

Innovazione sociale, modelli e paradigmi tra Emilia ed Europa

Con il coordinamento di

HOMINA
CONSORZIO E RELAZIONI PARLAMENTARI

In collaborazione con

 **consorzio
AASTER**

Pubblicazione realizzata nell'ambito del progetto Social(i)Makers, cofinanziato dal programma Interreg Central Europe.

Il volume si compone di contributi con genesi diverse, integrando ai documenti di sintesi del progetto – Report on Central Europe's social innovation needs, Transnational action plan e Transnational Strategy, tutti originariamente in lingua inglese – un approfondimento specifico sulla "via emiliana" all'innovazione sociale, realizzato nei mesi di giugno-luglio 2020 in collaborazione con il Consorzio Aaster.

Si ringraziano i partner europei – Arbeit Plus (Austria), ZSI GmbH - Centre for Social Innovation (Austria), Social Impact gGmbH (Germania), Roots of Impact GmbH (Germania), Budapest Chamber of Commerce and Industry (Ungheria), IFKA (Ungheria), Unione dei Comuni del Distretto Ceramico (Italia), Cooperation Fund Foundation (Polonia), Regional Centre of Social Policy in Poznan (Polonia), Pontis Foundation (Slovacchia), Association of Municipalities and Towns in Slovenia (Slovenia), Economic Institute Maribor (Slovenia) – così come tutti gli stakeholder che hanno collaborato al progetto, con particolare riferimento agli attori coinvolti nel lavoro di ricerca sul modello emiliano (cfr. p.51 del volume).

Finito di impaginare nel mese di gennaio 2021.

Indice

Prefazione <i>Davide Fava</i>	4
----------------------------------	---

PARTE I / LE INDAGINI

L'innovazione sociale nella metamorfosi del "modello emiliano": città medie, comunità, politiche locali	7
--	---

Social(I)Makers: sviluppare una smart community transnazionale di innovatori sociali per uno sviluppo inclusivo dell' Europa Centrale	49
---	----

PARTE II / IL PROGETTO E LE PROPOSTE

Il programma di innovazione sociale	71
-------------------------------------	----

La strategia transnazionale	74
-----------------------------	----

Il piano di azione per l'Europa Centrale	104
--	-----

Prefazione

Davide Fava

Esistono due istanze apparentemente divergenti: una di natura industriale ed economica, ovvero quella di trovare un prodotto *disruptive*, capace di rivoluzionare e conquistare un intero comparto di mercato, e una di natura amministrativa, ovvero quella di definire una politica capace di dare risposte efficaci ai bisogni dei cittadini. Parliamo nel primo caso del Santo Graal di qualsiasi imprenditore, e nel secondo dell'ambizione di qualsiasi politico avveduto.

Ma davvero sono istanze divergenti? Oppure esiste un terreno inesplorato in cui il dualismo manicheo tra pubblico e privato trova un punto di contatto? Se quella terra di nessuno (o forse di tutti) esiste, allora si chiama innovazione sociale.

Conciliare la finalità dell'imprenditore di individuare un prodotto *disruptive* e quella dell'amministratore di garantire risposte efficaci ai cittadini è uno sforzo solo apparente. Assumiamo che, in fondo, l'obiettivo comune a entrambi sia quello di generare un cambiamento: se diamo per acquisito che cliente e cittadino siano due definizioni differenti dello stesso utente finale, allora il cambiamento cercato impatta sulla società intera. Da questa prospettiva si comprende appieno la definizione di innovazione sociale come lo sviluppo di nuovi prodotti, servizi o modelli per rispondere ai bisogni dei cittadini, creando nuove relazioni sociali o collaborazioni.

La civiltà globalizzata necessita un nuovo approccio al cambiamento. Le tecnologie determinano modifiche sempre più profonde alle abitudini e ai comportamenti e questa strettissima interazione tra innovazione e modello sociale non trova piena possibilità attuativa nei paradigmi economici esistenti. Se è così, allora esiste un ambito in cui pubblico e privato possono – o meglio devono – operare assieme.

Perché ciò accada efficacemente è necessario agevolare il superamento di alcune barriere ideologiche, in particolare l'idea che possa esistere tra pubblico e privato solo un'interazione economica, invece che una possibile condivisione di finalità.

Manca in sostanza una grammatica condivisa

che renda intelligibili le due categorie semilogiche – profitto e impatto sociale – o, in altri termini, è necessario un set di strumenti che parametri contemporaneamente l'efficacia produttiva e l'impatto di una iniziativa sulla società. Applicando tale metrica, l'iniziativa potrà essere privata, pubblica o mista, mentre il capitale che ne consente l'implementazione e il cambiamento che si intende generare diventeranno unità di misura dello stesso modello di business.

L'economia dei capitali vede oggi l'esigenza di misurare il cambiamento indotto e valutarne gli effetti, in modo da poterlo calcolare come asset. Allo stesso modo, i servizi pubblici devono poter essere erogati in base all'efficacia in termini di impatto sociale. Se la prospettiva è l'innovazione della società allora si apre un terreno nuovo, che vede operare nello stesso ambito e con obiettivi condivisi il pubblico e il privato. In altri termini, se l'impatto sociale diventa un asset misurabile e quindi monetizzabile, allora pubblico e privato vedono la sincronizzazione di due istanze che fino a oggi sono state considerate quasi antitetiche: profitto e bene pubblico.

Le iniziative di innovazione sociale, intese come l'interazione tra soggetto pubblico e privato per determinare un impatto sulla società, stentano oggi a trovare un ecosistema di supporto che possa garantire una relazione efficace tra tutti gli interlocutori. Si rendono quindi necessari due ordini di azione:

- costruire un ecosistema dell'innovazione sociale dove finanziatori, imprenditori, responsabili politici e cittadini condividano lo stesso linguaggio e utilizzino strumenti sincroni per sviluppare prodotti, servizi e processi utili a cambiare il contesto sociale. Tale ecosistema dovrebbe consentire un adeguato accesso alle risorse, una condivisione del lessico e delle competenze che accomuni la logica imprenditoriale pubblica e privata e una modalità di valutazione dell'efficacia degli interventi e dell'impatto sulla società;
- favorire l'adozione di strumenti operativi per supportare l'accelerazione delle inizia-

tive di innovazione sociale, quali strumenti di natura finanziaria (Fondo di investimento a impatto pubblico o misto, social bonds, ecc.), strumenti analitici capaci di misurare l'efficacia degli interventi imprenditoriali e delle politiche (valutazione dell'impatto sociale) e strumenti di gestione (modelli di business, BM canvas, ecc.).

Su questi presupposti è stato ideato e costruito il progetto Social(i)Makers, cofinanziato dal programma Interreg Central Europe. La presente pubblicazione vuole dunque restituire alcuni elementi sviluppati dal progetto – dalle indagini sui bisogni e sulla diffusione dell'innovazione sociale in Europa e in Emilia-Romagna, fino alle proposte strategiche per sviluppare una comunità di innovatori sociali e al piano d'azione per attuarle – così da consentire l'apertura di un dialogo tra i potenziali portatori d'interesse su un tema che a oggi appare d'avanguardia.

PARTE I / LE INDAGINI

**L'innovazione sociale
nella metamorfosi
del “modello emiliano”:
città medie, comunità,
politiche locali**

1 Premessa

Il tema dell'innovazione sociale, pur presentando una lunga storia, ha conosciuto un'ascesa spettacolare soprattutto dopo lo scoppio della crisi economica e finanziaria del 2008/2009. Condivisione, collaborazione, reciprocità, contribuzione, fino all'affermarsi del tema generale della sostenibilità, sono concetti che costruiscono una matrice simbolica e normativa non solo del discorso sociale, ma di molti dispositivi di politiche pubbliche, soprattutto nel contesto europeo. Tratto comune ne è il carattere liminale, ibrido, programmaticamente spurio, esito di assemblaggi tra mercato, tecnologia, pubblico, civismo, ecc. Il concetto di innovazione sociale comprende oggi un vastissimo insieme di pratiche, culture, soggettività sociali e politiche pubbliche, dai significati anche opposti tra loro, dalle pratiche liberiste di mercatizzazione del welfare fino alle sperimentazioni più radicali di ridefinizione dell'intervento pubblico. Proprio per questo l'innovazione sociale deve essere considerata una particolare metodologia di azione pubblica, fortemente influenzata dai differenti contesti geografici, storici e culturali: non un contenuto specifico da trasmettere eguale a sé stessa da un centro alle periferie, ma una modalità di intervento le cui caratteristiche sostanziali dipendono da contesti e luoghi. Anche questa piccola ricerca conferma che composizione sociale e identità degli "innovatori sociali" appaiono piuttosto diversi tra ambienti urbani e territoriali, in rapporto al contesto spazio-temporale in cui sono collocati.

Il tema centrale di questo piccolo carotaggio territoriale è l'esplorazione delle condizioni ambientali che possano favorire o al contrario ostacolare – nel contesto territoriale della via Emilia – pratiche di innovazione sociale, intese soprattutto come costruzione di nuovi modelli di policy locale attraverso accordi di co-creazione del valore tra amministrazioni pubbliche e soggetti privati e/o sociali. Più nello specifico, AAster ha realizzato – tra giugno e luglio 2020 – 19 interviste a testimoni privilegiati dei territori di Modena e Reggio Emilia nell'ambito del progetto Interreg Social(l)Makers, puntando l'attenzione su due temi strettamente connessi:

- una contestualizzazione del tema dell'innovazione sociale entro la metamorfosi del cosiddetto "modello emiliano", modello territoriale di regolazione dello sviluppo economico e sociale che affonda le radici nella prima industrializzazione;
- una prima messa a fuoco dei nodi da affrontare sul fronte delle politiche pubbliche e delle strategie delle Pa a sostegno delle pratiche e della cultura dell'innovazione sociale.

1.1 Alcune tesi emerse dal lavoro di indagine territoriale

Per anticipare immediatamente una delle tesi di fondo del lavoro, diciamo che il tema dell'innovazione sociale ci pare di fronte a una biforcazione del suo più recente percorso, drammatizzata dall'impatto della pandemia: senza giri di parole, o l'innovazione sociale riesce a "contaminare" le articolazioni della società e dell'economia diventando parte di una nuova *società di mezzo* – esito dell'alleanza tra pratiche innovative e istituzioni storiche e in grado di incrociare le grandi questioni collettive poste dai processi di modernizzazione, assumendo così utilità collettiva – oppure le singole esperienze rischiano di rimanere interessanti forme di storytelling di una fase nascente di buone pratiche creative, ma condannate invariabilmente alla piccola scala. Perché questo non accada, la prima condizione è che l'innovazione sociale provi a uscire dall'allure tecnologica o dal ritualismo delle technicalità progettuali, principalmente orientate all'innovazione dei mezzi, promuovendo invece la missione di innovazione dei fini sociali e di produzione di un nuovo senso politico collettivo. La seconda cruciale condizione – che è anche all'origine del presente report – è l'affermarsi di una nuova *grammatica* del "pubblico" e del "privato", condivisa tra soggetti privati, sociali, élite della pubblica amministrazione e imprese e comune a tutte le parti, che possa costituire la base per l'affermarsi di un vero e proprio nuovo *linguaggio* strategico composto di politiche, pratiche sociali e progettualità imprenditoriali che, con modalità nuove ed economicamente autonome, vogliano affrontare questioni sociali che con le politiche tradizionali non è stato possibile risolvere.

In questo lavoro, dunque, le pratiche di innovazione sociale e gli innovatori sociali sono considerati come possibili esempi di nuovi corpi intermedi, ovvero *filamenti di nuova istituzionalità* che nascono dai fianchi della metamorfosi/ crisi del sistema di rappresentanza e intermediazione degli interessi e delle passioni, eredità del secolo breve novecentesco. Costituiscono cioè forme di azione collettiva e/o imprenditorialità individuale o collettiva, che emergono in reazione alle spinte di disintermediazione che hanno caratterizzato il passaggio storico del secolo e della prima crisi globale (2008-2010).

L'innovazione sociale nasce dalla *scomposizione del "modello emiliano"*, lungo due assi: l'asse del modello regolativo, con la crisi della società di mezzo e delle sue articolazioni politico-istituzionali, e la faglia socio-territoriale che polarizza lo spazio e i modelli socio-economici tra piattaforme di addensamento dei poli centrali di sviluppo – incardinati sull'architrave urbano-industriale delle città medie e delle filiere industriali ad alta intensità di internazionalizzazione e capitalizzazione (con le connesse politiche di innovazione "forte") – e aree dagli andamenti socio-economici più statici, a Nord e a Sud dell'architrave della Via Emilia, ovvero le comunità interne dell'osso appenninico e il triangolo impoverito dell'alta pianura modenese e reggiana e del ferrarese verso il Polesine.

Questa scomposizione è stata qui analizzata lungo tre vie di fuga, tre traiettorie di metamorfosi sociale, economica e istituzionale che brevemente possiamo così tratteggiare:

- la traiettoria delle politiche regionali di costruzione di un ecosistema dell'innovazione, che mirano ad accompagnare la verticalizzazione delle filiere produttive e a rafforzare la transizione verso una economia della sostenibilità e, più recentemente, dell'intelligenza artificiale e dei dati;
- la metamorfosi del ceppo storico del movimento cooperativo di matrice socialista, in transizione verso una pluralità di assetti, tra i quali compare anche il completamento della trasformazione delle grandi cooperative in imprese che sono espressione di un capitalismo umanistico a impatto sociale e/o in piattaforme cooperative di organizzazione della domanda di sicurezza sociale;
- la traiettoria più propriamente definibile di innovazione sociale, che comprende la mobilitazione delle risorse di capaci-

tazione civica – ancora densamente presenti nella società civile emiliana – per la creazione di nuove forme di economia collaborativa e della condivisione, di nuove politiche pubbliche territoriali e di nuove modalità di vita comunitaria nelle aree della periferia territoriale e urbana.

In questa breve introduzione ci limitiamo a suggerire cinque considerazioni preliminari, che rappresentano però altrettante conclusioni provvisorie.

1. La scomposizione del modello emiliano nelle tre direttrici prima accennate, la crisi di capacità direttiva dei corpi intermedi e l'incrinatura della coesione sociale, soprattutto nelle città medie e nelle piccole comunità interne, rappresentano il contesto delle faglie socio-economiche e istituzionali e allo stesso tempo costituiscono i "mattoni" attraverso cui è possibile ripensare nuovi modelli regolativi. L'innovazione sociale deve assumere la forma di *coalizioni progettuali di mission* costruite da imprese, imprese sociali, rappresentanze e amministrazioni locali, orientate a elaborare proposte di riforma delle politiche, una volta preso atto del logoramento del tradizionale modello di rapporti pubblico-privato fondato sull'esternalizzazione dei servizi, percepito ormai come un fardello sia da molti amministratori che dal mondo del terzo settore e dell'impresa sociale, oramai più orientato a modalità di co-progettazione. L'innovazione sociale cresce nella misura in cui diventa un vettore di costruzione di una *comunità di cura diffusa*, capace di dare valore contributivo ai beni collettivi della riproduzione sociale, allargata ai grandi attori collettivi.
2. Qual è la base culturale per sorreggere queste coalizioni di policy? L'indagine ha mostrato che, se una vera e propria grammatica innovativa è ancora lungi dall'essere diffusa, è altresì vero che esiste una *cultura comune fondata sulla presenza di valore/valori condivisi (shared value) tra imprese, rappresentanze e amministrazioni locali* orientate a mettere al centro il tema dell'impatto sociale, mettendo in luce il suo contributo alla creazione di valore e l'importanza di valutarne e misurarne il possibile ruolo nella ricostruzione di una coesione sociale.
3. Come giocare in forme nuove il patrimonio

di cooperazione, che rimane uno dei due pilastri del modello emiliano? La grande questione centrale nel mondo post-Covid è il rapporto ancora tutto da affrontare tra il *processo di industrializzazione dei beni intermedi fondamentali per la riproduzione della società* e il *mantenimento di una dimensione universalistica del welfare*. Su questo punto la posizione del movimento cooperativo è di candidarsi a giocare un ruolo di *organizzatore della domanda di beni intermedi*. Questo significa recuperare una funzione di *agency sociale* rispetto alle istituzioni, al mercato e alla politica.

4. Occorrerebbe probabilmente cercare di connettere strategicamente l'asse centrale delle politiche di innovazione forti nelle piattaforme urbane alla traiettoria più periferica dell'innovazione sociale, diffusa nelle comunità e nelle aree che rischiano di soggiacere a forme di disuguaglianza di riconoscimento. È in questa riconnessione a livello regionale che può giocare le sue carte migliori il movimento cooperativo, che rappresenta ancora oggi un capitale fondamentale del territorio, in connessione con l'altro attore centrale rappresentato dalle grandi utilities territoriali, eredità del modello civico emiliano. Economie di collaborazione tra cooperative e utilities per elaborare forme di governance delle filiere urbane dei beni comuni – che socializzano parte del valore che in futuro originerà dalle economie dei big data estratti dai processi di vita urbana e dalle economie fondamentali dei servizi collettivi nelle città medie – rappresentano probabilmente la sfida più grande di una nuova stagione di politiche pubbliche in grado di riattivare un ciclo di sviluppo che oltre a essere innovativo sia anche inclusivo.
5. Infine, quale indicazione di fondo provare a riportare nel contesto europeo? Forse, quella di allargare la concezione del valore oltre la ristretta concezione dello scambio di mercato, per far propria la necessità di incorporare nelle esperienze di innovazione sociale anche le logiche di redistribuzione delle risorse e di reciprocità, che Karl Polany¹ indicava alla base della capacità di riprodursi delle società. Una riformulazione delle politiche di partnership tra pubblico e privato deve per forza di cose, in società ancora fortemente istituzionalizzate e dense

di risorse e capacità di mobilitazione collettiva, incorporare una poliarchia di istituzionali e forme di azione collettiva, non riducibili alle sole logiche del mercato.

1.2 Una via metropolitana e una via territoriale all'innovazione diffusa

Come abbiamo accennato, l'innovazione sociale non è una forma di azione collettiva o imprenditoriale eguale in ogni contesto. Ma in quale sembianza si presentano le esperienze di innovazione sociale? Se poniamo il punto di partenza della riflessione a partire dalla prima grande crisi globale del 2008-2010, possiamo vedere come nelle società occidentali sia emersa un'onda di pratiche innovative di diverso tipo. Le attenzioni degli osservatori dapprima, dei commentatori poi, si sono per lo più catalizzate attorno a due fenomeni, le start up innovative e le economie collaborative e della condivisione (sedi di coworking, piattaforme di sharing economy, crowdfunding, fab lab, comunità open source, produzioni p2p). Tuttavia limitare la riflessione a questi modelli/prototipi sarebbe fuorviante. Soprattutto in Italia, e in particolare in un contesto come l'Emilia-Romagna – sede di un capitalismo molecolare che ne ha costruito lo sviluppo attraverso la proliferazione delle reti di piccola impresa e il ruolo di regolatori dei grandi corpi intermedi – la riflessione deve coinvolgere molte altre figure e organizzazioni: ad esempio, artigiani digitali e *vecchie* professioni creative, *ritornanti* sui territori ai margini dello sviluppo, pratiche di economia circolare, nuove imprese sociali, per finire agli ibridi che tengono insieme reciprocità e mercato, finanche i *pubblici produttivi* che danno vita a *forme di cooperazione che coinvolgono migliaia di attori* nella produzione comune e aperta di conoscenza. Senza questo sedimento storico-culturale sarebbe fatica vana ricercare nell'innovazione diffusa le tracce di un possibile assemblaggio economico-sociale in grado di proiettare la sua egemonia oltre i confini, spesso un po' autoreferenziali, dei network delle produzioni sostenibili e creative. Come è sempre accaduto nelle fasi di mutamento del paradigma economico, occorre rintracciare i nessi intimi tra ciò che sopravvive e si rinnova del *vecchio modello* e le istanze emergenti. Non c'è forza costituente, nell'economia come nella società o nella politica, senza tradizione; così come, rovesciando il discorso, gli assetti consolidati – quelli per intenderci più importanti per valore aggiunto, occupazione, inve-

stimenti – che non sanno incorporare le nuove tendenze sono destinati a essere sopraffatti dai nuovi modi di produrre, consumare, riprodursi, apprendere, divertirsi, stare insieme e, anche, amministrare.

Le esperienze di innovazione sociale, tra cui anche quelle comprese in questa ricerca, sono portatrici strutturalmente di un mix di modelli di azione collettiva ed economica che da un lato attiene all'intreccio degli ambiti in cui possiamo scomporre le società contemporanee, ossia la sfera produttiva, la circolazione (che include le attività legate alla realizzazione del valore, quindi la logistica, la distribuzione e il consumo), la riproduzione (individuale e sociale) e infine la sfera politica e amministrativa. Inoltre, tali esperienze ibridano strutturalmente – più che la dicotomia, peraltro utile in molte situazioni concrete, tra logiche profit e non profit – le forme d'integrazione tra economia e società a suo tempo individuate dall'economista Karl Polanyi: scambio, redistribuzione, reciprocità. Un veloce confronto con ricerche realizzate precedentemente da AAster² e da altri nei contesti metropolitani in cui l'innovazione sociale è più consolidata, ci permette di distinguere tra le due polarità di una via metropolitana e una via territoriale all'innovazione sociale e in mezzo un sentiero di piattaforma urbana incentrata sulle città medie, ambito tuttora caratterizzato da livelli di istituzionalizzazione e tenuta della società di mezzo che – pur dentro una generale crisi della rappresentanza – si configurano come reti tuttora più dense. Differenze di composizione sociale in primo luogo: laddove in ambito metropolitano le figure degli innovatori diffusi rispecchiano più da vicino la classica rappresentazione dell'imprenditore individuale e creativo schumpeteriano, orientato a innestare forti dosi di mercato nell'affrontare questioni di inclusione sociale e rappresentativo di un nuovo ceto medio urbano, con bacini di formazione soprattutto l'universitari o afferenti a movimenti sociali/ambientali, nel contesto delle città medie e negli ambiti territoriali le rappresentanze – e soprattutto il terzo settore classico (associazionismo, cooperazione sociale e movimento cooperativo) – svolgono un ruolo molto più centrale come bacini di formazione delle figure degli innovatori, così come i punti di articolazione tra politiche dell'innovazione e organizzazioni sociali sono molto più strutturati. Sulla via Emilia è il *milieu* collettivo della società di mezzo,

la sua metamorfosi, a costituire la popolazione organizzativa e la matrice istituzionale, che favorisce l'emersione di una platea di innovatori collettivi che provano ad agire. Un profilo se vogliamo più tradizionale e meno *disruptive*, ma più radicato nella sfera (e nell'eredità) dei corpi intermedi. Diciamo che l'innovazione nasce certo dal basso, ma in maniera meno inaspettata, in forme meno imprevedute, e per lo più tramite soggetti più accreditati. Insomma, meno giovanissimi *nerd* di provincia che in un garage inventano una soluzione a un problema sociale e più costruzione collettiva, forse meno imprenditorialità individuale ma più imprenditorialità collettiva, sia da parte di attori consolidati che di piccoli attori, che in contesti marginali hanno creato in modo inconsapevole nuove modalità d'azione e di sviluppo che poi hanno fatto scuola. In definitiva una popolazione dai tratti forse meno *eroici*, caratterizzata da saperi coalizionali e cooperativi, patti e accordi promossi da politiche o nell'ambito di politiche. Come dicevamo, sono molto spesso organizzazioni e imprenditori collettivi più che individuali.

Questa differenza costituisce un problema? Più che altro una sfida. Se la sindrome di Prometeo che sembra caratterizzare gli innovatori metropolitani pare meno pronunciata sul territorio, è vero allo stesso tempo che potenzialmente le possibilità di "contaminare" le strutture tradizionali – e quindi ampliare la magnitudo dell'impatto sociale e della capacitazione collettiva delle pratiche innovative – potrebbe essere più forte rispetto alle caratteristiche più sperimentali, ma anche decisamente più ristrette delle pratiche metropolitane. C'è da chiedersi naturalmente quale sia la capacità delle amministrazioni oppure delle imprese tradizionali di assumere soluzioni e pratiche innovative nelle proprie logiche d'azione. Su questo il giudizio deve essere più cauto, perché il posizionamento degli attori appare piuttosto tradizionale.

2 La piattaforma della Via Emilia: città distretto, coesione, sviluppo

Capacità di governo istituzionale dei processi e alta coesione sociale. Sono queste, in estrema sintesi, le due caratteristiche che connotano il modello emiliano, quelle per cui è improprio parlare dell'Emilia come di una regione tra le altre. Lungo la via Emilia si snoda una serie di città-distretto in rete che fanno della comune cultura civica e istituzionale, del *know-how* amministrativo e della storica propensione all'investimento in innovazione i punti di forza al servizio delle piattaforme produttive diffuse.

La via Emilia è, dal II secolo a.C., il *trait d'union* tra realtà urbane medio-piccole, nessuna delle quali in grado di esercitare un'azione polarizzante sulle altre: ognuno di questi capoluoghi ha la sua Università, i suoi eventi culturali, le sue medie imprese di eccellenza e ogni città deve fare i conti con un territorio provinciale che a sua volta esprime le proprie tradizioni e potenzialità. Tutte queste realtà, messe insieme, formano un sistema che guarda alla "città regione" Bologna come a un moltiplicatore di conoscenze immateriali e accademiche, ma non solo, che sono poi declinate e rese concrete in funzione delle esigenze e delle potenzialità dei singoli territori.

Il sistema economico, per quanto indissolubilmente legato alla tradizione agricola e agroindustriale, è caratterizzato da un'estrema varietà di ambiti produttivi e dall'originalità delle forme organizzative. Tale sistema peraltro non è soltanto quantitativamente importante, ma anche estremamente distribuito e diffuso sul territorio: paradigmatico è a tal proposito il caso della provincia di Modena, in cui l'industria meccanico-automobilistica e quella agroalimentare sono prevalentemente localizzate nell'area limitrofa al capoluogo, mentre nel territorio provinciale si trovano il distretto tessile di Carpi, quello della piastrella a Sassuolo e quello biomedicale a Mirandola.

L'asse della via Emilia è un territorio economicamente denso, tanto da posizionarsi nel nuovo

secolo come un asse portante del nuovo triangolo industriale: il Lo.v.er. (Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna). Non più semplicemente parte di un indistinto modello della terza Italia, ma un territorio complesso, che si posiziona nella dimensione *medio padana* in cui scorrono due grandi direttrici di traffico, quella che congiunge Milano con l'agglomerato della città adriatica e l'asse di scorrimento che da Sud la attraversa per giungere nel cuore dell'Europa attraverso il Brennero. Sarebbe, inoltre, limitante descrivere il contesto insediativo e socioeconomico dell'Emilia-Romagna parlando solo della via Emilia, delle medie città e dei distretti che su questa gravitano. Altre filiere come quelle agroalimentari del Parmigiano Reggiano, del pomodoro e delle produzioni ortofrutticole tengono assieme diverse realtà provinciali (emiliano-romagnole, venete e lombarde), dai territori montani del margine alle fertili pianure della bassa. L'Emilia-Romagna è anche terra di evoluzione dei turismi, con i suoi eventi culturali ed enogastronomici, le città d'arte, i borghi del turismo *slow*, le fiere e i congressi, i parchi a tema e il *distretto del piacere* della riviera romagnola con le forme dei lavori creativi e dell'intrattenimento. Filiera, indotto, distretto, piattaforma produttiva: qualsiasi termine si adotti per contenere la geometrica potenza produttiva ed economica della regione, ciò che emerge dal racconto degli intervistati è che abbiamo a che fare con economie ormai fortemente globalizzate ma che, nonostante ciò, continuano a essere radicate territorialmente e socialmente. Se oggi la crescente centralità delle dinamiche globali comporta necessariamente una trasformazione della dimensione del locale, è l'intero sistema emiliano che muta il suo spazio di rappresentazione al di fuori del recinto regionale e italiano ed è la struttura di ognuno di questi territori che cambia in ragione del loro inserimento nello spazio dei flussi globali materiali e immateriali. In sostanza, ogni luogo assume una duplice natura di *nodo della rete* dei flussi globali e di *territorio-area* sedimentato localmente. Il go-

verno di questa dialettica costituisce la posta in gioco delle politiche di competitività ma anche, e forse principalmente, delle politiche di coesione sociale.

“Questa è una regione che da sempre vive di partecipazione e di coesione, è un tratto distintivo antropologico di una tradizione che prima era contadina, poi è diventata piccolo-industriale. Anche le imprese che maggiormente si distinguono per capacità di posizionamento internazionale, di innovazione, hanno comunque confermato un rapporto con il territorio, quindi una vocazione allo svolgimento di un ruolo sociale, che poi evidentemente si declina sulla base delle singole imprese ma che, tutto sommato, c’è ancora”.

“Da noi continua a esserci una forte identificazione tra imprese e territorio: ovviamente quelle internazionalizzate un po’ meno, ma anche quest’ultime vogliono farne parte, perché hanno capito che il sistema Emilia si integra con la comunità e che tutti insieme si è più forti. Se crolla questo sistema crollano anche loro. Io credo che da questa pandemia l’identità emiliana ne uscirà rafforzata. La coesione sociale è sempre forte, è nel dna emiliano, che nessuno disconosce. Siamo ricchi di associazioni che aiutano chi è in difficoltà, supportate sia dalle amministrazioni, sia dalle imprese. Del resto lo abbiamo visto anche durante la fase più acuta della pandemia. Quasi tutte le imprese del nostro territorio si sono messe a disposizione in diversi modi, aiutando la comunità, facendo anticipi sulla Cig, iniziative rivolte ai dipendenti, facendo donazioni agli ospedali, riconvertendo le produzioni. Sono poche quelle che non hanno fatto qualcosa di carattere sociale. Ferrari ha ideato un protocollo anti-Covid che è stato preso ad esempio da molti enti del territorio ed è servito per fare statistiche epidemiologiche nel nostro territorio.”

“Legame con il territorio non significa essere chiusi, ma aprirsi anche ad altre culture e modi di lavorare. Dialogare con realtà internazionali, anche attraverso acquisizioni o ingresso di gruppi stranieri, fa bene sia all’impresa emiliano-romagnola – che può beneficiare dell’internazionalizzazione – sia all’impresa internazionale, che comprende i molti vantaggi del fare impresa in un territorio come questo. Molto poi dipende dagli assetti proprietari: se la proprie-

tà è in mano a fondi d’investimento o public company con azionisti, l’attenzione al contesto sociale e territoriale è minore, perché prevale la cultura del profitto, del breve periodo, della trimestrale da presentare agli azionisti. Diverso è il caso di aziende come la Tetrapak, che pur essendo una grande multinazionale ha una proprietà che è ancora familiare. Siamo un’azienda che realizza molte iniziative sul territorio, anche perché l’Italia è un mercato molto importante per noi, è il primo Paese in cui Tetrapak ha aperto un’impresa all’estero. In questo la scelta del territorio emiliano è stata fondamentale. La leggenda narra che, quando negli anni ’60 la famiglia Rausing decise di aprire una sede all’estero, scelse i territori del modenese e del reggiano, in primo luogo per la vicinanza alle aziende alimentari, ma anche per un ristorante dalle parti di Rubiera che aveva molto colpito la famiglia per il buon cibo. Questa è la leggenda, che però è indicativa dei valori di questo territorio, fondati sull’accoglienza e sul buon vivere, che sono un asset importante anche nella scelta di localizzazione di un’impresa. Questo è il posto giusto dove portare i propri clienti internazionali. È chiaro che questa identità culturale non va troppo diluita, però penso che anche gli investimenti stranieri siano un modo per aprirsi e diffondere la cultura sociale e imprenditoriale dell’Emilia-Romagna”.

“Nei vari settori parliamo spesso di industrie nostrane, ma in realtà la Ferretti è cinese, il biomedicale è in gran parte americano, svedese o tedesco. Le ceramiche sono per fortuna un patrimonio in buona parte italiano, ma i grandi gruppi stanno entrando anche lì: una grande azienda come la Marazzi è americana. Sull’automotive siamo ancora in una condizione di grande sfida, in questo settore i cinesi vogliono entrare, spero a non fare le sanguisughe. C’è la presenza di forti interessi stranieri che sì, forse hanno un minor legame con il territorio, però le imprese sanno anche che senza quei lavoratori, che sono un pezzo della nostra creatività, non è possibile andare da nessuna parte. Ne hanno consapevolezza anche i grandi gruppi stranieri. Il legame tra imprese e lavoratori è un connubio strategico. Poi bisogna considerare che in 40 km² abbiamo il fulcro della strategia più innovativa nel settore dell’automotive, con i marchi migliori del mondo, con la sfida dell’Università di Modena sui temi della mobilità sostenibile e delle auto a guida autonoma”.

“Se un’azienda automobilistica cinese è venuta in Emilia, a Modena e a Bologna, a portare miliardi di euro d’investimenti è perché esiste un substrato territoriale che è fatto di conoscenza, saperi, scuola, qualità delle persone. L’Emilia è il posto migliore dove fare tante cose diverse”.

“Muner è una delle associazioni che la Regione Emilia-Romagna ha voluto costituire all’interno della Rete alta tecnologia. Ne fanno parte i quattro atenei della regione e le dieci maggiori imprese che operano in ambito automotive sul nostro territorio. Si tratta di un modello abbastanza inusuale per il sistema italiano. Hanno deciso di mettersi assieme per due ragioni. Da una parte la ricerca, dal momento che è in atto un’evoluzione tecnologica molto importante: sta cambiando il modo di fare i veicoli, il modo di produrli, soprattutto quelli ad alte prestazioni. Il secondo elemento è la mancanza di competenze per supportare questa evoluzione, quindi c’è un tema importante di carattere formativo. Nel settore dell’automotive ci sono anche iniziative che coinvolgono gli enti locali, penso a Modena Automotive Smart Area. Il Comune di Modena aveva l’esigenza di riqualificare una zona periferica della città, il settore industriale aveva la necessità di avere spazi per sperimentare tecnologie collegate alla connettività veicolo-infrastruttura e alla guida autonoma e l’Università poteva fare da collante tra queste due esigenze, mettendo la parte di formazione e di ricerca. Sicuramente qui c’è una competenza molto forte rispetto alla progettazione di veicoli ad alte prestazioni, che non è solo nelle aziende produttrici di veicoli ma è distribuita sul territorio in molte piccole e medie imprese, nel giro di pochi chilometri quadrati. Questo contesto è quindi fortemente attrattivo anche per investimenti stranieri”.

I distretti emiliani non sono mai stati una semplice sommatoria di agenti economici, ma un rapporto sociale e territoriale inquadrato in specifiche formazioni economiche: una soggettività che esprimeva una domanda politica e che creava istituzioni. In questo modello di sviluppo, la politica – più che altrove – ha giocato un ruolo fondamentale. La continuità e l’omogeneità che a tutti i livelli istituzionali locali hanno caratterizzato il governo del territorio emiliano-romagnolo hanno prodotto un sistema fortemente coeso da un punto di vista valoriale e d’indirizzo, ma allo stesso tempo fortemente decentrato

e policentrico nella declinazione sul territorio di tali valori e indirizzi, tant’è che si è parlato di *socialismo municipalizzato*. Peculiare è, infatti, il rapporto generalmente inteso tra politica e impresa: a differenza di quanto è riscontrabile in altri sistemi territoriali (lombardo e veneto, in primis) la politica in Emilia-Romagna ha giocato un ruolo attivo all’interno della competizione economica. Questa caratteristica del modello emiliano appare piuttosto chiara anche in relazione alle sfide del presente e del futuro: governo dei processi di digitalizzazione, governo dei saperi necessari al funzionamento della macchina produttiva territoriale, governo dei cicli finanziari, governo dell’innovazione nel campo della logistica e delle infrastrutture, sono tutte partite che si giocano a livello di piattaforma, a partire dalla costellazione delle tante città distrette sulle quali occorre continuare a investire per alimentare l’intelligenza sociale diffusa, la capacità d’interpretare i cambiamenti in rapporto con il mondo che cambia. Un mondo che è cambiato anche a causa della pandemia.

“Una delle cose che colpiscono l’osservatore esterno dell’Emilia-Romagna pre-pandemia è il fatto che in questa regione non solo le imprese sono innovative, eccellenti, capaci di andare sui mercati di tutto il mondo, ma anche che in tanti luoghi, città e distretti industriali, all’elevato spirito imprenditoriale si unisce un elevato spirito comunitario, che ha portato a costruire, anche in città molto piccole, luoghi dove pubblico e privato, governo regionale e associazioni di categoria, si sono messi assieme per fare delle cose a vantaggio della comunità. Non si contano le iniziative di fondazioni culturali, educative, musei d’imprese, programmi di welfare aziendale integrativi. Le stesse reti di istituti tecnici superiori molto devono a questa cultura comunitaria. Io penso che questo spirito comunitario non uscirà indebolito dalla pandemia, l’attitudine a cooperare degli emiliano-romagnoli resterà. Il tema però è quali nuove forme dovrà prendere questa attitudine alla cooperazione. La pandemia ha certamente accentuato le disuguaglianze, sia quelle economiche, sia quelle nell’accesso alle opportunità. Penso che questa grande ricchezza che chiamiamo spirito comunitario all’interno delle imprese, delle comunità locali, dei distretti industriali non andrà perduta, come del resto non è andata perduta durante altri eventi catastrofici come il terremoto. Sono certo che la lungimiranza degli

imprenditori, dei sindacati, degli amministratori, di tutti quelli che chiamiamo stakeholder, farà in modo che non vada dispersa. Bisogna però pensare a dove indirizzarla, e io credo che vada indirizzata alla lotta alle disuguaglianze”.

2.1 Il contesto socio-economico e gli scenari emergenti nella fase post Covid-19

In Emilia-Romagna i primi casi di Covid-19 sono stati registrati a fine febbraio nella provincia di Piacenza; l'epidemia si è poi diffusa al resto del territorio. Il numero dei contagiati ha raggiunto il picco alla fine di marzo per poi diminuire lentamente. La regione è stata tra le più colpite per numero di contagi e vittime, sia in termini assoluti, sia in rapporto alla popolazione.

“Sul piano generale questo territorio ha saputo rispondere alla pandemia in modo positivo. Poi esistono delle singole complessità. Se penso alla questione delle case di riposo, le RSA colpite sono state sette-otto in tutto su un centinaio presenti sul territorio, quindi il sistema ha tenuto. La sanità pubblica qui nel modenese ha risposto benissimo: l'ospedale ha coperto i bisogni effettivi, mentre il Prefetto e il Sindaco di Modena – come capofila del comitato scientifico che si è sviluppato sul territorio – si riunivano tutti i giorni per tenere monitorata la situazione. Insieme all'azienda USL e alle amministrazioni locali abbiamo costruito dei protocolli e valutato i diversi aspetti. Insomma le istituzioni, come gran parte delle imprese, hanno sviluppato una capacità di risposta positiva. Qualche criticità c'è stata, ma sia il Prefetto che il Sindaco sono intervenuti in modo tempestivo. C'è stata più difficoltà nei confronti di tutta quella moltitudine di piccole e micro imprese che si sono trovate a muoversi in un mondo sconosciuto: non erano mai ricorse ad ammortizzatori sociali, non sapevano cosa fossero i permessi per i figli dei dipendenti perché non avevano mai avuto bisogno di dare congedi a nessuno fino a quel momento. Un grande sforzo è stato richiesto dall'attività di informazione, per far conoscere gli strumenti e i diversi decreti, a marzo come in seguito. Sono poi emersi tutti i limiti collegati allo smart working: far lavorare le persone da casa ha messo in evidenza il bisogno di attivare politiche di innovazione tecnologica, a partire dalla banda larga su tutto il territorio, o la necessità di definire norme di sicurezza per coloro che lavorano da casa, per far sì che si tratti davvero di smart working, e non di semplice home working”.

“Il Coronavirus ci ha confermato quanto sono importanti le relazioni e la qualità di queste ultime ha fatto la differenza. Per quanto riguarda la mia regione, la mediazione dei corpi intermedi è stata splendida: abbiamo gestito migliaia di accordi, milioni di ore di ammortizzatori sociali con una mediazione sociale che ha fatto paratia rispetto alla rabbia, l'ha incanalata. Se non ci fossero stati i corpi intermedi e le loro relazioni – quindi istituzioni, associazioni imprenditoriali – gestire questa fase sarebbe stato un bel problema”.

“L'approccio all'emergenza pandemica a livello regionale è stato basato su elementi di oggettività e concretezza. Si è trattato di una modalità di azione molto diversa e molto più efficace rispetto alla Lombardia. Credo, ad esempio, che – in uno Stato democratico – sia stata una decisione difficile quella di militarizzare Medicina, inviando l'esercito per tenere la popolazione in casa. Però è stata una scelta motivata e compresa dai cittadini. Oggi a Medicina tutti ritengono che sia stata una decisione corretta. Ma questo deriva dall'aver saputo motivare una scelta impopolare, spiegando che non si trattava di un'azione di pancia, ma di testa. A livello emiliano-romagnolo questo approccio è stato compreso e apprezzato”.

Gli effetti della post pandemia a livello economico e sociale devono ancora in gran parte dispiegarsi e si tradurranno in difficoltà per molte imprese e settori che si manifesteranno concretamente anche in futuro. Ci sono settori più colpiti, in particolare il turismo inteso in senso ampio, che ha un indotto enorme: parliamo del turismo culturale ed enogastronomico, che in Emilia-Romagna ha un ruolo importante, ma anche di tutto il turismo d'affari, con fiere e congressi che, da Bologna a Parma, sono sempre state molto ricche di iniziative ed eventi. Un altro comparto che per questo territorio è importante è l'automotive, la cui crisi è resa particolarmente evidente dal crollo della vendita di auto. Ci sono poi altri settori, come la moda e il retail, che sono stati coinvolti dalla crisi dei consumi. Nel settore ceramico, i mesi di marzo e aprile hanno generato una perdita di fatturato a livello nazionale di 350 milioni di euro per il solo comparto delle piastrelle. Il principale timore è che nella fase di lockdown si siano perse importanti quote di mercato, che la chiusura a macchia di leopardo dei vari paesi e delle relative importa-

zioni siano stati l'occasione per alcune nazioni, meno colpite dalla pandemia o dalle relative misure di restrizione, di entrare o rafforzare la loro posizione all'interno della catena del valore globale, sostituendo, di fatto, alcune esportazioni regionali.

“Il settore della ceramica è fortemente internazionalizzato, esportiamo l'85% e vendiamo solo il 15% in Italia. Mentre noi eravamo fermi per il lockdown, gli spagnoli – che erano nella stessa situazione pandemica – hanno continuato a produrre, diventando fornitori, ad esempio, del distributore tedesco, che non poteva aspettare di capire cosa sarebbe successo senza una chiara prospettiva. Così noi abbiamo perso quote di mercato. È per questo motivo che il 10 aprile, con le tre organizzazioni sindacali a livello nazionale, abbiamo firmato un protocollo per poter riavviare la produzione”.

Un'indagine di Confindustria Emilia Centro, condotta su 879 imprese di tutte le filiere, rivela che il 78% di queste si aspetta una consistente riduzione degli ordini, mentre l'86% prevede cali di fatturato. Due mesi di chiusura possono sembrare pochi, ma sono un'eternità quando interrompi cicli produttivi. La ragionevole speranza è che l'aggancio della manifattura della via Emilia alle catene globali del valore, proprio perché motivata da ragioni tecnologiche e di qualità dei prodotti, riesca a sopravvivere.

“Credo che una chiusura di un paio di mesi non sia sufficiente per far perdere quote di mercato a fornitori come quelli emiliano-romagnoli, estremamente affidabili e con prodotti di alta qualità. Questo tipo di produzioni consentirà alle nostre imprese di mantenere le forniture. Inoltre la pandemia ha colpito tutto il mondo. A mio parere il problema non è capire se il cliente ha dirottato gli ordini, ma se il cliente ha chiuso. Questo mi preoccupa di più, che ci sia un calo delle produzioni a livello mondiale. I primi dati sull'andamento degli ordinativi li vedremo a settembre, tenuto anche conto che molte aziende non chiuderanno per ferie proprio per far fronte agli ordinativi”.

Il sistema industriale emiliano-romagnolo è inoltre caratterizzato da alcune filiere come l'agroindustria, il biomedicale, la farmaceutica, il packaging, che pongono la struttura industriale regionale in una posizione migliore per ripartire dopo la crisi, anche perché sono filiere che non

si sono fermate durante il lockdown. In tutta la prima fase dell'emergenza Covid-19, la forza dell'Emilia-Romagna nell'agroindustria, nel biomedicale, nella farmaceutica e nel packaging ha fatto sì che una parte rilevante del sistema economico continuasse a funzionare, offrendo uno straordinario contributo nella situazione di emergenza.

“Tutti i settori economici sono stati colpiti. Poi è chiaro che quelli più internazionalizzati, che sono i più forti, hanno retto meglio. Alcuni comparti essenziali non hanno chiuso, ma è anche vero che durante il lockdown gli agenti non potevano girare, non c'erano più fiere, quindi il rischio, anche per questi settori, è di essere sostituiti da fornitori di paesi meno colpiti dalla pandemia. Questo è un fattore che dobbiamo ancora misurare. Le nostre aziende sono solide e sane, però sono rimaste ai box per molti mesi e il rischio è vedersi sottratte quote di mercato. Negli ultimi anni si era sviluppato un turismo legato all'enogastronomia e alla qualità della vita, ma anche qui la pandemia ha fatto tabula rasa. Comunque il settore che sta pagando di più è quello delle subforniture. Se dici Modena pensi subito ai grandi marchi mondiali come la Ferrari, però il nostro tessuto produttivo è fatto in gran parte di piccole e medie che assommano l'occupazione maggiore: sono queste che hanno presentato migliaia di domande di cassa integrazione. Adesso abbiamo chiesto l'estensione della cassa fino a fine anno, però è chiaro che si tratta di un tampone, bisogna vedere come sarà possibile ripartire”.

Per una Regione come l'Emilia-Romagna, che ha un rapporto export/PIL del 40% (esportazioni per 66 miliardi di euro nel 2019), la grande incognita è il rallentamento del commercio internazionale. Quest'anno si interrompe un ciclo di crescita dell'export che durava ormai da dieci anni. Secondo tutti gli osservatori, le esportazioni caleranno di una cifra importante che a oggi è ancora impossibile prevedere. Dove si fermerà l'ago della bilancia commerciale lo sapremo con precisione solo il 31 dicembre.

“Il commercio internazionale, data la sfasatura nella diffusione del Covid19, già il prossimo anno potrebbe rimbalzare. Dobbiamo essere pronti a cavalcare l'onda. Dopo il lockdown le imprese vogliono ripartire, molte lavoreranno in agosto con l'appoggio dei sindacati. La ripar-

tenza del commercio internazionale tra la fine dell'anno e gli inizi del 2021 sarebbe la nostra ancora di salvezza, anche perché non è pensabile che un paese come l'Italia, tutto di un tratto, abbia consumi e investimenti che risalgono a livelli adeguati. Ce lo auguriamo, soprattutto per gli investimenti, che grazie ai fondi europei dovremmo finalmente riuscire a fare. Ammesso e non concesso che i consumi e gli investimenti in Italia ripartano, il vero recupero lo faremo rapidamente solo se si riprenderà il commercio internazionale, data l'apertura dell'economia emiliana all'estero”.

Anche il **mercato del lavoro** interrompe un trend positivo di crescita che durava dal 2014. Nel primo trimestre del 2020 il numero degli occupati si è ridotto in modo marginale; il calo è stato contenuto dai provvedimenti governativi di sospensione dei licenziamenti e di estensione della cassa integrazione. I dati sulle comunicazioni obbligatorie mostrano tuttavia una significativa riduzione delle assunzioni nel periodo successivo allo scoppio della pandemia. L'emergenza sanitaria ha inoltre scoraggiato la partecipazione al mercato del lavoro, aumentando il numero di inattivi.

“Il tema dei soggetti più fragili tocca anche le aziende: attualmente c'è il blocco dei licenziamenti a livello nazionale, che però riguarda i contratti a tempo indeterminato. A pagare sono già stati quelli con contratti a tempo determinato”.

“La fase della pandemia ha messo in luce la dicotomia che viviamo tutti quotidianamente, l'esplosione completa del rapporto tra l'essere lavoratore e l'essere cittadino. Al sindacato sono arrivate forti richieste di avere risposte sia come lavoratori che come cittadini. Questo ha portato allo scoperto tutte le storture formatesi nel mercato del lavoro, palesate attraverso i decreti del governo che hanno prodotto tutele differenti per lavoratori provenienti da diverse modalità contrattuali di assunzione e diverse modalità di vivere il rapporto di lavoro. Penso alle disparità di risposta verso le Partite Iva piuttosto che verso i lavoratori a tempo indeterminato, che avevano la possibilità di ricorrere alla Cig. Al netto di questo c'è poi l'altro aspetto, ovvero – in uno slogan – due sole settimane di mancata retribuzione sono bastate per portare le famiglie sulla soglia della povertà”.

La **tenuta dei livelli occupazionali** a partire dal prossimo autunno è la principale preoccupazione espressa da tutti gli attori intervistati. La misura del Governo maggiormente apprezzata è stata l'estensione della Cassa Integrazione guadagni, che ha fornito un importante aiuto alle imprese. Ciò non toglie che il coronavirus stia lasciando dietro di sé uno strascico di **nuove povertà**, soprattutto per le famiglie segnate dal lavoro precario o particolarmente colpite dal periodo di chiusura delle attività commerciali.

“Per ora è difficile prevedere le emergenze sociali, i bisogni si manifesteranno a settembre e ottobre. La cassa integrazione è riuscita a coprire buona parte delle necessità, ma non credo che durerà, quindi i problemi si porranno più avanti. [...] Nel nostro caso, abbiamo ripreso a consegnare i pacchi alimentari: ne distribuiamo una novantina tutte le settimane, per un valore di circa 150 euro al mese, grazie alle eccedenze dei supermercati, al banco alimentare e a qualche intervento caritatevole. Al momento abbiamo due tipi di utenza: le persone singole, che sono prevalentemente stranieri ma anche qualche italiano, che vivono il pacco come integrazione, e le famiglie, che invece hanno problemi grossi. Parlando chiaro, per essere poveri bastano 800 euro al mese: se non li hai, a Reggio Emilia diventi un miserabile perché la casa ti costa 400 euro (se ti va bene), cui si sommano 150 euro le bollette, la macchina per andare a lavorare, il cibo e magari i figli da sfamare. Le famiglie non ce la fanno e per loro adesso il pacco sta diventando molto importante. A settembre e ottobre, però, diventerà importante anche la casa e noi non abbiamo case da dare: ci sono le case popolari ma sono poche rispetto al bisogno e questo mi preoccupa molto”.

Aumentano le richieste d'aiuto alle Caritas territoriali e lo “stato sociale” delle comunità si trova nella necessità di dare risposte concrete a tutti i cittadini caduti in povertà. Emerge la necessità d'individuare linee strategiche di indirizzo, come hanno fatto diversi Comuni, attraverso la partecipazione attiva di organizzazioni sociali, imprenditori, enti no profit, ripensando una visione cittadina che tenga insieme salvaguardia dei diritti, legalità, ambiente, salute e impresa. Il coinvolgimento della base sociale in progetti d'innovazione sociale sarà vitale per il post emergenza, altrimenti si rischia di nebulizzare

risorse, competenze e attività e di accentuare il fenomeno delle diseguaglianze economiche e sociali.

“Con il Covid, qui a Modena abbiamo avuto quasi il raddoppio delle domande di assistenza sociale. Abbiamo circa 1.500 persone con il reddito di cittadinanza, circa 1.700 a carico del sistema sociale del Comune, e 300 che sono assistite dal mondo della chiesa e del volontariato. Queste cifre sono cresciute in modo esponenziale. Gli aiuti del bonus del Governo, che è stata un’operazione positiva, ci hanno consentito, dentro una tracciabilità molto forte, di sostenere gli aiuti alimentari. Queste risorse non sono tante, ma sono molto efficaci. C’è però un problema di prospettiva, perché a ottobre tutto sarà molto più complicato. Per ritrovare coesione dobbiamo da un lato dare valore ai valori e quindi rimettere in moto l’impegno sociale forte, partire dagli ultimi e affrontare anche i temi delle tensioni e della sicurezza che noi, qui in Comune di Modena, coniughiamo sempre al plurale. C’è la sicurezza fisica, la sicurezza sociale, la sicurezza delle opportunità, la sicurezza del lavoro, la sicurezza dei diritti, ma ci deve essere anche una determinata reazione sui doveri. In questo contesto stiamo lavorando per un sistema di diritti, doveri e regole, rispettando la dignità del lavoro ma anche aprendo un tema molto forte sulla flessibilità e sul futuro del lavoro con le imprese e con i sindacati. La scelta che abbiamo fatto come amministrazione è fare squadra, tenere tutti assieme attorno a un tavolo. Approveremo definitivamente il piano urbanistico, che coglie anche la nuova normalità che il Covid ci impone con tutta una serie d’innovazioni sulla rete sanitaria, sociale, del lavoro. Domani approviamo una delibera sulla mobilità post Covid per accelerare il piano sugli spostamenti sostenibili. Dobbiamo ricollocare le paure sulle sicurezze di cui parlavo prima in un progetto complessivo di città”.

“Per noi la priorità fino a settembre sarà la scuola. Riaprire le scuole non è una cosa semplice. Vuol dire, ad esempio, organizzare i trasporti pubblici con le nuove regole regionali. C’è poi il tema degli spazi scolastici. Nella scuola superiore trasportiamo ragazzi da tutta la provincia e oltre, abbiamo quattromila studenti che vengono da fuori provincia e 1.500 che escono per andare a studiare in altri territori. Dobbiamo dargli garanzia di una mobilità in sicurezza.

La riapertura delle scuole ci sta impegnando molto, sia con i lavori all’interno delle strutture scolastiche, sia con la riorganizzazione dei trasporti. Altro tema è la viabilità, a settembre partiremo con il completamento della pedemontana. Ci sarà inoltre bisogno di potenziare tutti quei servizi che aiutano la comunità, sia come supporto finanziario, sia in termini di prospettiva. Ho avuto modo di parlare con il Presidente della Fondazione Cassa di Risparmio di Modena e, assieme all’università, gli ho manifestato l’esigenza di mettere assieme un po’ di teste pensanti, per delineare pratiche d’innovazione sociale”.

Ripartire dal sociale significa tentare di mantenere al centro del discorso pubblico la questione del senso e dei valori di convivenza portati al centro dalla pandemia, sottraendoli all’oblio e all’ansia di ritorno alla normalità. Dalle interviste emerge la necessità di fare tesoro di questa drammatica esperienza collettiva, facendo sì che il capitale sociale che si è prodotto rappresenti un asset fondamentale per la ripartenza, per il riassetto, per la rinascita e la rigenerazione di un tessuto sociale più vitale, più fiducioso nei propri mezzi e maggiormente in grado di influire sulla sfera dell’economia e della politica. Non è quindi questione di “buoni sentimenti”, ma un tentativo di coniugare valori e interessi per farne un vettore d’uscita dalla palude post pandemica. Nell’emergenza provocata da un virus sconosciuto, emerge la consapevolezza che la salvaguardia delle vite, delle imprese, delle istituzioni dipende dall’operare come corpo collettivo, come una “comunità di cura larga, capace di produrre fiducia secondo principi di reciprocità, responsabilità e inclusione.

3 Metamorfosi e scomposizione del modello emiliano

Tradizionalmente il modello emiliano tra gli anni '50 e i primi '80 è stato dipinto come il più riuscito esperimento di collaborazione tra libertà economica, democrazia e coesione sociale. Un laboratorio territoriale caratterizzato storicamente dalla forza politica della cultura socialista e poi comunista (e in parte dal ruolo del cattolicesimo democratico), che soprattutto a partire dagli anni '90 è stato descritto come il sistema capace di coniugare tre elementi fondamentali: buone performance economiche, inclusione sociale e governance territoriale di alta qualità. Un sistema che, almeno fino al passaggio di secolo, ha avuto nella capacità di governo politico stabile e unitario e nel ruolo forte della società di mezzo i suoi assi portanti. Nell'immaginario pubblico, l'Emilia-Romagna e le sue città non sono mai state solamente una regione o una comunità tra le altre, ma un modello: il modello emiliano appunto, ovvero una comunità civica densa ma aperta, nella quale istituzioni e società avevano saputo convergere per lungo tempo su obiettivi comuni, in termini di capacità di governo dei processi e di sviluppo economico-sociale. Il fenomeno dell'innovazione sociale nel contesto della via Emilia va letto perciò in una dimensione di lunga durata dei caratteri di fondo di una società che interagisce con le rotture e le faglie prodotte dall'incedere della storia. Al centro è la crisi del principale *prodotto* del modello emiliano, ovvero quelle che negli anni '90 Putnam sdoganò con il nome di *virtù civiche* o *capitale sociale*: un impasto di luoghi di scambio dei saperi, delle culture, delle forme di convivenza e di mutualismo, dei conflitti e delle istituzioni politiche che sono derivate dalla loro trasformazione in subculture politico-sociali e che hanno innervato e lavorato in profondità i territori regionali e le città della via Emilia. Con una cultura di governo – e poi di governance – che è stato per lungo tempo indicata come un modello di quadratura del cerchio nella triangolazione tra libertà, mercato e coesione sociale. L'innovazione sociale sulla via Emilia nasce dalla crisi di quel modello e allo stesso tempo dalla

sua eredità, nonché dal tentativo delle politiche di dare ad esso nuova forma. C'è una genealogia dell'innovazione sociale a cui è importante almeno accennare, per comprenderne i caratteri di fondo.

Al centro c'è prima la crisi dei legami tradizionali e sistemici tra società, economia e politica. Lo scollamento tendenziale tra società e politica è un processo che caratterizza anche questo territorio da parecchio tempo, soprattutto per quanto riguarda le realtà urbane. Senza scomodare una data emblematica come il 1977, tutte le ricerche mostrano – già a partire dalla metà di quel decennio – l'erosione della tradizionale capacità di assorbimento e cooptazione delle novità sociali dimostrata fino a quel momento da parte del sistema politico locale. Una crisi dovuta non solo a ragioni politiche, quanto a profondi cambiamenti di composizione sociale del territorio, delle città. Nelle aree urbane delle città medie emiliane – e in modo peculiare nella nebulosa urbana riminese – negli anni '90 e per tutti gli anni '2000 procede la transizione verso economie urbane sempre più orientate alla forma delle città d'arte, del *loisir*, con la crescita di ceti sociali postmaterialisti ad alti consumi culturali e alta qualità della vita. Una transizione che, soprattutto nell'ultimo decennio, assume una torsione virata verso l'economia della conoscenza, soprattutto nel capoluogo regionale, spinta anche dalla crescente importanza dei poli universitari e dall'effetto di attrazione che essi esercitano su una popolazione studentesca sempre più folta e presente nella vita dei quartieri. Una composizione sociale che esprime valori e bisogni sociali e culturali profondamente diversi da quelli tradizionali dei territori. Nei quali invece – lungo l'asse delle città-distretto della via Emilia – procede la transizione del mondo manifatturiero, governata e incentivata dalle policy regionali durante tutto il passaggio tra gli anni '90 e il decennio successivo attraverso la costruzione di una rete decentrata di nodi della ricerca, i *tecnopoli*, espressione del policentri-

smo regionale. Tuttavia molte testimonianze indicano come sia proprio nel corso dell'ultimo decennio che il modello fondato sui tre capisaldi del tessuto cooperativo, delle grandi organizzazioni di rappresentanza e del welfare locale perde la capacità di connettersi con la mutata composizione sociale della città. È dai fianchi di questa crisi che emerge faticosamente il mix di politiche e soggettività che costituisce ciò che possiamo chiamare l'innovazione sociale in Emilia. Si è trattato di un lento scongelamento, ritmato da rotture e salti: la gerarchizzazione delle imprese dei distretti indotta dalla dinamica della globalizzazione, le delocalizzazioni e il ricorso crescente all'outsourcing, la crescita del terziario, i cambiamenti intervenuti nel lavoro dipendente e autonomo e l'emergere dei nuovi ceti urbani e di nuove forme di azione civica e politica, costituenti di inediti allineamenti tra società e istituzioni.

A queste trasformazioni, il complesso dei poteri istituzionali e politici ha cercato di rispondere adottando nei fatti una divisione del lavoro e un coordinamento tra politiche regionali, concentrate su un percorso centrale di innovazione tecnico-scientifica forte, organizzata come una rete policentrica (tecnopoli) a sostegno del sistema produttivo, del capitale umano e dell'attrattività dei territori e delle città, più orientate su politiche di sostegno della coesione sociale, del welfare e delle economie fondamentali della qualità della vita e dell'infrastrutturazione civica. A questo passaggio sul piano delle politiche e del modello regolativo, si affianca poi nel corso degli anni '2000 e nell'ultimo decennio l'allentamento delle connessioni tra le diverse componenti politiche e sociali, tra rappresentanze, movimento cooperativo, politica. Una scomposizione che viene in parte governata e controllata dalle élite territoriali, attingendo alle riserve di una cultura istituzionale simultaneamente top-down e bottom-up, che per attitudine storica privilegia politiche regolative e allo stesso tempo è orientata a incorporare istanze sociali, per quanto non più in forme politicamente organiche. È dalla scomposizione del vecchio modello unitario in *tre traiettorie di innovazione e metamorfosi* che prende piede il fenomeno dell'innovazione sociale. Il modello emiliano come dispositivo unitario a partire dagli anni '2000 si scompone progressivamente in tre alvei, tre sentieri di trasformazione, tre direzioni di sviluppo che possono evolvere in mo-

delli di innovazione sociale, economica e delle politiche. Esso fondava la sua capacità istituzionale su due pilastri: il primo era rappresentato da uno stile di policy integrativo, capace di agire come un sistema unitario in grado di creare fiducia per i diversi soggetti della filiera in cui esso si articolava; il secondo pilastro era costituito dalla possibilità di attivare contemporaneamente due logiche politiche: una logica identificante, con cui la rappresentanza costruiva il senso dell'azione, e una logica efficiente, che mostrava la capacità di ottenere benefici attraverso le politiche pubbliche. Questi due pilastri si sono progressivamente separati: il modello si è scomposto in una pluralità di traiettorie e delle due logiche è stata praticata soprattutto quella efficiente, la "buona amministrazione", mentre la logica identificante si è trasferita nella sfera della partecipazione sociale. Ciò che emerge dalle interviste è che questa separazione non consente oggi di affrontare le grandi questioni di inclusione che sono all'orizzonte, poichè le politiche che non incorporano anche una capacità identificante faticano sempre più a essere efficienti e inclusive. La richiesta che fa da filo rosso alle interviste è di ricomporre una filiera istituzionale e le connessioni tra le traiettorie. Occorre ripensare un modello emiliano che si articoli come una poliarchia organizzata non solo per livelli territoriali ma funzionali, con un rapporto stretto tra comunità, corpi intermedi, imprese sociali o profit, città e regione. Nuova poliarchia non significa sviluppare nuovi e diversi strumenti di politica pubblica, quanto piuttosto puntare a sviluppare integrazione, connessioni e relazioni, sia verticali che orizzontali. Significa per la società di mezzo tornare a porsi la questione dei fini, di uno spazio intermedio in cui si torni a ragionare e a negoziare per conto delle comunità locali, a organizzare la funzione partecipativa come voce collettiva, nel progettare innovazioni che siano in primo luogo soluzioni collettive e nuove idee guida per la creazione del valore economico volto a rivitalizzare territori e luoghi svuotati dalla precedente logica neoliberale.

3.1 Il percorso centrale: le politiche regionali dell'innovazione

La crisi da Covid-19 sembra aver rafforzato la legittimazione istituzionale della Regione come vera *erede* del modello emiliano, o meglio delle sue virtù di buongoverno. Legittimazione testimoniata sia dalle interviste al mondo della rap-

presentanza, che dalle testimonianze delle organizzazioni sociali. Valutazioni positive rivolte soprattutto alla capacità istituzionale di reggere l'urto della crisi pandemica, mantenendo un'articolazione territoriale e decentrata del sistema dei servizi e dell'offerta delle politiche.

Nella scomposizione del vecchio modello emiliano, sicuramente l'asse delle politiche di programmazione e innovazione regionali costituisce la traiettoria centrale, fortemente orientata alla creazione di un ecosistema dell'innovazione tecnico-scientifica, al sostegno dell'architettura delle piattaforme urbane e dei cluster industriali della Via Emilia, oltre che all'integrazione con la programmazione urbana della rete delle città-capoluogo attraverso i piani strategici delle città e il Por regionale, per quanto tra gli intervistati non manchi chi mette in luce l'esigenza di una maggiore attenzione per il sostegno all'innovazione nelle piccole comunità delle aree interne. È una strategia che, anche nelle sue articolazioni più recenti, punta a obiettivi prioritari di qualificazione selettiva delle filiere industriali ad alta intensità di capitale e allo sviluppo di una vera e propria piattaforma della conoscenza, sostenendo investimenti tecnologici e reti di scambio tra università, mondo della ricerca, servizi avanzati, strutture di incubazione, imprese leader. Punta inoltre a ripensare in chiave collaborativa la filiera istituzionale della concertazione, ad esempio con il "Patto del lavoro", nato dopo l'esperienza del terremoto del 2012. Il Patto, varato nel 2015, richiedeva a ognuno dei partecipanti³ di definire i propri investimenti e i propri comportamenti nel periodo della legislatura, per giungere a un'azione comune avente come obiettivi misurabili l'aumento del valore aggiunto e quindi la riduzione della disoccupazione, definendo parametri quali l'aumento delle esportazioni, l'aumento delle attività di ricerca e di educazione superiore, la riduzione della dispersione scolastica, e con il comune impegno a sostenere la creazione e l'attrazione di strutture di ricerca, tali da riposizionare l'intera ossatura economica della Regione al centro del sistema europeo della ricerca. La caratteristica interessante del Patto stava proprio nell'introduzione di criteri di valutazione d'impatto. Anche a una rapida scorsa, emerge che molti dei temi al centro delle politiche di innovazione sociale negli ambiti urbani trovano spazio anche nella programmazione regionale (Por Fesr e Fse, anche attraverso gli assi della strategia S3).

Ormai dai primi anni '2000, in un processo di progressiva istituzionalizzazione, il perno della strategia regionale è la Rete dell'Alta Tecnologia, aggregata nelle 6 piattaforme regionali di ricerca industriale: meccanica avanzata e materiali, edilizia e costruzioni, energia e ambiente, agroalimentare, scienze della vita, Ict e oggi economia dei big data, con la creazione a Bologna del Big Data Technopole e l'insediamento del Data Center del Centro Europeo per le Previsioni Meteorologiche, il supercomputer Leonardo e il Centro di Competenza Industria 4.0 Bi-Rex, in connessione con il Tecnopolo di Modena. Il progetto è quello di costituire un ecosistema dedicato allo sviluppo dell'intelligenza artificiale nelle sue applicazioni finalizzate alla sostenibilità e alla qualità della vita. Nel percorso centrale delle politiche di innovazione, i servizi più direttamente connessi all'innovazione nel settore produttivo – ma anche sociale – hanno rilievo regionale, spesso incardinati su Art-ER, società consortile nata dalla fusione di Aster (Agenzia strategica per l'innovazione e il trasferimento tecnologico) ed Ervet, di cui sono soci tra gli altri la Regione, le Università, gli enti di ricerca nazionali operanti in regione – Cnr, Enea, Infin – e Unioncamere. L'aspetto caratterizzante è la progressiva creazione di un *sistema di reti collaborative tra pubblico e privato*, tra università e imprese, sostenuta dalle politiche regionali. Nella scelta delle priorità strategiche, soprattutto a valle della crisi 2008-2010, sono stati seguiti **due percorsi**. Uno verticale, volto a individuare i sistemi industriali rilevanti per gli equilibri socio-economici della regione, e uno più orizzontale, per cogliere i driver di innovazione trasversali. La strategia individua di conseguenza cinque ambiti produttivi su cui concentrare l'azione delle politiche regionali di innovazione: i primi tre – agroalimentare, meccatronica e motoristica, costruzioni – rappresentano gli attuali pilastri dell'economia regionale, mentre gli altri due – salute e benessere, cultura e creatività – costituiscono gli ambiti ad alto potenziale di espansione anche per altre componenti del sistema produttivo. Nello specifico, una delle priorità strategiche (quella orizzontale), ha individuato tra i criteri di definizione lo sviluppo di sistemi produttivi in grado di "rispondere a bisogni sociali avanzati ed emergenti, generando innovazione sociale", di "valorizzare beni collettivi fondamentali per la qualità della vita" e di "consentire un ruolo centrale alle nuove imprese e al protagonismo giovanile", individuando come

ambiti ad elevato potenziale il sistema delle industrie della salute e del benessere e quello delle imprese culturali e creative, coinvolgendo anche il terzo settore, che già contribuisce ampiamente alla loro gestione. Una configurazione che, fin dal 2005, ha cercato di *mettere insieme saperi contestuali e formali*, partendo dal policentrismo dell'articolazione territoriale delle filiere e mettendo in rete le diverse competenze con la costituzione di laboratori per l'innovazione e il trasferimento tecnologico che potessero mettere insieme le competenze. Una rete che da leggera si è progressivamente istituzionalizzata negli ormai 10 Tecnopoli (ispirati al modello "Fraunhofer"), poi raggruppati in cluster dotati di comitati scientifici e costituiti da associazioni di condivisione e scambio di competenze e progetti tra imprese e università.

Sul piano più diretto del sostegno alle pratiche di innovazione sociale, a livello regionale compete Emilia-Romagna Start Up, punto di riferimento per la creazione d'impresa innovativa. Un'esperienza probabilmente unica in Italia, che funge da collettore dei diversi servizi per la creazione d'impresa: le università e i centri di ricerca, le associazioni imprenditoriali, gli incubatori (tra cui Alma Cube, fondato nel 2013 dall'Università insieme a Unindustria Bologna), le banche, i consorzi di garanzia, il private equity, la rete dei business angel e gli esperti specializzati nella consulenza alle start up. Sul lato Fse sono poi in atto azioni di formazione di imprenditorialità sociale e innovativa, così come un bando volto a promuovere sinergie tra Cluster regionali e amministrazioni locali, per il sostegno a pratiche di innovazione sociale, grazie ai Laboratori per l'innovazione e la sostenibilità. A livello regionale si situa anche l'esperienza di Emilia-Romagna Sociale, portale dedicato all'innovazione sociale che raccoglie un ampio inventario di pratiche generative nel campo della social innovation.

3.2 La metamorfosi nel movimento cooperativo

La seconda traiettoria di trasformazione e scomposizione del modello emiliano coinvolge una delle componenti fondative del modello stesso, il movimento cooperativo di matrice socialista, arricchito a partire dagli anni '80 del secolo scorso dall'emergere della cooperazione sociale. Non è questa, ovviamente, la sede per una approfondita analisi delle trasformazioni del movimento cooperativo, già peraltro ampiamente studiate.

Il caso di Muner (Motorvehicle University of Emilia-Romagna)

Muner nasce nel 2017 ed è una delle associazioni che la Regione Emilia-Romagna ha costituito nell'ambito della Rete ad Alta Tecnologia. È un'associazione di diritto privato costituita dai quattro atenei regionali (Modena-Reggio Emilia, Bologna, Ferrara e Parma) e dalle dieci maggiori imprese dell'automotive operanti nei segmenti dell'auto di lusso e sportiva. La sua costituzione si radica nella necessità di affrontare il salto tecnologico in corso nella filiera dell'automotive sul piano della doppia sfida della sostenibilità e dell'affermarsi dell'intelligenza artificiale, dell'automazione e dei big data, attraverso il potenziamento dell'offerta di capitale umano ad alta formazione. Si è così sviluppata una rete collaborativa tra università e imprese nella formazione, coinvolgendo l'intera filiera, e creando due corsi di laurea centrati sull'intreccio tra competenze formali e "learning by doing" (teoria e pratica laboratoriale nelle imprese), per l'attrazione di giovani dall'estero.

La città come Laboratorio

Un modello di connessione tra impresa e policy pubblica che ha sviluppato anche un secondo spin-off con il progetto "Modena Automotive Smart Area", che mette insieme Comune di Modena, imprese della filiera, università, autodromo di Modena e imprese di servizi digitali per sperimentare la mobilità in guida autonoma in una logica di "Living Lab". Il progetto nasce dal dialogo pubblico-privato per far collimare l'esigenza del Comune di Modena di valorizzare le proprie attività in ambito Smart City (riqualificare una zona periferica della città per la quale aveva ottenuto un finanziamento nazionale) e la necessità del settore industriale di avere degli spazi di sperimentazione di tecnologie collegate alla connettività veicolo-infrastruttura e alla guida autonoma. L'Università ha fatto da collante tra queste due esigenze, mettendo la parte di formazione e di ricerca.

Basti solo dire che il movimento cooperativo – insieme alla piccola impresa, alla pubblica amministrazione e alla politica locale – ha rappresentato uno dei pilastri del modello emiliano e della sua capacità di "quadrare il cerchio" tra le ragioni dell'efficienza economica, della coesione sociale e della partecipazione democratica. Si trattava, nel secondo dopoguerra, di costruire realtà sociali e imprenditoriali in grado di costituire la prima avanguardia di un nuovo modello di relazioni sociali ed economiche. Modello emiliano, però, ha significato anche relazioni molto strutturate tra politica, economia, società. L'Emilia-Romagna ha favorito la crescita del movi-

mento cooperativo come nessun'altra regione italiana e d'altra parte questo ha costituito risorsa strategica nella civilizzazione del territorio. In realtà, ormai da tempo lo stesso movimento cooperativo sperimenta il venire meno delle principali condizioni istituzionali che ne avevano sostenuto la crescita, confrontandosi con due tendenze evolutive.

La prima, che riguarda soprattutto il nucleo centrale delle grandi cooperative di produzione e lavoro e della distribuzione, vede all'ordine del giorno la possibilità (per quanto ancora abbastanza nebulosa) di un distacco dalle forme di organizzazione cooperativistica tradizionali e la trasformazione delle grandi organizzazioni cooperative in imprese a impatto sociale. Anche il movimento cooperativo in definitiva, e non da oggi, è di fronte a un bivio riguardo la sua evoluzione futura, sospinto da due esigenze fondamentali. Da una parte, assecondare le sempre più forti spinte all'isomorfismo organizzativo rispetto all'impresa capitalistica privata. a fronte della pressione di mercati sempre più competitivi e sregolati. Dall'altra parte, l'esigenza di non disperdersi in un mimetismo di corto respiro, bensì investire l'enorme capitale di risorse culturali, tecnologiche, cognitive, reputazionali e relazionali accumulate in oltre un secolo per mantenere vitale un nucleo politico-culturale che punti a tenere insieme nuovi obiettivi economici, sociali e ambientali in una visione che assuma in prima persona il compito di innovazioni sociali orientata a un capitalismo umanistico e sostenibile. Una tendenza che trasferirebbe la dimensione sociale dalla governance attraverso cui viene prodotto l'output, alla natura dell'output stesso.

La seconda tendenza evolutiva riguarda invece il segmento delle cooperative sociali, meno sottoposte alle pressioni dei mercati e indicate come l'ambito in cui il movimento cooperativo manterrà più probabilmente l'organizzazione cooperativa della governance, dovendo allo stesso tempo sperimentare l'allargamento della base sociale attraverso formule nuove come le cooperative di comunità, di piattaforma, ecc. Mentre la prima direttrice cerca di controllare le pressioni delle logiche capitalistiche e di industrializzazione, questa seconda tendenza si trova di fronte all'esigenza di ripensare la relazione con la sfera pubblica e la propria funzione di agency e organizzazione sociale.

In questo paragrafo riporteremo quelli che ci paiono gli elementi più interessanti tra quanto raccolto attraverso le interviste riguardo alle possibili linee di trasformazione delle grandi cooperative storiche. Il primo fattore da citare è l'importanza del ruolo giocato da quello che in altra sede abbiamo definito il *cooperatore collettivo*⁴, riferendoci alla necessità di una dimensione intermedia del mondo cooperativo, imperniata su Legacoop, che provi ad attrezzare un ecosistema di relazioni, elaborare elementi di missione, fornire risorse per la trasformazione, definire obiettivi comuni per le singole cooperative. D'altronde lo scioglimento progressivo del legame con la politica ha lasciato un vuoto solo in parte colmato, che in parte si è trasformato in una crisi di identità. Oggi Legacoop è un'organizzazione a legame debole, che tuttavia viene da molti indicata come centrale in questi frangenti di trasformazione, anche per evitare il rischio di autosufficienza delle grandi cooperative, il posizionamento delle quali oggi è reso ancora più rilevante dalla crisi della cooperazione nel suo complesso, non solo in termini di ricadute economiche ma di reputazione. Dunque il primo campo d'intervento riguarda il recupero di capacità da parte delle reti di rappresentanza, recupero che non può che avvenire come esercizio di una intelligenza collettiva. Legacoop ha esercitato una capacità unificante fino ai primi anni '2000, ma successivamente questo potere si è fortemente ridotto, e lo stesso processo sembra aver caratterizzato anche Confcooperative.

“La Lega è un'organizzazione a legame debole dal punto di vista associativo e – per quanto sia paradossale – il suo ruolo diventa più utile in tempi di crisi, perchè c'è bisogno di stringersi attorno alla propria organizzazione. Va evitata l'autosufficienza delle grandi imprese cooperative, sulle quali in questa fase pesa maggiormente la responsabilità in termini di ricaduta economica e sociale, ma anche in termini di reputazione, di immagine, e delle ricadute sui territori”.

“Il rapporto con Legacoop è cambiato tanto dai primi anni '2000 in avanti. Fino al 2009-2010 la Lega aveva un peso importante come influenza diretta nelle cooperative: sicuramente maggiore sulle piccole cooperative, ma comunque presente anche su organizzazioni complesse. Oggi non è più così. Siamo di fronte a una crisi

dell'associazionismo cooperativo: anche Confindustria è in crisi, ma in misura minore, perché ha un modello associativo molto diverso. Sicuramente il modello della cooperazione è più in crisi rispetto ad altri. E non mi riferisco solo a Legacoop ma anche a Confcooperative, e a chi raccoglie le cooperative nate dalla grande distribuzione”.

L'indebolimento della capacità regolativa ha accentuato la pressione dei mercati sulle grandi cooperative di servizi attraverso la proliferazione – soprattutto dopo la crisi del 2008 – delle cosiddette “finte cooperative” nei settori dei servizi operativi alle imprese; fenomeno che l'indebolimento della rappresentanza e i difetti della normativa non hanno arginato, e che ha prodotto un crollo delle marginalità poi tradottosi in pressione verso un adattamento strutturale della cooperazione e una compressione delle condizioni di lavoro. Oggi la cesura della pandemia ha riproposto l'importanza della rappresentanza e l'esigenza di politiche pubbliche che mobilitino coalizioni composte da imprese, imprese sociali e rappresentanze, oltre che dalle istituzioni pubbliche. Il mondo delle cooperative di produzione e lavoro ha d'altronde vissuto una fortissima concentrazione e crescita dimensionale già a partire dagli anni '90. L'esito è il riconfigurarsi del campo strutturato della cooperazione e dei modelli organizzativi, oltre che delle culture cooperativistiche, come intreccio tra una pluralità di formule e tipologie di legami e logiche d'azione.

Le grandi cooperative sono oggi ibridi in transizione che si muovono al confine tra mantenimento dei principi mutualistici in forme nuove e l'introduzione di diversi schemi regolativi e manageriali, mutuati dalla grande impresa capitalistica. Le principali organizzazioni del nucleo di vertice del movimento cooperativo appaiono oggi l'esito di *ibridazione di ordini e principi diversi*, eterarchie, campi organizzativi composti la cui identità intreccia mercato, collaborazione, redistribuzione. La prassi di separare l'architettura organizzativa d'impresa dal circuito della rappresentanza sembra ormai invalsa nel nucleo di vertice, e dal punto di vista organizzativo gli stessi intervistati descrivono molte grandi coop come somiglianti a società per azioni, che però cercano di mantenere una diversità e un legame con l'identità cooperativa. Da un lato la cooperativa come corpo intermedio dove risiede la sovranità del socio; dall'altro

lato la cooperativa come impresa-organizzazione produttiva che deve stare sul mercato. La scelta di decentrare l'articolazione produttiva per seguire l'evoluzione del mercato ha indebolito in un certo senso la capacità di *soggettivazione del lavoro* esercitata dalle cooperative, visto che i lavoratori degli appalti tendono a identificarsi non con la cooperativa ma con le entità appaltatrici, a causa dell'esasperato turn-over degli affidamenti, aumentando in questo modo la complessità interna da governare. Le interviste mostrano come questi elementi di sconnessione mostrino i legami tradizionali tra principi mutualistici e prospettive di sviluppo delle imprese, obbligando allo creazione di nuove forme di integrazione. Dalle interviste emergono problemi di corrispondenza tra mission, realtà dell'impresa e valori cooperativi, suggerendo la fatica delle grandi organizzazioni nel mantenere in modo effettivo il modello originario, dato che la competizione porta a incorporare schemi e comportamenti organizzativi che non sono nella storia della cooperazione. C'è un'autocritica che traspare dalle parole degli intervistati: l'esigenza di riportare al centro dell'identità e della forma-impresa il *valore del lavoro* che sotto le pressioni del mercato ha ceduto spazio ad altri criteri. Una evoluzione che ha messo in crisi anche una delle grandi linee di connessione del modello, il rapporto organico con il movimento sindacale, oggi di tipo vertenziale. Come ricondurre queste trasformazioni a una nuova visione unitaria?

“Il punto da cui partire nelle grandi realtà cooperative è rimettere al centro ciò che è alla base dei principi della cooperazione, ovvero il valore del lavoro. Noi ce ne stiamo scordando: anche da noi il lavoro non è più un fine, ma un mezzo per fare business. Noi lavoriamo nei servizi e abbiamo bisogno di persone. Se prevarrà l'automazione ci serviranno ingegneri e robot, ma oggi non è ancora così. Il problema, però, è che la cooperazione è nata con uno scopo unico, che è la mutualità. Al centro dello scambio mutualistico c'era il lavoro. Oggi siamo più orientati ad altri aspetti”.

Su questo piano, che rappresenta la vera sfida, possiamo tracciare tre vettori di cambiamento. Il primo riguarda il passaggio culturale da alter-ego dell'azienda capitalistica *tout court* a un capitalismo umanistico e sostenibile, attraverso la ridefinizione della missione mutualistica in

termini di impatto sociale. Non solo verso l'esterno (lo vedremo tra poco), ma anche sul fronte interno, dove le grandi cooperative si trovano a far fronte alla ricostruzione su basi nuove della relazione mutualistica, ora fondata su meccanismi di welfare che vadano a integrare una remunerazione del lavoro che il mercato spinge a svalutare. In pratica, si assiste alla transizione al modello di *public benefit* creati dall'impresa per i propri dipendenti, che però rispondono anche al problema dell'integrazione sociale nella società esterna (basse remunerazioni nei servizi). Molte grandi cooperative hanno creato un fondo di solidarietà e di integrazione al reddito, meccanismi di welfare sanitario integrativo e di protezione sociale, come forma di mutualismo interno per contrastare il fenomeno del *working poor*, oltre a servizi di welfare aziendale su piattaforma come nelle imprese profit. Un sistema importante per rinnovare il patto associativo e svolgere una funzione di integrazione anche rispetto al lavoro immigrato, presente in quote molto elevate tra le fila della cooperazione di produzione e servizio.

Il secondo vettore è rappresentato dal ricambio generazionale, fattore in parte evocato come necessario, in parte descritto con qualche apprensione come elemento che potrebbe portare le grandi cooperative storiche fuori dall'alveo della propria storia. La generazione oggi al vertice delle maggiori cooperative, perlopiù, è entrata tra gli anni Settanta e Ottanta, in una fase di forte espansione. Le concrete origini delle grandi e medie cooperative emiliane e romagnole, dunque, più che in una mitica epoca pionieristica, sono da ricercare nella maturità del fordismo e nel salto dimensionale e organizzativo compiuto dal movimento in quegli anni. Oggi questa costellazione di pratiche e di valori è sotto stress. I dirigenti delle cooperative percepiscono un cambiamento, accelerato dalla crisi e dal venire meno della matrice istituzionale che aveva favorito l'affermazione del movimento, che per comodità continueremo a definire "modello emiliano". Le giovani generazioni manageriali di mezzo – ovvero quelle già incardinate nell'organizzazione cooperativa, che andranno a sostituire la generazione entrata dopo gli anni '70 – vengono descritte come portatrici di valori e visioni che già ora prendono in considerazione la possibilità che il modello cooperativistico non sia più attuale in futuro. Si punta invece a far crescere la cultura cooperativa tra le generazio-

ni più giovani attraverso l'investimento sul tema dei saperi e sul rapporto con il mondo scolastico. La scommessa del futuro è innestare i valori cooperativi su una composizione sociale ad alta scolarizzazione.

Il terzo vettore di trasformazione definisce invece il possibile spazio futuro della cooperazione storica – più spostato sulla produzione di beni e servizi intermedi e collettivi utili alla riproduzione della società nel post-Covid – ripensando il rapporto tra impresa sociale e statualità. Il posizionamento di domani non sarà nei settori ad alta intensità di capitali industriali, ma nei campi di "servizio alla rigenerazione delle cose", come nelle filiere del nuovo abitare nei centri urbani o nei servizi alle persone, svolgendo in primo luogo la funzione di organizzazione della domanda e ridefinendo una *nuova complementarità tra la cooperazione e le istituzioni*, attraverso la ricostruzione di un nuovo tipo di intervento pubblico universalista che concentri il suo ruolo nella definizione di politiche industriali del sociale, "gestendo meno" ma indirizzando e orientando con maggiore forza. La cooperazione del futuro, in altri termini, dovrebbe – in questa visione – dirigere l'attenzione alla gestione di beni collettivi e comuni e all'infrastruttura delle economie fondamentali, anche nelle nuove economie dei dati abilitate dall'infrastruttura digitale. Si tratta in altri termini di sperimentare – proprio in Emilia, dove la cooperazione è più forte – un assemblaggio nuovo tra cooperazione ed economie collaborative, soprattutto nel complesso sistema dei servizi urbani nelle città medie. Perché questo indirizzo si avvii, la richiesta del mondo cooperativo è di ripensare una articolazione del sistema di governance territoriale e del sistema delle politiche pubbliche che ristabilisca una divisione del lavoro e allo stesso tempo un'integrazione maggiore tra chi definisce le politiche, la società di mezzo che deve trasmetterle e le imprese o imprese sociali che le realizzano. Nella prima fase di progettazione, la richiesta è che vi sia un'associazione della cooperazione e degli altri soggetti su tavoli dove si progetti l'intero processo di policy.

3.3 Possibili scenari: i tre modelli di metamorfosi

La complessa metamorfosi che abbiamo cercato di ricostruire sommariamente, quale scenario suggerisce per il movimento cooperativo nel suo complesso? Quali modelli caratterizzeranno la cooperazione? È difficile dirlo, ma possiamo

suggerire la compresenza di almeno tre modelli che potrebbero caratterizzare gli scenari prossimi futuri. Il primo, riguardante le grandi cooperative, propone in realtà un assetto molto vicino a quello di un **capitalismo sostenibile fondato sulla pratica del valore condiviso e sulle imprese a impatto sociale**. Il secondo potrebbe caratterizzarsi con una organizzazione più vicina al modello del **cooperativismo di piattaforma**, laddove le cooperative riconnettono relazioni collaborative con gli altri soggetti di filiere di servizio creando piattaforme aperte di organizzazione della domanda tra cooperative e altri soggetti. Infine, il terzo modello evolutivo potrebbe incarnarsi nel processo di allargamento della base sociale della governance cooperativa attraverso la generalizzazione dello schema della **cooperazione di comunità**, mediante l'incorporazione dei soggetti esterni e/o degli utenti, con l'estensione della mission cooperativa allo sviluppo territoriale e alla gestione di beni comuni/collettivi.

4 La traiettoria dell'innovazione sociale

In un contesto che rimane anche oggi caratterizzato da uno stile di policy interventista, oltre che da un forte grado di istituzionalizzazione della sfera sociale, l'innovazione sociale va letta nelle sue caratteristiche di composizione e di contenuto come una delle traiettorie di metamorfosi del modello emiliano. Laddove l'architrave delle politiche regionali sull'innovazione punta ad "afferrare Proteo" verso l'alto rispetto alla dimensione del *general intellect* tecnico-scientifico, potenziando la capacità dei sistemi territoriali di trasformare saperi contestuali in saperi formali evoluti, l'innovazione sociale rappresenta la traiettoria di metamorfosi della composizione sociale diffusa e territoriale, della base sociale comunitaria che sorreggeva il modello emiliano.

Un primo elemento di riflessione riguarda l'impatto sulle pratiche di innovazione sociale del forte grado di istituzionalizzazione dell'ambiente sociale, che rimane – almeno in chiave comparativa – una caratteristica che contraddistingue tuttora il contesto della via Emilia. Il caso emiliano mostra che esiste una relazione curvilineare tra queste due dimensioni: fino a un livello intermedio, il rapporto tra diffusione delle pratiche di innovazione e istituzionalizzazione è positivo, perché quest'ultima rimane un punto di forza ambientale, segnalando ricchezza di risorse organizzative e di capacità di mobilitazione delle risorse diffuse capillarmente nella società; al contrario, oltre una certa soglia, l'istituzionalizzazione può costituire un elemento di chiusura degli spazi generativi di innovazione. Le opinioni registrano questo apparente trade-off: mentre alcuni mettono in luce come l'eredità "della forte capacità storica del pubblico di erogare direttamente servizi" costituisca oggi un freno alla possibilità di costruire rapporti pubblico-privato più equilibrati e un riconoscimento reciproco tra movimento sindacale e terzo settore, altri vedono la via Emilia come un potenziale laboratorio di innovazione sociale, soprattutto guardando alla forza dei saperi

sedimentati dall'economia cooperativa-collaborativa e dalla coesione sociale. È proprio in Emilia che le forme mutualistiche di organizzazione sociale potrebbero ritrovare slancio prima e meglio che in regioni storicamente più povere di capitale civico, facendo leva sulla concentrazione e diffusione delle organizzazioni cooperative, che viene indicata come il *milieu* generativo di innovazione più rilevante. Se questo è certamente vero, l'indagine permette però di sviluppare ulteriormente l'analisi, individuando in primo luogo una *articolazione plurale dei milieu*, dei bacini di formazione delle pratiche di innovazione in Emilia. Ne possiamo individuare almeno tre, con proprie dinamiche, concezioni del valore e criticità.

4.1 Innovazione sociale, società di mezzo e terzo settore: le faglie della comunità di cura

In primo luogo, riprendendo la distinzione accennata inizialmente tra la traiettoria metropolitana e quella territoriale dell'innovazione sociale – e delle conseguenti differenze di composizione sociale e di bacini di formazione – è evidente come il caso della Via Emilia appaia più vicino alla dimensione territoriale, con una composizione dei soggetti innovatori e un bacino di formazione molto più contigui al milieu del terzo settore "tradizionale" e al mondo delle rappresentanze di quanto non accada nei contesti metropolitani. Questa conformazione si articola ulteriormente in due ambienti differenti: le città medie, ambito più strutturato e istituzionalizzato, denso di organizzazioni di terzo settore consolidate e di un ambiente di policy molto solido, e le piccole comunità delle aree territoriali, nelle quali l'ambiente istituzionale appare molto meno denso e articolato. Al netto delle differenze, resta il fatto che la trasformazione della società di mezzo costituisce sicuramente il primo bacino da cui le esperienze traggono competenze e risorse per costituirsi e crescere, insieme con il mondo della cooperazione sociale e più in generale del terzo settore. Questo aspetto rende necessario leggere l'innovazione

sociale come una possibile *exit strategy* di una crisi della società di mezzo, a suo tempo pilastro fondamentale del modello emiliano. La crisi della rappresentanza è un tema enormemente raccontato, e non è certo questa la sede per provare ad aggiungere elementi. Quello che è rilevante è la percezione diffusa di una difficoltà dei meccanismi di rappresentanza locale e dei tavoli concertativi, un tempo snodo fondamentale di un modello di programmazione decentrato e allo stesso tempo capace di esercitare direzione. In parte il passaggio pandemico ha rimesso al centro il ruolo delle rappresentanze economiche, del lavoro e del terzo settore, anche se più nelle vesti del protagonismo molecolare del volontariato coordinato dalle istituzioni. Su questo punto è bene comunque sottolineare che tra processi di trasformazione socio-economica e sedi decisionali non c'è il vuoto: una società di mezzo con rappresentanze ramificate – indebolite, ma tutt'altro che prossime a concludere la loro parabola storica – caratterizza tuttora il panorama locale. L'indagine ha rilevato sia nei vertici del sindacato dei lavoratori (Cisl e Cgil) sia nei gruppi dirigenti delle associazioni imprenditoriali (Cna e Confindustria), così come nell'organizzazione di rappresentanza del movimento cooperativo (Legacoop), una disponibilità a ragionare su una nuova forma di coalizione sociale che possa sostenere e innervare l'innovazione nel sistema delle politiche pubbliche. Ciascun attore, pur partendo dal proprio recinto identitario, propone un punto d'arrivo comune nell'esigenza di pensare forme di economia (e di valore) collaborative, che possano rimettere in moto in modo inclusivo le filiere produttive. Allo stesso tempo, il problema sono le faglie storiche che dividono il campo e che sono tuttora attive, come quella che, nel campo di un'ipotetica comunità di cura allargata, divide rappresentanza sindacale e mondo del terzo settore.

Le problematiche sono comuni a molti altri territori: l'affievolimento di corpi intermedi come le province, la contrazione delle risorse, l'indebolimento delle rappresentanze cooperative come forza capace di intermediare effettivamente tra politica e corpo sociale, il processo di ritualizzazione dei grandi tavoli concertativi, il ricambio delle élite municipali con l'avvento di una nuova generazione di amministratori per i quali non è più scontato il riconoscimento della cooperazione come partner obbligato, e altresì l'acquisizione di una maggiore libertà di manovra politica

da parte del terzo settore, sono solo alcuni dei sintomi di una metamorfosi in atto. Cui si aggiunge il ruolo emergente di istituzioni come le Fondazioni, o di imprenditori con vocazione comunitaria, come protagonisti di una leadership territoriale. Quello che si scorge, oltre alla critica e alla presa di coscienza dell'indebolirsi di snodi istituzionali, è anche la richiesta di reinventare questi stessi ambiti di interconnessione tra pubblico e privato. Non si parla di disintermediazione, ma di reinvenzione dei meccanismi di connessione tra politica, società di mezzo e pratiche sociali, per fare in modo che la filiera istituzionale si accorci e i ruoli siano ben distinti: la sfera politica nel ruolo diretto, le rappresentanze in mezzo, le imprese e le pratiche sociali per implementare. Un tavolo istituzionale, però, che abbia la capacità di mettere a sistema le pratiche di innovazione, più che rappresentarle. Su questo c'è un punto che quantomeno va accennato. Nell'insieme è evidente come la capacità della politica di essere attività identificante (orientata a produrre senso, identità) e non solo attività efficiente (capace cioè di dare risposta a singole domande) sembra essersi esaurita. Questa la debolezza di fondo. Nelle esperienze di innovazione si rintraccia la ricerca di una capacità di rappresentanza diretta di interessi e passioni, dei quali società politica e società di mezzo oggi non riescono – o non vogliono – più farsi portavoce. Si scorge chiaramente nelle testimonianze una politicità intrinseca dei percorsi avviati, orientata a ricostruire la capacità delle forme di vita comunitaria di promuovere anche forme economiche. Ciò vale in contesti molto diversi tra loro, dai quartieri difficili di una città alle comunità rurali in via di spopolamento.

4.2 Disallineamento tra pubblico e privato

La crisi di Covid-19 ha avuto un impatto per certi versi contraddittorio sul mondo del terzo settore. In Emilia la cooperazione sociale rappresenta un bacino fondamentale per l'innovazione. Un mondo che però appare come una medaglia a due facce. Da un lato, la crisi sembra aver accelerato la maturazione di debolezze strutturali che il mondo del terzo settore trascina da molto tempo: la dipendenza dai flussi pubblici, la ridotta patrimonializzazione, la scarsa capacità di costruire un rapporto positivo con il mondo finanziario. Dall'altro lato, le interviste pongono la necessità di ripensare la forma del rapporto pubblico-privato che ha caratterizzato fino a oggi la parabola del rapporto tra terzo settore e

politiche pubbliche: aspetto sottolineato sia dagli amministratori che dagli attori sociali. Il tema centrale è proprio la possibilità di far emergere una visione e una grammatica nuove. Tutti mettono in luce il disallineamento del modello di rapporto pubblico-privato fondato sull'esternalizzazione dei servizi, che ha sostenuto la crescita del terzo settore ma che oggi sembra aver esaurito la sua spinta propulsiva. Un modello messo in crisi dalla divaricazione tra logiche burocratiche e bisogni sociali emergenti e dall'affermarsi della logica dell'austerità. Nelle piccole comunità delle aree interne, così come nei grandi appalti di servizio, il sistema dell'esternalizzazione fondato sui costi sembra reggere sempre meno. Le organizzazioni del terzo settore riescono a sostenerlo ormai con sempre maggiore fatica, le amministrazioni pubbliche ne mettono in luce l'effetto di depauperamento della qualità dei servizi, la difficoltà di realizzare una effettiva integrazione socio-sanitaria (aspetto centrale in una logica post-Covid), la difficoltà di garantire un efficace radicamento dell'impresa sociale sul territorio. Generale è l'esigenza di avviare una nuova stagione. Come? Un punto emerso con insistenza è quello di dare valore attraverso le policy alle nuove comunità di prossimità emerse nella crisi pandemica.

4.3 L'agire di comunità come policy emergente nel post Covid

L'esperienza della crisi ha favorito la riattivazione di energie e capitale sociale, stimolando la formazione di *comunità di prossimità* che sembrano avere caratteristiche di tipo nuovo: la trasversalità di contributo da parte di gruppi e organizzazioni, oltre le specializzazioni consolidate, e la configurazione come sistemi aperti, che pur radicandosi in realtà locali hanno reti più estese, anche attraverso il digitale, in cui sembrano sperimentare modalità diverse di relazione tra istituzioni e attori sociali. Tali comunità possono costituire potenzialmente forme efficaci per valorizzare il *capitale sociale* presente in un territorio in termini di saperi, capacità, identità, non limitandosi a logiche strumentali di scambio o di mercato ma costruendo condivisione di senso e fiducia. In connessione con istituzioni e governance disponibili ad associarle nella definizione delle politiche pubbliche, esse possono costituire ecosistemi locali orientati verso nuove economie di prossimità. Questo segna un passaggio non da poco nella cultura istituzionale emiliana, la *centralità del sociale*

sullo stesso piano del politico. Si creano comunità di senso che non passano dal mercato, ma che possono trasformare l'idea di mutualismo attraverso nuove pratiche di valorizzazione condivisa di beni comuni, esplorando campi nuovi rispetto alla tradizione del movimento cooperativo. Possono costituire forme di *intraprendenza condivisa e collettiva*⁵ fondate su legami di senso, utilizzabili come fonte di valore e base per provare a re-inventare relazioni nuove tra mercato, redistribuzione e reciprocità. In altre parole, diventa importante tentare di connettere l'*agire di comunità emergente* e le forme di auto-organizzazione sociale ai processi di governance locale, alle istituzioni e alle autonomie funzionali che gestiscono beni collettivi.

Sotto questo punto di vista, è interessante l'esperienza di un centro medio-piccolo come Formigine, di cui è stato intervistato l'attuale sindaco, che mostra essenzialmente tre aspetti: l'emergere embrionale – durante la crisi – di un agire di comunità trasversale alle reti sociali attivate durante l'emergenza; il ruolo potenziale dell'ente locale come organizzatore di comunità che associa i gruppi alle politiche; il cambiamento dello stile di policy come *outcome* delle politiche di innovazione sociale. Il terreno d'azione prioritario del Comune ha riguardato da un lato il tentativo di colmare le faglie sociali e le disuguaglianze che la crisi ha prodotto (lavoro, reddito, digital divide, ecc.), dall'altro lato la tenuta del tessuto comunitario, attraverso l'avvio di una serie di progetti di comunicazione e l'attivazione e il coordinamento delle reti sociali e del volontariato. Il Comune stesso ha agito come organizzatore di comunità, "ufficiale di collegamento" tra le organizzazioni sociali. L'esito positivo è stato il costituirsi di un *agire di comunità* tra le reti, con la scoperta della possibilità di una azione comune tra le organizzazioni del terzo settore in campi diversi da quelli abituali e specializzati: nelle parole dell'intervistata, si è prodotto un "riconoscimento di rete" tra le associazioni, una condivisione di ruolo e obiettivi almeno parziale, con la costruzione di relazioni. Il Comune ne è stato protagonista e questi processi di attivazione, uniti alle politiche di ascolto, hanno allargato la stessa capacità dell'istituzione locale di conoscere i bisogni e raggiungerli. Oggi, usciti dalla fase emergenziale, l'agenda strategica di policy del Comune prevede il consolidamento della rete sociale (su input della stessa rete) attraverso politiche di riconoscimento del "valore di rete",

obiettivo che potrà essere raggiunto spingendo le associazioni a cooperare e a condividere le risorse, per far sì che lo stesso terzo settore sviluppi la capacità collettiva di agire fuori dalle logiche verticali dei confini operativi. L'esperienza di questa amministrazione è interessante anche perché mostra *l'innescò di processi di apprendimento e di metamorfosi dello stile di policy* derivanti anche dalla partecipazione alle politiche di innovazione sociale, come il progetto Social(l) Makers. La partecipazione al progetto e la fase di emergenza hanno interagito, contaminando la cultura politico-amministrativa e lo stile di costruzione delle policy (oltre che il loro design) verso schemi più aperti al cambiamento su una pluralità di piani: non considerare le forme consolidate delle politiche come "scontate" e valide in tutte le situazioni; apprendere la "flessibilità" e sviluppare la capacità di ripensare il design dei servizi utilizzando le nuove competenze acquisite; cooperare con l'università e altri attori della conoscenza nel progettare le politiche; costruire una cultura della progettazione strategica di lungo periodo, con una programmazione ("Formigine 2030") fondata sulla raccolta di contributi dal tessuto sociale e civico; creare connessioni inedite tra le diverse branche organizzative delle policy comunali (da cui la candidatura della città come pilota per nuove politiche sui comuni di dimensione medio-piccola); acquisire competenze per costruire una cultura che non vede più le imprese come entità che stanno "dall'altra parte, ma che possono essere alleate", cambiando dunque la logica del loro coinvolgimento nei progetti, partendo dalla loro mission e attivandole su questa base.

5 L'erosione della coesione sociale

Una delle questioni che fa da sfondo e crea le sfide per la cui risoluzione gli innovatori sociali si attivano è rappresentata dall'incrinarsi di uno dei pilastri del modello emiliano, la coesione sociale; ovvero la grande capacità della società locale, soprattutto delle sue città medie, di includere nei meccanismi di regolazione nuovi fenomeni e nel sistema di welfare universalista nuovi attori sociali. La crisi della coesione sociale è avvenuta lungo due vettori che possiamo definire *fragilità sociali* (nuove forme di esclusione sociale e lavorativa) e *fragilità territoriali* (sgretolamento della coesione lungo un asse territoriale). Il primo vettore ha il suo punto di massima attenzione nell'incrinatura della capacità di inclusione delle città medie, con la vivibilità di alcune porzioni di tessuto urbano sottoposta ai medesimi fenomeni di degrado che caratterizzano le aree metropolitane maggiori; il secondo ha invece allargato le distanze – lungo un asse territoriale centro-periferia – tra l'architrave urbana centrale e le aree collocate a Nord (ad esempio, il Ferrarese) e a Sud (ad esempio, le comunità interne dell'osso appenninico). Per lungo tempo simbolo di coesione e qualità della vita e del welfare, anche le città medie del Centro-Nord hanno vissuto soprattutto nell'ultimo decennio una crisi sociale ed economica, sebbene con livelli di polarizzazione sociale nettamente più bassi rispetto ai contesti più metropolitani. Le interviste realizzate in occasione del progetto mettono in evidenza come nel corso dell'ultimo decennio – con crescente preoccupazione delle istituzioni locali per il prossimo futuro – anche sistemi tuttora densamente istituzionalizzati e regolati come le città medie emiliane faticano a combinare sviluppo economico e coesione, registrando un aumento della disuguaglianza sociale e faticando a soddisfare le aspettative di parte degli abitanti. Non c'è deragliamento sociale, ma il prodursi di faglie sociali e culturali in punti importanti dell'edificio cittadino. In altre parole, il metabolismo urbano fa sempre più fatica a includere in modo positivo nuovi soggetti. A questo proposito, ciò che si avverte attraverso

le interviste ai protagonisti delle pratiche di innovazione e alle élite intermedie è la generale preoccupazione di *recuperare una capacità di controllo* sui processi di cambiamento e una capacità di azione politica della città come fondamento per consolidare i progetti di innovazione. Due esperienze di innovazione sociale in città medie dell'area (Reggio Emilia e Pesaro) mostrano come – dall'attivazione di situazioni di degrado urbano – attori molto diversi tra loro abbiano avviato pratiche di innovazione sociale che hanno in comune la condivisione di risorse e il tentativo di costruire economie collaborative a partire dalla gestione comune di beni e spazi più o meno collettivi.

5.1 Imparare da ciò che non dura: il caso del mercato delle erbe di Pesaro

Nel 2010 un grande attore della Gdo affida a una agenzia di comunicazione l'incarico di ripensare uno spazio pubblico nel centro di Pesaro, tradizionalmente utilizzato per il "mercato delle erbe", nell'ambito della partecipazione a un momento collettivo come la Festa dell'Unità. Riattrezzato fisicamente per ospitare un ristorante che offre sbocco alla filiera dei produttori territoriali (a km 0), lo spazio per tutta la durata dell'evento viene co-gestito con i suoi utilizzatori storici (gli esercenti del locale *farmers market*) attraverso un'organizzazione basata sulla condivisione degli spazi e dei beni materiali. Una piccola comunità si organizza per co-gestire quello che diventa quasi un bene comune. A livello micro si crea una comunità produttiva che mette all'opera un'intelligenza collettiva. Al termine dell'evento, il *player* privato decide ritirarsi dallo spazio, riconsegnandolo al Comune con l'idea di affidarlo a una associazione giovanile del luogo. Nel 2014 il Comune vara un bando di assegnazione che viene vinto da un soggetto privato. Tuttavia, negli anni successivi lo spazio torna sostanzialmente al livello di degrado ambientale da cui la pratica innovativa lo aveva temporaneamente tolto. Che cosa si può apprendere dal mancato successo? L'insucce-

so pesarese sembra avere molto a che fare con il tema di una mancata traduzione della grammatica in azione degli attori privati e pubblici coinvolti nella vicenda. Ciò che colpisce in particolare è la mancata capacità di assegnare un valore – attraverso un nuovo tipo di metriche – non tanto alle infrastrutture o ai beni materiali investiti, quanto ai beni relazionali e alle pratiche di condivisione che avevano consentito a una pluralità di attori di costruire economie a partire da reti di prossimità e di collaborazione.

Un caso di successo: Mild Home a Castelnuovo Rangone

Le politiche di *social housing* del Comune di Castelnuovo Rangone costituiscono un piccolo esempio di buona pratica di successo nell'affrontare il problema sociale dello scivolamento fuori mercato di una fetta di popolazione che, pur non essendo in povertà, non riesce a raggiungere i livelli di reddito necessari per acquisire una sistemazione abitativa su standard di mercato. Il Comune, dopo aver siglato un accordo con un'impresa edile del luogo, ha messo in cantiere quattro abitazioni da 80 metri quadrati l'una da destinare a famiglie monoreddito. Messa un'area a disposizione dell'impresa, questa ha sua volta lanciato un concorso di idee tra i progettisti. Al concorso hanno partecipato 25 progettisti e l'intervento di *housing sociale* è stato reso possibile dalla previsione di un costo di costruzione delle abitazioni pari a 1.100 euro per metro quadrato. Soluzione che ha permesso all'impresa di blindare i propri ricavi, consentendole contemporaneamente di collocare sul mercato della locazione quattro alloggi a 400 euro al mese per sedici anni. Un risultato raggiunto bypassando lo strumento del bando pubblico, per accelerare la realizzazione dell'intervento con il coinvolgimento diretto dell'azienda, incaricata di selezionare il progetto maggiormente conveniente: sia per l'equilibrio economico dell'impresa stessa sia per il raggiungimento degli obiettivi della pubblica amministrazione. Il Comune ha individuato come beneficiarie dell'intervento di *housing sociale* famiglie con un reddito mensile totale di 1.200 euro, capaci quindi di accollarsi il pagamento di massimo 400 euro. Un caso di sincronizzazione di un nuovo linguaggio comune tra impresa e Pa.

5.2 Essere imprenditori collettivi nella metamorfosi della città media

La seconda esperienza – che nasce per affrontare fenomeni di degrado e disgregazione sociale nella città – riguarda la creazione di una cooperativa di comunità in ambito urbano, laddove solitamente questo tipo di esperienza

viene costituita per rigenerare piccole comunità rurali. L'esempio della cooperativa di comunità Impossibile, costituita in un contesto urbano come Reggio Emilia e operante su tre quartieri difficili a ridosso del centro storico della città, ci consente sia di inquadrare le problematiche che una pratica di innovazione deve affrontare per crescere e consolidarsi in un contesto fortemente istituzionalizzato, sia il ri-emergere della questione sociale, con la creazione di periferie sociali e culturali nel tessuto urbano.

5.3 Il contesto

La cooperativa di comunità Impossibile nasce da un progetto della Fondazione Manodori che ha come obiettivo la costituzione di reti per ripensare il welfare e il tema dell'integrazione di comunità nei quartieri della città. Il percorso di aggregazione, partito nel 2017 e approdato nel dicembre 2019 con la costituzione della cooperativa di comunità, comprende attualmente 12 attori soci costituiti da cooperative sociali, associazioni teatrali e culturali, una fondazione per l'integrazione multi-etnica, e rappresentanze come Confcooperative e Legacoop, centrali per l'accumulo di competenze e risorse alla partenza del progetto. Protagonisti dell'innovazione sono dunque terzo settore e rappresentanza. Obiettivo della cooperativa agire sulla fragilità sociale di tre quartieri⁶ ricostruendo un tessuto comunitario e relazionale che le trasformazioni urbane e la crisi hanno fortemente indebolito. I tre quartieri, per ragioni di carattere immobiliare, sono diventati luogo di concentrazione dei flussi di immigrazione fino a mutarne sostanzialmente l'identità culturale, innescando meccanismi di degrado. Parliamo di aree nelle quali nel corso degli anni si sono concentrati anche importanti interventi di rigenerazione urbana, che hanno frammentato il tessuto dell'area in componenti riqualificate (parte delle ex officine reggiane con la sede del Tecnopolo) contigue a spazi degradati con vuoti industriali. Di conseguenza, i tre quartieri hanno subito una traiettoria discendente di periferizzazione sociale, con la caduta dei valori immobiliari, un grande turnover abitativo, l'indebolimento delle reti di integrazione comunitaria, la nascita di sentimenti di esclusione e caduta della fiducia verso le istituzioni in parte della popolazione, la frammentazione autoreferenziale della comunità etniche. Problematica centrale, dunque, la rigenerazione dell'abitare e delle reti di integrazione sociale e comunitaria.

5.4 Il percorso dell'innovazione: difficoltà e lezioni dall'esperienza

Le interviste hanno permesso di raccogliere spunti e indicazioni riguardanti sia le difficoltà e le debolezze che caratterizzano l'esperienza, sia gli obiettivi conseguiti e i possibili aggiustamenti nel campo delle politiche locali.

La frammentazione delle politiche e delle organizzazioni sociali indebolisce l'impatto sociale

Un primo punto riguarda l'impatto di medio periodo degli investimenti e delle politiche di coesione sociale. Le testimonianze raccolte suggeriscono un tema di riflessione, per quanto il punto sia naturalmente da approfondire allargando lo spettro della ricerca. I tre quartieri in questione non sono aree abbandonate dalle politiche comunali: per una lunga stagione in quello spicchio di città sono stati realizzati molti progetti sociali. Questa stagione di interventi sembra però non essere riuscita a esercitare un impatto reale e a incidere in profondità, a causa della frammentazione verticale o settoriale delle politiche, dei durata ridotta progetti, della frammentazione del terzo settore e della competitività interna allo stesso, con la tendenza a perseguire un rapporto esclusivo con l'istituzione, oltre che di una ridotta propensione a partire, nella definizione delle linee di intervento, dall'ascolto dei bisogni della popolazione su base territoriale. In sostanza, le problematiche centrali della casa e del reddito sono rimaste attuali, ottenendo risposta dall'amministrazione attraverso la creazione di un Assessorato unitario e la firma di un protocollo per "politiche più strutturali, strategiche, non frammentate e a breve scadenza, co-progettate con la cittadinanza".

Ufficiali di collegamento in assenza di poteri intermedi

Un punto dolente per la cui ricostruzione agisce la cooperativa di comunità è la dissoluzione degli organismi intermedi (circostrizioni, partiti locali, ecc.) che connettevano istituzione comunale e popolazione. Da questo punto di vista, le pratiche di innovazione sociale possono fungere da nuovi *ufficiali di collegamento* tra politica e tessuto sociale, dove invece si è prodotto un vuoto di presenza non colmabile dalla sola comunicazione politica. Nel caso specifico, la cooperativa ha agito come attivatore di comunità e struttura di articolazione della domanda, realiz-

zando un percorso di ascolto e di vera e propria ricerca-azione nel quartiere per raccogliere le istanze e mobilitare il consenso su due assi d'azione: la costruzione di una nuova rappresentazione di comunità nel quartiere, di un'identità non declinante o periferica, attraverso un percorso di presa di coscienza dal basso e il progetto di una radio di comunità; l'individuazione di luoghi da recuperare e trasformare in punti di rigenerazione (piazze soggette a degrado, edifici abbandonati) con la nascita di un emporio di quartiere e la creazione di gruppi civici come le "Antenne di quartiere" – organizzazioni di cittadini attivi che trasmettono bisogni e proposte – o il portierato solidale, che ha guidato la rete di intervento domiciliare durante l'emergenza Covid.

Problemi, obiettivi raggiunti, target ancora da soddisfare

Quali problematiche riguardanti l'innovazione sociale evidenzia l'esperienza della cooperativa? In primo luogo, lo abbiamo già accennato, l'esigenza di un ripensamento delle politiche di governance urbana, per far sì che includano logiche più territoriali che settoriali, con l'individuazione di priorità di intervento attraverso l'ascolto dal basso e l'allungamento della temporalità degli investimenti e la riduzione della frammentazione del rapporto con le organizzazioni sociali, in favore dello sviluppo di un agire di comunità. È entro questo frame che può inserirsi la definizione di un diverso rapporto pubblico-privato, con la costruzione di filiere del valore in grado di esercitare un impatto sociale. Secondo, l'agire in un ambiente altamente istituzionalizzato, con organizzazioni forti, ha comportato una fatica nel coordinamento che ha rallentato il consolidamento della cooperativa rispetto alle sue componenti e alla costruzione di un agire di comunità tra le organizzazioni che la compongono. La difficoltà di coordinamento è stata più forte all'interno che verso l'esterno, cioè verso il quartiere. L'affermarsi di una relazione mutualistica tra i partecipanti alla cooperativa si è rivelata più difficile, più lenta di quanto previsto in sede di progettazione.

Terzo, il contrasto tra la rigidità dell'impalcatura progettuale e dei meccanismi procedurali di rendicontazione e la difficoltà di costruire consenso e fiducia in ambienti difficili, con una complessità interna ed esterna alla cooperativa molto elevata.

In quarto luogo, infine, va menzionata la diffi-

coltà di raggiungere una sostenibilità economica autonoma del progetto: fino a oggi è stato centrato l'obiettivo dell'accreditamento e della ricostruzione di legami di fiducia e di agire di comunità rispetto alla popolazione, ma manca l'avviamento di micro-imprese di comunità che consolidino organizzazione e capacità di impatto. A oggi la cooperativa di comunità ha solo iniziato a funzionare come incubatore comunitario, avviando il fundraising e mantenendosi leggera e fondata solo sul volontariato, rispetto alle organizzazioni che la compongono.

6 Il cambiamento dei saperi come strumento di sincronizzazione tra pubblico e privato

La pandemia ha posto il tema di un ritorno di centralità della sfera statale ed è probabile che nei prossimi mesi si assisterà all'innescarsi di un processo di rinnovamento nel corpo burocratico statale che dal centro coinvolgerà anche le amministrazioni locali. Il ritiro di una quota cospicua di lavoratori pubblici assunti con la grande espansione di fine anni '70 e la necessità di tornare a presidiare funzioni rilevanti innescano una importante opportunità di rigenerazione dei saperi e delle competenze nella Pa. Pressoché tutti gli intervistati, nel mondo dell'impresa come in quello delle pratiche di innovazione, sottolineano che una delle condizioni per migliorare le sinergie pubblico-privato è rappresentata dall'acquisizione di una cultura dell'innovazione, di saperi tecnici riferibili ai temi dello sviluppo territoriale, all'innovazione nel welfare e alla costruzione di reti orientate alla coesione sociale. Su questo piano la Regione, più coinvolta nella gestione della progettazione sociale ed europea, sembra aver già avviato questo percorso. Proprio l'indebolimento dei corpi intermedi pone soprattutto agli enti locali la questione dell'allineamento dei saperi e della cultura tra funzionari pubblici e attori dell'innovazione, per sviluppare nella Pa competenze che mettano il corpo amministrativo e gli amministratori in grado di capire il valore delle pratiche sociali.

“Questo vale in generale per tutti i progetti di riqualificazione urbana: se a livello di progettazione europea la stessa Regione Emilia-Romagna, recependo anche le direttive per i finanziamenti, sta riconoscendo la necessità di avvalersi di esperti per i progetti di riqualificazione urbana e non solo – ovvero di profili che siano esperti in innovazione sociale, facilitazione comunitaria eccetera – le amministrazioni locali a mio parere sono ancora indietro. Quello che dovrebbero fare è riconoscere la necessità di una competenza specifica, oggi ancora più che nel passato, essendo venuti a mancare – per scelte politiche dovute o imposte – i corpi intermedi, così come i quartieri e i centri sociali, che sono sempre più in difficoltà”.

7

La questione del valore: e il lavoro?

Uno dei tratti antropologici più radicati nella società emiliana è rappresentato dall'insieme di atteggiamenti e cultura industriale che vanno sotto il nome di etica del lavoro. La costruzione istituzionale del modello emiliano per molti versi si è retta su questa base antropologica profondissima, che ha anche prodotto una torsione fortemente comunitaria della cultura socialista. Ne troviamo traccia nella passione da aristocrazia operaia in versione 4.0 che caratterizza tutt'oggi l'élite della forza-lavoro occupata nelle filiere ad alto valore aggiunto come la motoristica, oppure nel biomedicale, o in altri settori in cui è ancora forte la cultura del produttore accanto a quella del cittadino, solo per fare alcuni esempi. Un tessuto connettivo che ha svolto per molto tempo una funzione di inclusione profonda.

Le trasformazioni del lavoro e il processo di terziarizzazione, con la crescita di funzioni di servizio alla circolazione delle merci, alle imprese o alle modalità di vita urbana fondate su forme di organizzazione delle filiere che competono sui costi (logistica, global service, gig-economy, ecc.), hanno indebolito questo pilastro di coesione sociale. E il valore-lavoro si è polarizzato tra un alto e un basso. I conflitti sindacali anche molto duri che ne sono derivati nelle filiere della logistica e la polarizzazione sociale anche nel tessuto urbano hanno innescato riflessioni importanti in attori centrali della società emiliana – come imprese, cooperative e sindacato – riguardo la necessità di trovare nuove forme potenzialmente condivise di ricostruzione del valore del lavoro. Il problema è avvertito con particolare forza soprattutto nel mondo cooperativo e sindacale. Per le grandi cooperative di produzione e lavoro, la questione del riconoscimento del contributo della forza lavoro è alla base della ricostruzione di un rapporto positivo con le Pa e della ridefinizione condivisa dei quadri del valore, ovvero di un possibile patto che scambii la valutazione dell'impatto sociale delle azioni con il riconoscimento dell'apporto offerto attraverso condizioni di remunerazione

e sicurezza che tutelino la coesione sociale. Ad esempio attraverso l'inserimento nel *public procurement* di clausole che valutino reputazione e condizioni contrattuali.

“Le condizioni al massimo ribasso si vanno poi a scaricare dove? Sulla parte più debole, sulle persone che lavorano. Non c'è alcun riconoscimento del valore organizzativo, delle condizioni del lavoro. Noi abbiamo una reputazione di eccellenza nel nostro campo, ma costiamo di più. Perché applichiamo i contratti nazionali, le norme vigenti di sicurezza, un modello organizzativo solido, abbiamo una impalcatura che costa”.

In modo simile il sindacato prova a ragionare su nuovi modelli di rappresentanza per tentare di arginare la svalorizzazione del lavoro. Una possibile strategia è rappresentata dal tentativo di depotenziare la tradizionale rappresentanza settoriale, orientata a rivendicare risposte altrettanto settoriali da parte della Pa, provando invece a praticare ipotesi di sindacalismo di comunità. Un sindacalismo trasversale, orientato alla riunificazione delle singole domande attraverso il ripensamento di luoghi in cui i soggetti del lavoro – frammentato e oggi anche in via di remotizzazione – possano provare a collettivizzare e socializzare le proprie istanze e organizzare la domanda. Ad esempio, in un'ottica di innovazione sociale, immaginando luoghi in cui i lavoratori in telelavoro possano evitare l'isolamento della domesticazione. Ciò significherebbe ripensare il valore sociale dell'azione di *agency*, assegnando all'attività territoriale una possibilità di impatto sociale più elevato rispetto alla tradizionale rappresentanza aziendale e quindi una capacità di recuperare il potere di costruire coesione sociale.

“C'è un grande dibattito sul fatto che il lavoro da remoto non debba per forza essere svolto ognuno nella propria casa, ma che i territori trovino degli spazi comuni nei quali le persone

possano combattere l'assenza di socialità determinata dalla remotizzazione dei rapporti e del lavoro. Dovremmo sviluppare di più la capacità di collettivizzare la risposta per la tutela individuale delle persone. Da questo punto di vista, ho sempre pensato che la nostra azione sul territorio – quindi nella dinamica della contrattazione territoriale, delle politiche della città, del benessere, dell'urbanistica o del welfare – abbia determinato un impatto sulla vita delle persone molto più alto di quello che possiamo contrattare nella singola azienda o con il rinnovo del contratto collettivo nazionale. C'è tutta una serie di attività che siamo in grado di mettere in campo – grazie alla rete di delegati e di conoscenze che il sindacato ha tuttora – ma è molto difficile misurare quanto impatto abbia la nostra azione territoriale sulla vita delle persone”.

8

L'emergere di una cultura del valore condiviso: imprese, sindacato, sociale

Perché si costituisca una grammatica comune tra soggetti pubblici e privati riguardante il valore e i criteri per misurarlo occorre prima capire se vi sia effettivamente un valore condiviso tra le due parti e se le stesse concezioni del valore di cui i diversi attori si fanno portatori siano congruenti. Quello che pare emergere è un processo di allineamento su alcuni presupposti culturali, per quanto ancora incompleto.

La testimonianza del mondo delle imprese industriali del distretto ceramico di Sassuolo mostra come oggi sia cresciuta tra le aziende internazionalizzate del comparto una modalità di vivere la cultura distrettuale e il rapporto con il territorio che vede la sostenibilità non più come un elemento esterno, aggiunto alla catena del valore, ma come una sua componente importante. È cresciuto un cluster di aziende che concepiscono come allineate la funzione di utilità dell'impresa e la qualità della vita dei territori di insediamento. La sostenibilità del rapporto sociale e ambientale e la qualità della vita urbana e sociale del territorio di insediamento vengono concepite dal campione di imprese come un fattore di competitività ormai imprescindibile, dalla formazione di capitale umano attraverso la produzione di beni collettivi in sinergia tra politiche pubbliche e imprese, fino alla condivisione di servizi aziendali aperti alle comunità territoriali. È evidente, in questo contesto, che il passaggio necessario è la costruzione di una matrice coalizionale che possa accompagnare questa sincronizzazione delle culture e dei bisogni tra imprese e comunità verso la capacità di formulare quadri e metriche di valutazione che facciano collimare valore collettivo e funzione di utilità delle imprese. A oggi si assiste a una convergenza culturale *de facto*, ad esempio sul tema delle politiche di *territorializzazione del welfare aziendale*. Le interviste evidenziano una convergenza su questo punto, che – se sul lato dell'impresa si concretizza in pratiche di condivisione dei servizi di welfare aziendale con le comunità di insediamento (tipicamente gli

asili nido, come nel caso della Ferrari) – sul fronte delle organizzazioni sindacali in alcuni casi è già patrimonio consolidato, mentre in altri è parte di un ripensamento che mette al centro l'idea di riorientare l'azione di rappresentanza dalla contrattazione interna alle aziende – dove il sindacato rimane riconosciuto – ad una contrattazione comunitaria che promuova bisogni territoriali e servizi di welfare aziendale meno orientati al mercato, con la progettazione congiunta tra amministrazioni, imprese e rappresentanze sindacali.

“Dovremmo provare a orientare il welfare aziendale verso la connessione con quello territoriale, privilegiando risposte a carattere sociale piuttosto che mercantile. Penso ad esempio ai nidi aziendali, che non sono mai stati solo risposte per i dipendenti dell'azienda, ma sono sempre stati inseriti al livello della comunità. Orientare per me significa connettere alcuni bisogni dei lavoratori con quelli territoriali, come la mobilità sostenibile, definendo pratiche legate ai tempi di vita delle città e dei luoghi di lavoro che possano creare dinamiche positive a beneficio sia degli orari dei lavoratori che del territorio, intrecciando le due contrattazioni e facendo in modo che dialoghino, piuttosto che contrapporsi. Occorre cioè evitare che il welfare aziendale sia la risposta a quello che il pubblico non ti darà mai. Inoltre serve uno sforzo collettivo dell'attore sindacale nella dinamica della contrattazione territoriale”.

Il terreno comune è dunque rappresentato dal rafforzarsi di un orientamento verso sinergie tra la rappresentanza aziendale, la progettazione strategica territoriale – rivolta ai beni comuni e ai servizi essenziali – e la maggiore centralità dei bisogni del lavoratore-cittadino nelle attività di rappresentanza. Questo spostamento nella cultura sindacale è la base per tentare di dialogare su modalità nuove di organizzazione delle politiche.

“C'è la necessità di vitalizzare una progettazione sociale – sia essa pubblica o privata – che abbia il carattere dell'innovazione, che sposti un pochino l'asticella. Noi manteniamo un'idea di governo dell'attore pubblico che sia il più possibile universale nella sua capacità di reazione, ma questo non significa che pubblico e privato non debbano contaminarsi né che, soprattutto, dalla progettazione del terzo settore non possano nascere le nuove risposte a cui il pubblico deve guardare”.

9 Il ruolo delle Fondazioni come corpo intermedio

Le Fondazioni di origine bancaria – e nello specifico territoriale la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena – costituiscono un corpo intermedio in trasformazione, che da funzioni di prevalente mecenatismo si sta sempre più trasformando in istituzione fondamentale che presiede allo sviluppo territoriale, alla produzione di beni collettivi e all'aggregazione di saperi, progettualità e reti, sia per la competitività che per la coesione sociale. In Emilia-Romagna durante la fase emergenziale la rete delle fondazioni si è mossa in tre direzioni prevalenti. La prima di intervento nell'emergenza, sostenendo lo sforzo degli apparati territoriali con un ponte aereo logistico diretto tra Italia e Cina per facilitare approvvigionamenti di materiali sanitari. La seconda direzione ha visto la Fondazione agire come istituzione cerniera di mediazione tra finanza e mondo del terzo settore, promuovendo un accordo tra Cooperfidi e Unicredit, tessendo le relazioni e ricombinando in modo pragmatico finanza e strutture del mondo delle rappresentanze, per veicolare ossigeno finanziario verso le organizzazioni sociali in parte rimaste fuori dai provvedimenti di intervento governativo. Un ruolo che non si è limitato al tema finanziario, ma che ha adottato una mission più complessiva di *rigenerazione* del mondo sociale, accompagnando l'innovazione e la metamorfosi delle organizzazioni del terzo settore. Le fondazioni in questa visione diventano *incubatori di innovazione sociale* che spingono le organizzazioni del terzo settore ad acquisire maggiore autonomia e progettualità di investimento, decretando la fine dei finanziamenti a fondo perduto con l'introduzione di meccanismi di valutazione dell'impatto e spingendo per una crescita strutturale fuori dall'ideologia della piccola organizzazione, attraverso la managerializzazione e la capitalizzazione delle organizzazioni sociali. La terza direzione presa dalle fondazioni, infine, è l'affermazione del ruolo di soggetto aggregatore di competenze e saperi, capace di orientare la crescita complessiva del sistema di privato-sociale sul piano strategico della formazione di

una nuova classe dirigente orientata ad assemblare competenze di sostenibilità ambientale, di innovazione sociale, di imprenditorialità. La mission delineata sembra dirigersi verso la creazione di piattaforme di saperi sociali e tecnici, che debbono però evitare la trappola dell'acquisizione passiva di culture manageriali dall'impresa profit, formando invece un profilo specifico di imprenditore sociale e collettivo. Un asse d'azione che nel mondo delle fondazioni viene pensato come coalizione tra università, rappresentanze, imprese, istituzioni territoriali.

10 Le aree interne e marginali: esperienze e obiettivi di policy

Dalle interviste non è emersa solo l'immagine di un territorio coeso e all'avanguardia, caratterizzato dalla qualità dei servizi pubblici e da imprese internazionalizzate che producono ricchezza e innovazione. Gli stessi dati delle ultime elezioni regionali hanno evidenziato come si sia rotta l'armonia del sistema urbano-regionale che teneva assieme piccoli comuni, città distretto, capoluoghi di provincia e città regione. Questi dati elettorali sono espressione di territori regionali che viaggiano a diverse velocità. Se nei centri urbani collocati lungo la via Emilia, dove il centrosinistra ancora resiste in termini di consensi, la qualità della vita è alta, nelle aree interne e isolate le cose vanno diversamente. Lontani dai centri decisionali, questi territori marginali, nel cuore dell'Appennino o in fondo alla pianura, presentano problemi non secondari: spopolamento, progressiva chiusura di servizi pubblici essenziali, alti tassi di disoccupazione.

“Il coronavirus ci pone un grande tema di tenuta delle comunità. Innanzitutto dobbiamo distinguere tra comunità periferiche e centrali. Lungo la via Emilia c'è una comunità che ha una sua forza economica e di autonomia, ma se ci si sposta ai lati il recupero delle comunità periferiche diventa fondamentale: occorre inserirle in un sistema di opportunità, altrimenti rischiano di giocare un ruolo nuovo come terreno di scontro politico e istituzionale. Bisogna osservare quelle che si stanno organizzando, soprattutto tra le comunità periferiche – che possono essere l'hinterland di una città, la collina o la bassa – poiché esse identificano specifici bisogni territoriali”.

“In generale in Emilia-Romagna ci sono buoni servizi, ma anche qui mancano una visione e una politica per le aree marginali. In teoria il modello socio-sanitario è pensato per tutti, però un conto è se hai mutuatati in quattro condomini di una via di Bologna, un altro se hai gli stessi mutuatati dispersi su duecento chilometri quadrati. Anche in Emilia-Romagna ha preval-

so la logica della concentrazione, del grande ospedale nella grande città, a discapito della medicina di territorio. Lo sforzo che bisogna fare è quello di pensare a servizi che tengano conto della variabile territoriale. Un sindaco è abituato a parlare di socio-sanitario, quello che spesso manca è l'integrazione tra queste due branche che trattano il welfare con prospettive diverse: il sociale appaltato all'ente locale, il sanitario appaltato alle aziende. In questa pandemia la mancanza d'integrazione tra questi due sistemi ha creato problemi. L'infermiere di territorio che cambia il catetere nel mio Comune senza che il malato vada in ospedale è fondamentale, sia perché decongestiona l'ospedale, sia perché si evitano rischi di contagio. Per noi che viviamo nei territori disagiati lo Stato ha smobilitato, e questo vale per il sociosanitario, per la scuola, per i trasporti, per la telefonia. Si continua a spopolare, togliendo i servizi, i piccoli ospedali, i presidi locali, il medico di territorio. Si continua a concentrare e il paradosso è che ti sembra di risolvere i problemi, ma in realtà ne crei di ulteriori”.

“Negli anni '50 e '60, nel periodo della Fanfani, in queste aree montane veniva creato lavoro, in modo da occupare le persone che risiedevano in questi Comuni. Ovviamente si innescava un circuito virtuoso, c'erano attività di imboscamento, la creazione di strade e così via. Ora questo non è più possibile. Negli anni '60 nell'Appennino emiliano-romagnolo ogni piccolo Comune si era dotato di aree artigianali e industriali: il Comune comprava gli appezzamenti di terreno, parcellizzava il territorio acquistato, costruiva strade, portava gas, luce e acqua, allestiva anche i capannoni e poi li dava in affitto, oppure vendeva queste piccole aree dotate di servizi a chi voleva fare imprenditoria. Ora stanno chiudendo tutte queste aree artigianali, perché ormai non possono più competere, sono lontane dal centro. Le scuole stanno chiudendo tutte, per cui occorre spostarsi in città. Ormai in tutte le realtà che conosco, in particolare quelle dei

territori emiliani, ci sono borghi che non hanno più nessun punto di riferimento: gli uffici postali hanno chiuso, la banca non esiste più, anche la semplice ricarica della scheda telefonica è un problema perchè non esiste un tabaccaio, quindi occorre prendere l'auto o farsi accompagnare nel Comune più vicino dai figli nel fine settimana per poter ricaricare il telefono o cercare un ufficio postale".

In questi piccoli comuni è particolarmente evidente il rischio di un progressivo depotenziamento socio economico: la carenza di opportunità economiche e sociali, l'isolamento e la scarsa dotazione di servizi rendono assai difficile invertire la spirale negativa. Soprattutto in contesti strutturalmente più deboli, come nel caso di piccoli comuni isolati, il calo demografico causa un indebolimento della struttura della popolazione e provoca una serie di effetti negativi, che vanno dalla fuga della popolazione residente con maggior reddito, all'indebolimento del tessuto produttivo e al collasso del sistema dei servizi locali. Questi effetti a propria volta generano ulteriori spinte allo spopolamento, producendo una spirale perversa e un ostacolo strutturale a eventuali sforzi di rivitalizzazione territoriale. Ma sono anche altri i processi responsabili dell'impoverimento delle opportunità di sviluppo dei territori: l'invecchiamento della popolazione, al pari dello spopolamento, pesa in maniera consistente sul tessuto sociale locale, sul sistema dei servizi e sulle opportunità stesse di sviluppo. La ridotta dimensione demografica, pur non essendo l'unica condizione di svantaggio, gioca certamente un ruolo chiave nella marginalità socioeconomica. I problemi principali riguardano l'offerta di servizi alla popolazione, poiché le ridotte economie di scala implicano costi medi più elevati per la loro erogazione. Vengono meno i parametri per una gestione economica dei servizi e questo determina un impoverimento della società locale che accelera, anziché fermare, l'esodo. Tra le cause – e conseguenze – dello spopolamento c'è poi un indebolimento delle reti che consentono di fare comunità locale, una progressiva chiusura di servizi di base, il diradamento dei punti commerciali e una progressiva carenza di sistemi di vitalità sociale. L'invecchiamento della popolazione, il calo della natalità, l'emigrazione, il pendolarismo sono quindi al contempo causa ed effetto del lento scomparire di tante micro autonomie funzionali comunitarie come gli uffici postali, le scuole, gli

ospedali, o per scendere più nel micro, del circolo, del bar, del negozio di paese.

La cooperazione e in generale i modelli collaborativi sono particolarmente importanti per la qualità sociale e la crescita di queste aree ove, in genere, la grande impresa e la grande politica appaiono lontane e dove la micro dimensione dei circuiti economici e sociali suggerisce multifunzionalità, integrazione, identità, sussidiarietà. I modelli collaborativi tra singole persone, tra imprese, tra istituzioni del medesimo o diverso livello, nonché tra istituzioni e privati operatori, vengono individuati come fondamenta cui fare ricorso o da attivare, anche per supplire all'inevitabile riduzione della disponibilità di finanziamenti erariali che hanno svolto – fino a poco tempo fa – una funzione di volano per le economie locali dei servizi. Nell'area montana di Reggio Emilia sono state realizzate iniziative di cooperazione di successo: le imprese cooperative di paese hanno svolto attività imprenditoriali e hanno surrogato la carenza dei servizi pubblici nei micro centri. Il tratto distintivo e di successo è la polifunzionalità dei servizi e delle attività. È necessario snellire le procedure burocratiche, avendo presente i piccoli centri e le piccole comunità non sono come le grandi città.

"Buone pratiche nei nostri piccoli centri ce ne sono tante, il problema è che molte sono in difficoltà per problemi burocratici ed economici. La vera questione è che a causa della spending review le disponibilità e quindi il ruolo dell'ente locale si sono molto contratte. Il 90% degli assistenti sociali che operano nei nostri comuni fa riferimento al privato sociale. Ormai i Comuni non hanno più dipendenti, pescano tutti nelle cooperative sociali. Questo è il modello che si è affermato, di cui vedo molti limiti. A parità di prestazioni, al Comune l'operatore della cooperativa costa più del dipendente, e guadagna meno. Il fatto che non ci sia un forte controllo pubblico ha creato molte distorsioni. Non voglio citare il caso di Bibbiano, però qualche problema c'è stato. Oggi succede spesso che arrivi un giovane assistente sociale, che venga formato, che resti sul territorio per un po' di tempo e poi lo abbandoni non appena si libera un posto in una situazione più congeniale. Il rapporto pubblico privato è importante, però non deve sfuggire il concetto che la prestazione è pubblica e deve garantire il servizio pubblico, non il contrario. Un problema che si è manife-

stato sui territori durante la pandemia è legato ai medici di medicina generale: hanno un tot di mutuatati e sono pagati dall'azienda sanitaria, ma restano liberi professionisti e se hanno paura di essere contagiati possono non fare una visita domiciliare. Io vorrei avere un medico di medicina generale pubblico. Come c'è il medico dell'ospedale, vorrei che ci fosse un medico del territorio, che risponde a un'amministrazione pubblica e ha una sede di lavoro lì".

Comunità, filiere, sostenibilità sono, ancora una volta, le parole chiave su cui intervenire. I piccoli comuni rappresentano un patrimonio inestimabile per il nostro Paese, fatto di cultura, arte, ambiente, produzioni tipiche e tradizionali, coesione sociale. Non sono un retaggio ormai superato dalla modernità, ma i custodi di tradizioni e saperi, *beni culturali viventi*, che hanno fatto grande l'Italia e che possono ancora dare un importante contributo alla sua prosperità. Queste piccole realtà rappresentano oggi il luogo ideale per soddisfare bisogni post acquisitivi sentiti sempre più come necessità: ambiente, green e soft economy, tipicità alimentari, socialità, qualità della vita. Ma per continuare a svolgere questo ruolo, ed evitare la *decomposizione*, questa Italia minore va infrastrutturata, articolata, integrata, confezionata, resa fruibile.

Emerge una domanda che definisce azioni prioritarie, che mirano a promuovere un incremento delle opportunità occupazionali insieme a una diversificazione e qualificazione delle attività produttive localizzate in questi piccoli comuni. Una domanda di interventi finalizzati a tre obiettivi prioritari:

- creare nuova imprenditorialità endogena, fondata sulla diversificazione e integrazione della struttura economica e sulla piena valorizzazione delle risorse locali;
- rafforzare il ruolo svolto dalle imprese locali, promuovendone i caratteri di innovazione e il collegamento ai mercati più vasti;
- potenziare il carattere di multifunzionalità delle attività economiche, con particolare riferimento a quelle agricole e commerciali.

Guardando oggi a questi territori, si riflette molto su come costruire nuovi modelli di sviluppo che prendano a riferimento la sostenibilità ambientale e sociale, oltre che quella economica, e l'uso di tecnologie digitali per superare distanze

fisiche e costruire nuove modalità di relazione anche fuori dalla propria area. Si pensa di costruire modelli di sviluppo economico che possano sfruttare una serie di specifici paradigmi sulla competitività dei mercati (lavorare per nicchie di mercato, personalizzare prodotti e servizi ecc.) e sulla nuova domanda di consumo (tracciabilità delle produzioni locali, qualità dei processi produttivi, tipicità dei prodotti etc.) e di stili di vita (l'attenzione alla esperienza, il valore dei contesti in cui si vive, ecc.). Tutti fattori che possono aprire nuove prospettive di sviluppo per queste aree interne (non più periferiche, perché cambiano anche i riferimenti passati basati su poli centrali, spostandosi verso modelli policentrici e di rete).

"La pandemia ha fatto riscoprire che il territorio è fondamentale, anche per le future politiche. In questo periodo nei nostri paesi abbiamo tutte le case occupate. È come quando c'era la guerra, le persone durante la fase acuta dell'epidemia sono sfollate in montagna e in collina. Questo deve farci interrogare. Il problema del lockdown nei piccoli comuni paradossalmente non c'è stato. Non c'è un problema di distanziamento sociale in zone dove c'è già un distanziamento naturale. Avere a disposizione il territorio ha evidenziato come gli spazi liberi siano fondamentali anche per la salute. I miei cittadini hanno tutti l'orto, il negozio del paese con il supporto del Comune portava a casa la spesa. Il borgo ha un rapporto con le persone diverso, di coesione sociale, comunità e tutto il resto. Questa cosa ha fatto capire che alle spalle delle grandi città hai un grande Ovest da riprenderti, puoi pensare a politiche sociali ed economiche nuove. Molte persone continuano a rimanere anche dopo la fase di contenimento, quelli che possono fanno smart working. Ci sono giovani che vengono e chiedono di partire con un'attività agricola. Ci vorrebbe un grande piano europeo per ricolonizzare le aree interne".

"La Città Metropolitana sta portando avanti azioni di valorizzazione di tutte queste aree. Io faccio riferimento all'area di Bologna, ma lo stesso vale per Modena e Reggio Emilia, dove tutta la filiera agroalimentare è estremamente interessante. Ad esempio, sto seguendo nel modenese un'attività del Salumificio Villani, che ha creato un Museo dei Salumi. Come Città Metropolitana e come Bologna Welcome ora stiamo indirizzando i turisti anche in quell'area,

perchè dista 15 km dalla Ferrari. Nello stesso confine Modena-Bologna c'è un caseificio che ha ottenuto il primo premio a livello europeo per quanto riguarda la produzione del Parmigiano Reggiano. Ci sono poi piccole cooperative di ragazzi laureati in discipline 'agro' che stanno portando avanti attività incentrate sul biologico, vendendo poi i loro prodotti anche a Bologna. L'appoggio del progetto Social(l) Makers sarebbe importantissimo per queste piccole cooperative che stanno nascendo sul territorio".

11

Indicazioni di fondo riguardanti la sfera delle policy: ripensare la mission?

Quali indicazioni di fondo ci vengono dalla piccola campagna di ascolto realizzata? Proviamo qui di seguito a sintetizzarle velocemente per punti, declinati come livelli d'azione.

Livello del modello regolativo

- Il sentiment degli attori, in modo trasversale a ruoli e percorsi politici, ha posto l'esigenza di declinare l'innovazione sociale attraverso pratiche che abbiano una valenza collettiva e affrontino bisogni strutturali: trasformazione sostenibile delle filiere, *new deal dei saperi* (scuola, formazione, attrazione delle competenze), sicurezza dell'abitare, del reddito e della salute attraverso l'integrazione profonda di territorio e sanità.
- L'innovazione sociale deve acquisire scalabilità attraverso la capacità delle pratiche di: (a) ricostruire società di mezzo e corpi intermedi partendo da un nuovo umanesimo declinabile lungo tre direzioni (tecnologia, industria, società);
- (b) rimettere al centro dei processi di governance dell'innovazione il *valore del lavoro*; (c) spingere imprese e corpi intermedi a guardare a ciò che accade "fuori dalle mura" come una parte della propria capacità di produrre valore privato e collettivo, per superare il modello neoliberale cresciuto consumando territorio senza restituire adeguato surplus da convertire in nuove politiche di sviluppo fondate sulla produzione di beni collettivi. Occorre definire *nuove mission* per le politiche, attorno alle quali aggregare coalizioni e investimenti, che aggrediscano i temi del cosa, come e quanto produrre per creare meccanismi di contabilità territoriale che riescano a progettare e assegnare valore ai bisogni sociali per poter intrecciare meccanismi di mercato (impresa), redistribuzione (welfare) e reciprocità.
- Emerge in tutte le interviste la richiesta di un ruolo strategico della politica, che riformuli la propria mission su grandi obiettivi, a

partire dai quali unificare la rete degli attori e definire scopi e investimenti, in una logica più trasversale.

- La questione di fondo che sta emergendo pare dunque la necessità di ripensare un nuovo universalismo, in forme diverse da quelle invalse nel secolo scorso, ma comunque capace di tutelare anche le componenti sociali a rischio di esclusione, non tenute in considerazione dal welfare corporativo e aziendale.

Livello della filiera istituzionale

- Occorre mettere a fuoco le debolezze di un sistema di sussidiarietà verticale sostanzialmente incompiuto, che corre il rischio di lasciare le città (o le aree marginali) da sole ad affrontare il compito arduo costruire inclusione e rilanciare lo sviluppo in chiave sostenibile a valle dell'emergenza. La richiesta che emerge da più voci è quella di rafforzare la filiera istituzionale composta da Governo, Regione, città, rappresentanze, imprese (profit o sociali), pur nel mantenimento delle distinzioni di ruoli.

Procedure e strumenti di policy

- I limiti centrali e gli obiettivi ancora da centrare riguardano soprattutto il tema della sburocratizzazione (ma si tratta di una rigidità di contesto nazionale), della devoluzione ai Comuni della possibilità di investire risorse in modo più veloce e autonomo e di un loro coinvolgimento maggiore – in termini di co-progettazione – nelle politiche regionali, con il richiamo a una partnership molto più stretta tra Comuni e Regione nella riprogettazione dei servizi. Per lo più i temi posti riguardano le tempistiche di funzionamento e la fine del capestro degli appalti al massimo ribasso.
- Viene messa in evidenza la necessità di una ridefinizione profonda – se non la messa in soffitta – del sistema dei bandi: in primo luogo la riformulazione dei criteri d'acces-

so, con il passaggio da bandi organizzati secondo logiche verticali per settori a bandi organizzati per logiche orizzontali e territoriali, che favoriscano la multifunzionalità e la trasversalità (“andare oltre i codici Ateco”). In pratica un sistema di politiche che favorisca i soggetti dotati o che vogliono sviluppare “capacità di azione connettiva”.

- Si fa strada anche la forte richiesta alle amministrazioni non di mero ascolto in ambiti di concertazione formalizzata, ma di costruzione di partnership che provino a riconoscere il valore sociale delle pratiche e dell’azione delle reti sociali e civiche. Più concretamente, si è riscontrata una certa stanchezza rispetto ai tavoli concertativi e al contrario la richiesta di relazione progettuale. Insomma, il tema delle arene di partecipazione in un ambiente ancora fortemente istituzionalizzato come la Via Emilia va probabilmente ripensato.
- Viene sottolineata la necessità di coinvolgere le imprese non in modo generico, ma su progetti coerenti con la mission delle imprese stesse, per favorirne una contribuzione sul piano della costruzione di filiere del valore, non limitandosi a un rapporto di generico mecenatismo oppure confinato alle policy di welfare aziendale.
- È emersa una grande questione riguardante il ridotto impatto delle politiche sociali urbane tradizionali per quanto riguarda la capacità di affrontare in modo efficace le questioni sociali forti (casa, lavoro, reddito), sia per quanto riguarda le amministrazioni che le organizzazioni del terzo settore.
- Gli attori intervistati evidenziano infine la necessità di riconoscere l’autonomia delle competenze necessarie al campo dell’innovazione sociale, del lavoro di comunità e della rigenerazione urbana, oltre alle tecnicità di progettazione, per sviluppare la capacità di intercettare politiche e risorse di matrice europea. La Regione sta avviando questo riconoscimento e sviluppo, i Comuni ancora non molto.

Problemi e questioni da affrontare

- Quali debolezze mostrano le pratiche di innovazione? In primo luogo una distanza rispetto al tessuto economico profit delle città e dei territori; secondo, una certa precarietà e ridotta sostenibilità economica delle pratiche una volta che vengano meno i so-

stegni economici di bandi e progetti (non tutte, nel campione delle interviste ci sono anche casi di successo). La riformulazione delle politiche pubbliche o del sistema dei bandi dei corpi intermedi – con il passaggio dalla logica del solo sostegno alla logica della coprogettazione di filiere del valore miste che incorporino ex-ante obiettivi e azioni per raggiungere l’autonomia dei progetti – rappresenta in questo senso un passaggio fondamentale.

- Tra gli attori delle rappresentanze, emerge inoltre una visione piuttosto tradizionale, in cui la politica presidia la strategia e le scelte, le rappresentanze trasmettono e articolano domande e politiche, le imprese e i corpi sociali realizzano. Non è ancora maturo un pensiero in cui le pratiche di innovazione e i soggetti che vi partecipano siano riconosciuti come soggetti che co-progettano.
- Altra questione da considerare è l’esigenza di giocare con parsimonia la carta partecipativa, evitando la ginnastica deliberativa fine a sé stessa, con la consapevolezza dei limiti delle politiche locali nel strutturare la direzione dello sviluppo. La fiducia è risorsa scarsa e fragile, e anche la mobilitazione delle pratiche sociali e delle energie civiche va da giocata con gradualità, in una logica di accumulazione e integrazione di reti e programmazione che punti a riconoscere i saperi sociali e allo stesso tempo provi a incorporare le reti comunitarie, traducendole in una piattaforma di governo collaborativo che induca senso di appartenenza ed effetti concreti e diffusi.
- Quali sono i problemi da affrontare? In primo luogo il persistere di una frammentazione degli attori sociali e conseguentemente di un rapporto tradizionale, verticale e diadico tra le singole organizzazioni sociali e le amministrazioni o le imprese. Al contrario, la richiesta è di un maggiore orientamento dello stile di policy (e della cultura delle organizzazioni sociali) verso lo sviluppo di logiche ispirate a un *agire di comunità*, a una collaborazione collettiva e orizzontale degli attori, fondata sulla condivisione di conoscenza, sullo scambio reciproco e sulle sinergie tra i diversi soggetti attori e tra questi e le amministrazioni.
- Altra questione da affrontare è l’esigenza di una strategia regionale per le aree interne e le comunità marginali che parta dal-

la connessione tra esperienze e politiche delle città e delle comunità interne, individuando priorità comuni in una logica di connessione tra smart city e smart land.

- Si fa strada, inoltre, la necessità di abbandonare la cultura delle buone pratiche per costruire schemi di policy e disegni dei servizi che favoriscano anche la costruzione di una nuova classe dirigente, sia nel sociale che tra gli amministratori. Il cambiamento non può essere lasciato alla casualità delle caratteristiche personali del singolo amministratore, ma occorre creare dei quadri di policy che mettano in connessione i territori e puntino a far crescere capacità istituzionali più che premiare la capacità dei singoli sindaci.
- Infine, sul piano delle politiche europee, occorre un "grande piano per la ricolonizzazione delle aree interne", attraverso una messa a valore condivisa del patrimonio di risorse inutilizzate lì concentrate.

12 Attori intervistati

1. Paolo Cavicchioli, Presidente Fondazione CRMO
2. Davide Fava, Cooperazione territoriale europea Area manager, Fondazione Democenter - Sipe
3. Andrea Serri, Responsabile Comunicazione Confindustria Ceramica
4. Paolo Cattabiani, Amministratore delegato Coop Alleanza 3.0
5. Alberto Papotti, Segretario Cna Modena
6. Giancarlo Muzzarelli, Sindaco di Modena
7. Maria Costi, Sindaco di Formigine
8. Vincenzo Colla, Assessore allo sviluppo economico e green economy, lavoro, formazione, Regione Emilia-Romagna
9. Massimo Castelli, Responsabile nazionale Piccoli Comuni ANCI
10. Alessandro Collini, Shareholders relations Manager Coopservice
11. Don Giuseppe Dossetti, Presidente Ce.I.S.
12. Franco Mosconi, Professore associato di Economia industriale all'Università di Parma
13. Walter Ganapini, Comitato scientifico Agenzia Europea dell'Ambiente
14. William Ballotta, Segretario generale CISL Emilia Centrale
15. Manuela Gozzi, Segretario generale CGIL Modena
16. Tania Scacchetti, Segretaria confederale CGIL Nazionale
17. Andrea Campelli, Direttore comunicazione South Europe TetraPak
18. Fulvio Bucci, Presidente Cooperativa di Comunità "Impossibile"
19. Francesco Leali, Consiglio direttivo MUNER, sede di Modena
20. Gian Carlo Omoboni, economista, ex responsabile Affari internazionali ERVET

Note

¹ K. Polany, La grande Trasformazione, Torino, Einaudi, 2010.

² Consorzio A.A.ster, Innovatori diffusi a Milano, 2015.

³ Rappresentanze sindacali, imprenditoriali, università, scuole, istituzioni bancarie e finanziarie, volontariato.

⁴ Consorzio AAster, Oltre lo Stato, oltre il mercato, oltre il modello emiliano-romagnolo, rapporto di ricerca per Fondazione Barberini, giugno 2012.

⁵ E.Rullani, Emergenza coronavirus e transizione digitale. Come riprendere il cammino verso un nuovo modo di vivere e di lavorare, paper maggio 2020.

⁶ Santa Croce, Ospizio e Mirabello.

Social(I)Makers: sviluppare una smart community transnazionale di innovatori sociali per uno sviluppo inclusivo dell'Europa Centrale

1 Introduzione e struttura del report

La sostenibilità dell'Europa centrale è messa a repentaglio dalle trasformazioni strutturali sia delle sue comunità civiche che dalle implicazioni sociali dei cambiamenti che stanno influenzando il loro contesto.

Le iniziative di Innovazione Sociale (IS) in grado di implementare prodotti, servizi e modelli per governare tali trasformazioni e allo stesso tempo tessere nuove relazioni sociali sono sempre più necessarie, ma, nella realtà dei fatti, sono ancora fragili e diffuse in modo disomogeneo nell'area, dato che l'ecosistema che dovrebbe promuoverle è ancora in fase embrionale. Il progetto Social(i)Makers mira quindi a sviluppare strumenti di supporto agli stakeholder di rilievo (finanziatori, imprenditori, *policy makers* e cittadini) nell'organizzazione di iniziative di innovazione sociale efficaci e sostenibili.

A questo scopo, in primo luogo i partner hanno condotto un'analisi dei bisogni di innovazione sociale nei territori coinvolti, successivamente hanno progettato le due fasi del programma formativo con il supporto di esperti che rappresentano tutti gli attori del sistema di IS, attraverso appositi *focus group*. Infine, i partner hanno condotto una valutazione delle due fasi del programma formativo (la Social Innovation Design Academy e gli strumenti a supporto).

L'analisi delle necessità di Innovazione sociale: il *deliverable* intitolato *Social Innovation Survey* descrive la struttura, i quesiti, i gruppi target e le modalità di conduzione della survey, con l'obiettivo di costruire una valutazione efficace delle necessità di IS, le lezioni apprese e le potenziali sinergie tra i territori coinvolti. Il presente *Report sulle necessità di Innovazione sociale dell'Europa Centrale* fornisce ai partner di Social(i)Makers informazioni aggiornate e insight sulle caratteristiche degli ecosistemi di innovazione sociale nei territori coinvolti, che saranno ulteriormente sfruttati nell'ambito delle fasi 1 e 2 del programma formativo Social(i)Makers. Il report prepara il terreno per l'analisi comparativa dei punti di forza e debolezza dell'innova-

zione sociale nei territori in cui il progetto deve operare, sulla base dei risultati della survey. Infine, ma non per importanza, il report si basa sulla raccolta dati condotta dai partner Social(i)Makers.

Il capitolo 2 fornisce i dettagli sulle basi metodologiche della survey mentre il capitolo 3 presenta i risultati principali dei quattro questionari. Infine, la sezione finale (capitolo 4) riassume i risultati principali e le lezioni apprese.

2 Basi metodologiche

Uno degli obiettivi primari dell'analisi delle necessità di innovazione sociale è stabilire i bisogni percepiti e i punti di forza e di debolezza dell'ecosistema di IS in relazione al bacino di potenziali partecipanti alla Social Innovation Design Academy nei territori CEE coinvolti. In secondo luogo, questa analisi mira a identificare lezioni che potrebbero essere una base per la formulazione dei programmi formativi delle fasi 1 e 2. L'analisi è un punto di partenza nella facilitazione del design e dell'implementazione di iniziative di innovazione sociale, assieme al confronto con sfide di natura sociale e legate al contesto. Come risultato finale, le necessità degli stakeholder identificate saranno soddisfatte durante i programmi formativi Social(i)Makers e tutte contribuiranno alla costruzione di un network transnazionale Social(i)Makers di innovatori sociali nell'Europa Centrale e Orientale.

2.1 Gruppi target

La metodologia identifica quattro gruppi target di stakeholder esperti che sono tutti essenziali per un ecosistema di innovazione sociale sano, bilanciato, competente e capace in qualsiasi settore: *polycymakers*, finanziatori, imprenditori e innovatori sociali, così come personale accademico e ricercatori. Tutti questi gruppi di stakeholder sono stati intervistati durante i primi due mesi del 2018 in tutti i territori coinvolti nel progetto in modo da raccogliere le loro percezioni e *insight* in merito ai vari aspetti di innovazione sociale nelle aree in questione. Le caratteristiche dei gruppi target di stakeholder per raccolta dati erano le seguenti.

- **Finanziatori:** stakeholder interessati in investimenti finanziari. Forniscono supporto economico con l'obiettivo della creazione di valore sociale e opportunità di investimento che sfociano in un ritorno sociale oltre a quello economico.
- **Policy makers:** stakeholder coinvolti nella definizione delle politiche e nella regolamentazione dell'ecosistema del business e dell'innovazione sociale. Sono nelle condizioni di rinnovare la legislazione vigente av-

vicinandola ai cittadini e facendo in modo che le normative non solo riflettano maggiormente una realtà sociale in evoluzione, ma siano anche più mirate nel confrontarsi con bisogni sociali esistenti o emergenti.

- **Imprenditori sociali:** quegli imprenditori che creano valore sociale mediante la loro impresa, sostenuta da intermediari finanziari, accademie, acceleratori d'impresa e *policy makers*.
- **Mondo accademico:** ricercatori e docenti in possesso di conoscenze relative a business e innovazione sociale. Contribuiscono al processo di sviluppo dell'ecosistema mediante le loro ricerche, fornendo expertise e portando l'attenzione su soluzioni socialmente innovative.

2.2 Campionamento e raccolta dati

La precedente esperienza in merito alla conduzione di survey variava ampiamente tra i partner del progetto. Il consorzio ha ovviato al problema discutendo i requisiti metodologici di base e i metodi che potevano essere adottati dai partner, a seconda delle loro possibilità, durante le riunioni di consorzio. I partner con più esperienza hanno condiviso le proprie esperienze, assicurando uno standard metodologico uniforme. Dato che l'obiettivo primario della survey era quello di ottenere *insight* dai potenziali partecipanti alla SI Design Academy in merito alla loro percezione dello stato dell'arte dell'innovazione sociale, incluse le necessità di IS, tutti i partner – nell'identificare i potenziali intervistati – si sono basati sulla propria integrazione nell'ecosistema e nelle reti locali di IS. Hanno stilato una lista di papabili organizzazioni e individui e li hanno contattati con la versione del questionario più appropriata, che meglio combaciava con il tipo di stakeholder coinvolto.

È stato utilizzato un campionamento di *convenienza* (con elementi di campionamento *a valanga*). Applicare il campionamento di *convenienza* ha dato modo a tutti i partner del consorzio – con esperienza empirica pregressa eterogenea – di condurre la raccolta dati, sfrut-

tando le risorse messe a disposizione dalla loro integrazione e conoscenza del campo. Il campionamento di convenienza applicato è conosciuto per la sua relativa semplicità che, da un lato, non richiede esperienze pregresse e dall'altro può essere condotto con un budget limitato. Tale economicità rende adatte le operazioni di campionamento di convenienza per il tipo di progetto che S(i)M voleva condurre.

L'intera analisi si basa sulla raccolta di dati primari. Le domande sono state formulate in modo da fornire ai partecipanti l'opportunità di esprimere i propri sentimenti, percezioni e idee:

- unendo risposte di tipo qualitativo e quantitativo;
- fornendo domande aperte e chiuse (perlopiù in modalità risposta multipla).

I partner del progetto hanno anche avuto la libertà di scegliere il proprio metodo di raccolta dati. Alcuni di loro hanno optato per raccogliervi personalmente via telefono e inserirli simultaneamente in un computer (sistema CATI). Altri invece hanno utilizzato interamente questionari online autogestiti dagli intervistati.

La raccolta dati ha avuto luogo a gennaio e febbraio 2018. Complessivamente, il tasso di completamento è stato alto nel caso dei questionari online, con un numero basso di abbandoni. Ciononostante sono state incluse nel database finale solo i questionari in cui la maggior parte delle domande era stata completata (incluse le risposte *Non lo so*). Questa è stata la principale tra le operazioni di pulizia dei dati operata da IFKA, leading partner del progetto.

2.3 Struttura delle domande

Le domande nella survey mirano a identificare le principali necessità di innovazione sociale dei diversi stakeholder, indagando i seguenti pilastri tematici:

- cornice normativa e istituzionale;
- innovazione sociale e fonti di finanziamento;
- dialogo intorno all'innovazione sociale;
- coinvolgimento degli stakeholder e valutazione degli impatti;
- sfide emergenti.

La survey inizia con domande generali in merito al tipo di istituzione, al paese e regione in cui l'istituzione è ubicata, al campo di ricerca e alla struttura legale dell'organizzazione.

La *cornice normativa e istituzionale* viene indagata attraverso le seguenti questioni: esistenza di normative e documenti ufficiali di innovazione sociale nel paese di riferimento, livello e potenziale dei programmi di sviluppo regionale secondo gli stakeholder, partecipazione decisionale e opinioni in merito alle più importanti aree di innovazione sociale. Inoltre, il pilastro tematico indaga la conoscenza di alcune *policy* di innovazione sociale, i documenti normativi ufficiali esistenti, le priorità di sviluppo regionale di innovazione sociale e le diverse tipologie di opinioni in merito al sistema di procedura decisionale *bottom-up*.

La parte successiva, il pilastro tematico *Innovazione sociale e fonti di finanziamento*, include le domande in merito alle risorse esistenti, finanziarie e non, le principali abilità degli imprenditori sociali secondo i rappresentanti del mondo accademico, il supporto economico garantito ai progetti di innovazione sociale e le fasi del ciclo di vita del progetto richieste per ottenere il supporto di *policy makers* e imprenditori. Questo argomento va a toccare le più comuni normative, strumenti e pratiche in materia di investimenti di impatto sociale (investimenti sociali e filantropia, *impact investing*). In questa parte del questionario, gli stakeholder hanno organizzato le loro priorità in merito ai diversi tipi di supporto finanziario e non. Infine, gli intermediari finanziari hanno riassunto le loro direttive di investimento e gli attuali gap del mercato.

La sezione del *dialogo intorno all'innovazione sociale* raccoglie le domande sui diversi tipi di programmi di incubazione, l'offerta di corsi di innovazione sociale, l'entità dell'interesse per l'innovazione sociale, il contributo dei *policy makers* e il tasso di divulgazione dell'innovazione sociale nelle università, con particolare riferimento ai diversi tipi di ricerca e metodologie, specialmente la misurazione dell'impatto sociale, la creazione di valore e il ruolo delle accademie sul mercato sociale, le difficoltà nelle operazioni di mercato, la mancanza di abilità imprenditoriali e le nuove frontiere della misurazione nel futuro.

Nel pilastro *Coinvolgimento degli stakeholder e valutazione degli impatti* viene riportato il punto di vista degli imprenditori sociali: le modalità di cooperazione e costruzione di relazioni e l'entità e i processi di misurazione dell'impatto sociale. Questa sezione riporta anche dati in

merito alla mancanza di una procedura di internazionalizzazione, all'esclusione del mercato locale, all'importanza e ai risultati della creazione di valore e alla carenza di capacità di misurazione degli imprenditori.

L'ultima sezione include domande sulle potenziali sfide dei progetti di innovazione sociale esaminati da tutti gli stakeholder. Per mezzo di una domanda aperta, gli intervistati hanno anche individuato altre difficoltà rilevanti che esistono nel mercato sociale.

2.4 Limitazioni e sfide della ricerca

Ogni metodologia di ricerca ha sfide e limitazioni. Il campionamento di convenienza non fornisce in nessun modo un campione rappresentativo, quindi le generalizzazioni e i paragoni tra territori non sono possibili. Ulteriori limitazioni derivano dall'argomento stesso oggetto della survey.

Una delle principali sfide è la terminologia stessa, dato che la conoscenza dell'innovazione sociale è ancora in fase di crescita e che in alcuni paesi dell'Europa Centrale e Orientale è tuttora un concetto emergente.

Inoltre, gli imprenditori e le imprese sociali spesso si devono confrontare con la mancanza di competenze di business, o di conoscenza delle modalità di accesso ai finanziamenti, o ancora di nozioni circa la scalabilità dell'impatto sociale creato, così come con la carenza di regolamentazioni e il bisogno concreto di supporto. Allo stesso tempo, le policy in materia di innovazione sociale sono ancora arretrate, considerando che in alcuni paesi ancora non esiste una definizione giuridica di imprenditoria ed ecosistemi sociali. Infine, il mondo accademico ha una partecipazione limitata alla vita del mercato sociale, benché l'analisi dell'economia sociale sia una tendenza fiorente nelle università e alcune di esse abbiano corsi su innovazione e imprenditoria sociale.

3 Risultati

Erano presenti quattro singoli database creati di default, ognuno contenente le risposte per un diverso gruppo target di stakeholder (mondo accademico, finanziatori, *policy makers*, innovatori sociali).

Unendo in un unico database le variabili identiche (domande) dei database singoli (questionari) è stato totalizzato un campione più massiccio (n=352, vedi Tab. 1). Questo campione più grande potrebbe migliorare la validità dei risultati e consente più comparazioni. Tuttavia, dato che

le strategie di campionamento dei partner di progetto sono piuttosto diverse fra loro, è necessaria più cautela nella comparazione diretta tra Paesi. Per questo motivo le conclusioni che si traggono dai dati sono da considerarsi perlopiù indicative e non assolute.

In totale sono state incluse nel database finale le risposte di 352 partecipanti alla survey. La Tabella 1 mostra il numero di risposte per paese e gruppo target.

Tab. 1 Composizione del campione Social(i)Makers per gruppi target e Paesi

		Gruppi Target					Totale
		Mondo accademico	Finanziatori	Policy makers	Innovatori Sociali		
Paesi	Austria	Conteggio % nel Paese	21 26.9%	7 9.0%	8 10.3%	42 53.8%	78 100%
	Germania	Conteggio % nel Paese	13 28.9%	11 24.4%	4 8.9%	17 37.8%	45 100.0%
	Ungheria	Conteggio % nel Paese	14 26.4%	3 5.7%	18 34.0%	18 34.0%	53 100.0%
	Italia	Conteggio % nel Paese	10 17.9%	6 10.7%	24 42.9%	16 28.6%	56 100.0%
	Polonia	Conteggio % nel Paese	10 21.3%	8 17.0%	17 36.2%	12 25.5%	47 100.0%
	Slovenia	Conteggio % nel Paese	7 10.9%	3 4.7%	19 29.7%	35 54.7%	64 100.0%
	Slovacchia	Conteggio % nel Paese	1 11.1%	1 11.1%	1 11.1%	6 66.7%	9 100.0%
Totale	Conteggio % nel Paese	76 21.6%	39 11.1%	91 25.9%	146 41.5%	352 100.0%	

*Sfortunatamente per via di un errore tecnico 12 risposte individuali slovacche sono state perse e sono disponibili solo in formato aggregato. La tabella mostra solo le risposte individuali.

Il primo blocco di domande sottoposto uniformemente tra i 4 campioni (gruppi target) riguardava la conoscenza dei *framework* normativi e istituzionali in materia di innovazione sociale.

Rilevante è il fatto che il focus della ricerca non fosse l'esistenza fattuale di norme di IS, bensì la percezione e conoscenza delle stesse in seno ai vari gruppi target di stakeholder (Tab. 2).

Nel campione, gli intervistati sloveni e italiani erano i più informati delle politiche di IS nei loro paesi, quasi tutti hanno risposto sì a questa domanda. È interessante che siano Germania (49%) e Austria (51%) ad avere solo la metà degli intervistati al corrente delle politiche di IS nel loro paese. Questo dato è inaspettatamente basso considerando che l'ecosistema di IS è relativamente sviluppato in questi Stati e che i *policy makers*, che dovrebbero essere i più in-

formati in merito alle politiche, rappresentano un numero in proporzione più esiguo nel campione austriaco e tedesco rispetto a quello, per esempio, italiano (Tab. 1). Potrebbe darsi che tali politiche di innovazione sociale in Austria e Germania siano già state integrate organicamente da tempo nel sistema, rendendole meno visibili, mentre in Italia e altri paesi i dibattiti e gli sviluppi in merito sono recenti e potrebbero, quindi, attirare maggiormente l'attenzione.

Tab. 2 Sei al corrente di qualche politica di IS nel tuo Paese?

Sei al corrente di qualche politica di IS nel tuo Paese?					
			Si	No	Totale
Paesi	Austria	Conteggio % nel Paese	36 51.4%	34 48.6%	70 100,0%
	Germania	Conteggio % nel Paese	20 48.8%	21 51.2%	41 100,0%
	Ungheria	Conteggio % nel Paese	33 62.3%	20 37.7%	53 100,0%
	Italia	Conteggio % nel Paese	54 96.4%	2 3.6%	56 100,0%
	Polonia	Conteggio % nel Paese	38 84.4%	7 15.6%	45 100,0%
	Slovenia	Conteggio % nel Paese	62 96.9%	2 3.1%	64 100,0%
	Slovacchia	Conteggio % nel Paese	9 100.0%	0 0.0%	9 100,0%
Totale		Conteggio % nel Paese	252 74.6%	86 25.4%	338 100,0%

Ai partecipanti alla survey è stata richiesta un'opinione in merito al livello di importanza che i *policy makers* danno o meno all'innovazione sociale nelle politiche di sviluppo regionale nel loro paese. Concretamente gli è stato chiesto 'In termini di sviluppo regionale l'innovazione sociale è una priorità per i *policy makers* nel tuo Paese?'. Per una rappresentazione più espressiva la gamma di codici assegnati ai livelli di assenso/dissenso per questa domanda spaziava da -2 "fortemente in disaccordo" a +2 "fortemente d'accordo", dove 0 stava per "indeciso" ma è stato valutato come 'non lo so' e perciò eliminato (in 78 casi) durante il conteggio

della media statistica. Gli altri due valori, -1 e +1 rappresentavano rispettivamente un moderato disaccordo e accordo. In generale il campione Europeo percepiva il livello di priorità dell'innovazione sociale in maniera neutrale (Tab. 3, media = 0) pur essendoci alcune differenze tra regioni. Approfondendo le specifiche nazionali, gli intervistati Italiani e polacchi percepivano che i *policy makers* stavano in qualche modo dando priorità all'innovazione sociale nelle politiche di sviluppo regionale mentre quelli di Slovenia e Austria ritenevano che i rispettivi *policy makers* ne dessero meno.

Tab. 3 In termini di sviluppo regionale l'innovazione sociale è una priorità per i *policy makers* nel tuo Paese?

Paese	Media	N	Deviazione Standard
Austria	-0.55	53	1.030
Germania	0.15	41	1.295
Ungheria	-0,9	46	1.071
Italia	0.54	46	1.260
Polonia	0.44	34	1.133
Slovenia	-0.40	42	1.289
Slovacchia	-0.22	9	1.481
Totale	-0.02	271	1.244

A due gruppi di stakeholder (accademici e *policy makers*) è stato chiesto quali, secondo loro, siano le tre aree di innovazione sociale più importanti tra le 14 aree fornite. Hanno anche avuto la possibilità di nominare altre aree non elencate. Ci sono stati tre vincitori netti in que-

sta "competizione", vale a dire: "occupazione sostenibile" (menzionata dal 47%), "salute e benessere" (37%) e "istruzione e formazione" (33%). Queste le tre più importanti aree di innovazione secondo gli intervistati con background accademico o politico (Tabella 4).

Tab. 4 Quali sono le tre aree di innovazione sociale che consideri più importanti?

	Risposte		
	N	Percentuale	Percentuale di casi*
Tecnologia pulita	25	5.2%	15.2%
Risorse naturali e conservazione	44	9.1%	26.7%
Acqua e Igiene	9	1.9%	5.5%
Agricoltura sostenibile	21	4.4%	12.7%
Mobilità	32	6.7%	19.4%
Salute e Benessere	61	12.7%	37.0%
Alloggi economici e sviluppo della Comunità	40	8.3%	24.2%
Commercio equo	21	4.4%	12.7%
Impiego sostenibile (intergrazione lavorativa)	77	16.0%	46.7%
Istruzione e formazione	54	11.2%	32.7%
Diritti umani e civili	16	3.3%	9.7%
Media, Tecnologie e Mobile	15	3.1%	9.1%
Sviluppo piccole e medie imprese	41	8.5%	24.8%
Microfinanza/ Servizi Finanziari a basso reddito/Micro-assicurazioni	17	3.5%	10.3%
Altri	8	1.7%	4.8%
Totale	481	100.0%	291.5%

*Erano disponibili risposte multiple a tre, perciò la percentuale totale eccede il 100%

A un'altra serie di intervistati – accademici, fornitori di servizi finanziari e *policy makers* – è stato chiesto in merito all'importanza delle varie forme di sostegno finanziario di cui il progetto di innovazione sociale può avvalersi. Gli intervistati potevano esprimere la loro opinione su una scala a 5 gradi e le diverse opzioni erano collocate su una scala numerica che andava da -2 = "per niente importante" a 0 = "neutro" a +2 = "molto importante". Nella Tabella 5, quindi, qualsiasi valore inferiore a 0 corrisponde a un'importanza minore, mentre i valori positivi a vari gradi di importanza effettiva. I valori pari a 0 e vicini a esso rappresentano una valutazione complessiva neutra in merito all'importanza di uno strumento finanziario.

È importante sottolineare che tutti i principali strumenti finanziari elencati nel questionario sono stati ritenuti importanti dagli intervistati, poiché i loro valori medi erano in area ampiamente positiva. Lo strumento

finanziario che è emerso maggiormente è stato la 'sovvenzione', con un'importanza valutata tra +1 = «piuttosto importante» e +2 = «molto importante», o numericamente a 1,5 (arrotondato). Anche i «contratti», definiti come quelli «che pagano gli innovatori sociali per i servizi specifici che stanno fornendo», sono stati valutati come piuttosto importanti (media = 1,3) così come lo schema «ibrido» che combina «capitale» e «prestiti» (richiesti anche singolarmente). Le obbligazioni a impatto sociale (SIB) sono state valutate di minima importanza dagli accademici, finanziatori e *policy makers* partecipanti alla survey. Un dato attribuibile anche alla loro relativa novità e rarità e al fatto che non sono certamente ancora integrate, sebbene esistano alcuni progetti pilota con risultati promettenti (anche se inconcludenti) in tutto il mondo e in alcuni paesi partecipanti al progetto S(i)M.

Tab. 5 Quanto consideri importanti le seguenti forme di supporto finanziario per progetti di innovazione sociale?

Paese		Sovvenzioni	Capitale	Prestiti	Ibrido	Contratti	SIB
Austria	Media N Dev.Std.	1.40 35 .651	0.85 34 .925	0.53 34 .788	1.09 34 .788	1.42 33 .641	0.70 27 .912
Germania	Media N Dev.Std.	1.12 25 1.013	0.96 25 .935	0.54 24 1.103	1.32 25 .748	1.62 26 .697	0.63 27 1.006
Ungheria	Media N Dev.Std.	1.43 35 815	1.29 35 .789	0.57 35 1.037	1.14 35 1.061	1.31 35 .900	0.57 35 1.037
Italia	Media N Dev.Std.	1.60 40 .709	1.05 40 .815	0.90 39 .821	1.08 40 .944	1.10 40 .841	0.72 40 .933
Polonia	Media N Dev.Std.	1.63 35 .646	0.74 35 .950	1.20 35 .901	1.31 35 .631	1.34 35 .639	0.91 35 .781
Slovenia	Media N Dev.Std.	1.46 28 .637	0.64 28 .951	0.59 29 .907	1.07 29 .842	0.83 29 1.002	0.00 29 .802
Slovacchia	Media N Dev.Std.	1.67 3 .577	2.00 3 .000	1.67 3 .577	2.00 3 .000	1.33 3 1.155	0.67 3 1.155
Totale	Media N Dev.Std.	1.46 201 .748	0.95 200 .906	0.75 199 .945	1.17 201 .863	1.26 201 .822	0.61 196 .947

Allo stesso gruppo di intervistati – accademici, finanziatori e *policy makers* – è stato chiesto anche dell'importanza delle varie forme di sostegno non finanziario di cui gli innovatori sociali e le loro iniziative possono usufruire (Tabella 6). La gamma delle cinque possibili risposte andava da -2 = "per niente importante", a 0 = "neutro" a +2 = "molto importante". Tutte le opzioni di sup-

porto non finanziario tranne due sono state collocate in media tra +1 = "piuttosto importante" e +2, dimostrando che nell'ecosistema dell'innovazione sociale vi è una forte necessità di forme di supporto professionale e non solo economico. La disponibilità di spazi di coworking e i servizi di accelerazione erano i servizi ritenuti i meno importanti della lista dagli intervistati; tuttavia,

anche questi due sono stati in realtà considerati importanti, poiché il loro valore medio era vicino a +1. La forma di sostegno non finanziario risultata più rilevante è stata “networking e con-

divisione di conoscenza”, un elemento molto importante in un ecosistema di IS vivace e sano. A seguire “tutoraggio e *coaching*” e “istruzione e formazione per imprenditori sociali”.

Tab. 6 Quanto consideri importanti le seguenti forme di supporto non finanziario per progetti di innovazione sociale?

Paese		Sensibilizzazione	Formazione all'imprenditoria sociale	Tutoraggio / coaching	Networking, condivisione conoscenza	Supporto alla preparazione all'investimento	Spazi Co-working	Servizi di incubazione	Servizi di accelerazione	Consulenza legale
Austria	Media	1.43	1.29	1.43	1.32	1.06	.71	.88	.94	1.15
	N	35	35	35	34	34	34	32	32	34
	Dev. Std.	.739	.710	.608	.727	.952	1.001	.907	.878	.657
Germania	Media	1.04	1.00	1.44	1.33	1.07	.67	.81	.85	1.44
	N	27	27	27	27	27	27	27	26	27
	Dev. Std.	.940	.920	.641	.555	.958	1.240	1.039	1.047	.801
Ungheria	Media	1.03	1.31	1.43	1.66	1.46	.60	1.34	1.14	1.31
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Dev. Std.	1.014	.832	.655	.684	.817	.775	.684	.879	.796
Italia	Media	.97	1.60	1.40	1.51	1.43	1.33	1.03	.85	1.35
	N	39	40	40	39	40	40	39	40	40
	Dev. Std.	1.013	.778	.744	.790	.874	.730	.959	.921	.662
Polonia	Media	1.34	1.49	1.31	1.46	1.24	.89	.97	.83	1.29
	N	35	35	35	35	34	35	35	35	35
	Dev. Std.	.725	.658	.867	.701	.699	.867	.707	.891	.667
Slovenia	Media	1.07	1.24	1.41	1.21	1.11	1.17	1.26	1.14	1.10
	N	28	29	29	29	28	29	27	29	29
	Dev. Std.	1.052	.988	.825	.726	.875	.889	.712	.743	.724
Slovacchia	Media	1.67	2.00	1.67	2.00	2.00	1.33	1.67	1.67	1.67
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Dev. Std.	.577	.000	.577	.000	.000	.577	.577	.577	.577
Totale	Media	1.16	1.35	1.41	1.44	1.25	.91	1.06	.97	1.28
	N	202	204	204	202	201	203	198	200	203
	Dev. Std.	.922	.820	.720	.711	.866	.940	.853	.893	.714

L'importanza delle varie forme di sostegno finanziario e non finanziario è stata richiesta anche agli innovatori sociali, seppur con una leggera differenza, ovvero in relazione alle proprie esigenze di iniziative e sforzi di IS (quindi non in riferimento all'ecosistema di innovazione sociale in generale, come è stato presentato in Tabella 5 e 6). La codifica rimane la stessa, ovvero con cinque opzioni che vanno da -2 = "per niente importante" a 0 = "neutro" a +2 = "molto importante". I risultati mostrano (Tabella 7) che per gli innovatori sociali sono le sovvenzioni ad avere il

massimo appeal. Queste, infatti, sono state ritenute non solo le più importanti rispetto ai sei strumenti finanziari valutati, ma anche in quanto tali con un valore medio di 1,7, prossimo al valore massimo possibile della scala (+2). Anche i contratti ("che pagano gli innovatori sociali per i servizi specifici che stanno fornendo") sono stati considerati importanti, mentre le obbligazioni di impatto sociale, relativamente nuove e in molti paesi nemmeno esistenti, sono risultate essere le meno rilevanti, seppur con una media ancora in area positiva e quindi comunque significativa.

Tab. 7 Quanto sono importanti per te le seguenti forme di supporto finanziario per i tuoi progetti di innovazione sociale?

		Sovvenzioni	Capitale	Prestiti	Ibrido	Contratti	SIB
Totale	Media	1.70	1.01	0.68	0.87	1.35	0.42
	N	138	126	118	119	130	112
	Dev.Std.	.599	.925	1.069	.996	.878	1.228

Agli innovatori sociali è stato chiesto specificamente di valutare l'importanza dei vari strumenti non finanziari anche per la propria iniziativa di IS. È interessante notare che in qualche modo le medie sono complessivamente più alte (Tabella 8) rispetto ai risultati degli strumenti finanziari sopra (Tabella 7), sebbene nessuna delle opzioni di supporto non finanziario potesse avvicinarsi all'importanza data alle "sovvenzioni" - vincitrici

assolute tra i sostegni finanziari con 1.7. Molti supporti non finanziari avevano una media intorno a 1,5, ovvero a metà fra +1 = "piuttosto importante" e +2 = "molto importante". Infatti, a eccezione dei servizi di accelerazione, spazi di co-working e servizi di incubazione, tutti gli altri sono stati valutati come abbastanza importanti, con il networking e la condivisione della conoscenza che hanno raggiunto il valore medio massimo (1.6).

Tab. 8 Quanto sono importanti per te le seguenti forme di supporto non finanziario per i tuoi progetti di innovazione sociale?

		Sensibilizzazione	Formazione all'imprenditoria sociale	Tutoraggio / coaching	Networking, condivisione conoscenza	Supporto alla preparazione all'investimento	Spazi co-working	Servizi incubazione	Servizi accelerazione	Consulenza legale
Totale	Media	1.50	1.48	1.46	1.55	1.38	1.15	1.23	1.14	1.46
	N	141	135	141	140	133	126	119	118	135
	Dev.Std.	.723	.721	.732	.650	.794	.830	.915	.942	.770

Dopo essere stati informati in merito ai servizi di supporto finanziario o non finanziario, a *policy makers* e innovatori sociali è stato chiesto se fossero al corrente che gli stessi strumenti finanziari erano disponibili per le iniziative di innovazione sociale nei rispettivi paesi.

Per quanto ne sapessero gli intervistati (Tabella 9), le sovvenzioni erano lo strumento di sostegno finanziario più disponibile, seguito, con distacco, dai prestiti. La maggior parte dei *policy*

makers e degli innovatori sociali, tuttavia, non era sicuro della disponibilità dei capitali, delle forme ibride che combinano capitali e prestiti e degli schemi di sostegno finanziario basati su contratti.

Non sorprende, quindi, che le obbligazioni di impatto sociale fossero l'opzione più sconosciuta, con il 72% degli intervistati che non è riuscito ad affermare se tali schemi fossero presenti nel proprio paese o meno.

Tab. 9 Quale tipologia di supporto finanziario per progetti di innovazione sociale è disponibile nel tuo Paese?

		Disponibile	Non disponibile	Non lo so	Totale
Sovvenzione	N	186	5	39	230
	Percentuale	80,9%	2,2%	17,0%	100,0%
Capitale	N	67	34	115	216
	Percentuale	31,0%	15,7%	53,2%	100,0%
Prestiti	N	121	25	71	217
	Percentuale	55,8%	11,5%	32,7%	100,0%
Ibrido	N	77	22	117	216
	Percentuale	35,6%	10,2%	54,2%	100,0%
Contratti	N	89	11	123	223
	Percentuale	39,9%	4,9%	55,2%	100,0%
SIB	N	25	35	155	215
	Percentuale	11,6%	16,3%	72,1%	100,0%

Secondo i *policy makers* e gli innovatori sociali intervistati – questo blocco è stato chiesto solo a loro – la maggior parte delle opzioni di supporto non finanziario sono disponibili in Europa centrale e Orientale (Tabella 10).

Pochissimi intervistati (mai oltre il 7%) hanno affermato esplicitamente che un modulo di sostegno non fosse disponibile, eppure per tre di essi l'incertezza sulla loro presenza era considerevole.

Quasi la metà degli intervistati, infatti, non era sicura dell'esistenza del supporto alla preparazione all'investimento, degli spazi di co-working e dei servizi di accelerazione. Dall'altro lato, hanno affermato inequivocabilmente che sensibi-

lizzazione, networking, condivisione delle conoscenze e altre forme di supporto non finanziario erano effettivamente disponibili loro Paesi.

Tab. 10 Quale tipologia di supporto non finanziario per progetti di innovazione sociale è disponibile nel tuo Paese?

		Disponibile	Non disponibile	Non lo so	Totale
Sensibilizzazione	N	197	4	24	225
	Percentuale	87.6%	1.8%	10.7%	100.0%
Formazione all'imprenditoria sociale	N	171	12	46	229
	Percentuale	74.7%	5.2%	20.1%	100.0%
Tutoraggio/coaching	N	171	8	49	228
	Percentuale	75.0%	3.5%	21.5%	100.0%
Networking, condivisione conoscenza	N	186	7	38	231
	Percentuale	80.5%	3.0%	16.5%	100.0%
Supporto preparazione all'investimento	N	105	15	102	222
	Percentuale	47.3%	6.8%	45.9%	100.0%
Spazi co-working	N	105	15	102	222
	Percentuale	47.3%	6.8%	45.9%	100.0%
Servizi di incubazione	N	154	9	61	224
	Percentuale	68.8%	4.0%	27.2%	100.0%
Servizi di accelerazione	N	104	14	100	218
	Percentuale	47.7%	6.4%	45.9%	100.0%
Consulenza legale	N	134	14	76	224
	Percentuale	59.8%	6.3%	33.9%	100.0%

Oltre alle forme di sostegno finanziario e non finanziario, ai membri delle comunità accademiche e agli innovatori sociali è stata data l'opportunità di scegliere da un elenco le tre abilità più importanti che un imprenditore sociale dovrebbe possedere. Capacità e competenze manageriali, menzionate da tre intervistati su quattro (77%, Tabella 11), sono state ritenute più importanti. Inoltre, la metà degli intervistati ha menzionato abilità sociali, capacità di comunicazione e presentazione, nonché l'effettiva

esperienza nel campo in cui operano. È interessante notare che abilità come 'individuazione di nuove opportunità di mercato e di concorrenti' sono state menzionate meno, il che potrebbe forse significare che ci sono ancora opportunità di mercato e la concorrenza non è così dura nelle aree in cui operano le imprese sociali.

Tab. 11 Quali, secondo te, sono le tre competenze principali che un imprenditore sociale dovrebbe possedere?

	Risposte		Percentuale
	N	Percentuale	
Abilità e Competenze manageriali	171	23.1%	77.0%
Abilità di fundraising	83	11.2%	37.4%
Competenze di negoziazione	57	7.7%	25.7%
Competenze comunicative e di presentazione	114	15.4%	51.4%
Conoscenza di nuovi mercati	46	6.2%	20.7%
Conoscenza dei competitor	29	3.9%	13.1%
Competenze sociali	117	15.8%	52.7%
Esperienze nel campo di attività (materia in questione)	114	15.4%	51.4%
Altro	8	1.1%	3.6%
Totale	739	100.0%	332.9%

Ai membri della comunità accademica e ai *policy makers* è stato chiesto quali sono le sfide che le iniziative di IS potrebbero dover affrontare nel loro paese. È stato fornito loro un elenco di possibili criticità e hanno potuto esprimere opinioni su una scala ordinale da 1 = «sfida seria» a 4 = «per niente una sfida». Medie inferiori rappresentano quindi sfide maggiori (Tabella 12). Non c'è una grande differenza tra le valutazioni delle varie possibili sfide, le loro medie sono tutte comprese tra 1,6 e 1,9 (arrotondato), dove la mancanza di consapevolezza sull'importanza dell'IS sembrava rappresentare il problema maggiore nella lista, seguito dalla mancanza di un ecosistema di supporto e di adeguate opportunità di finanziamento.

Tab. 12 Definisci in quale misura consideri i seguenti aspetti una sfida per progetti di innovazione sociale

		Carenza di consapevolezza dell'importanza dell'IS	Mancanza di un ecosistema di supporto	Gli stakeholder hanno difficoltà nell'interagire gli uni con gli altri	Difficoltà nel valutare l'impatto sociale	Il sistema legale non supporta l'IS	Mancanza di strumenti appropriati a supporto dell'IS	Mancanza di finanziamenti adeguati
Totale	Media	1.55	1.63	1.93	1.95	1.85	1.74	1.67
	N	161	158	154	158	153	156	160
	Dev.Std.	.688	.718	.833	.902	.849	.746	.783

Un simile blocco di domande è stato posto anche agli innovatori sociali, con specifico riferimento alle criticità per le loro iniziative di IS. Sembrano essere maggiormente messi in difficoltà dalla mancanza di finanziamenti ade-

guati, che è per loro una sfida da moderata a grave (media = 1,5), sebbene anche la mancanza di un ecosistema di supporto e di informazione sull'innovazione sociale siano stati valutati come circostanze abbastanza impegnative (Tabella 13).

Tab. 13 Definisci in quale misura consideri i seguenti aspetti una sfida per i tuoi progetti di innovazione sociale

		Carenza di consapevolezza dell'importanza dell'IS	Mancanza di un ecosistema di supporto	Gli stakeholder hanno difficoltà nell'interagire gli uni con gli altri	Difficoltà nel valutare l'impatto sociale	Il sistema legale non supporta l'IS	Mancanza di finanziamenti adeguati	Mancanza di strumenti appropriati a supporto dell'IS	Mancanza di competenze di business
Totale	Media	1.60	1.65	2.02	2.04	1.76	1.52	1.79	2.01
	N	142	142	136	134	134	141	140	140
	Dev Std.	.744	.754	.915	.888	.869	.789	.863	1.214

Anche i finanziatori hanno espresso la loro opinione sulle varie sfide che potrebbero dover affrontare sovvenzionando iniziative di innovazione sociale. La Tabella 14 mostra una scarsità di iniziative potenzialmente sostenibili finanziariamente nel medio-lungo termine e, secondo i finanziatori, questo è l'aspetto più critico (media = 1,3) fra quelli elencati. I requisiti normativi,

legali e fiscali rappresentano un altro ostacolo insieme alla mancanza di buone candidature e all'ecosistema di IS in generale.

Tab. 14 Definisci in quale misura consideri i seguenti aspetti una sfida per il finanziamento di progetti di innovazione sociale

		Carenza di consapevolezza dell'importanza dell'IS	Mancanza di un ecosistema di supporto	Gli stakeholder hanno difficoltà nell'interagire gli uni con gli altri	Difficoltà nella valutazione dell'impatto sociale	Trovare candidature di buona qualità	Trovare target che rientrino nei criteri di finanziamento della nostra organizzazione	Trovare target con il potenziale di diventare autosostenibili nel medio lungo periodo	Rispetto dei requisiti normativi, legali e fiscali
Totale	Media	1.81	1.65	2.27	1.78	1.62	2.03	1.32	1.45
	N	37	37	37	36	37	36	34	38
	Dev.Std.	.811	.753	.990	.832	1.089	1.298	.878	1.032

Ulteriori domande nei sondaggi sono state rivolte in modo più specifico ai quattro gruppi target di stakeholder individuati dal progetto Social(i)Makers, con poca o nessuna sovrapposizione delle domande tra i diversi gruppi intervistati. Nella sezione seguente l'analisi.

Innanzitutto, il rapporto esamina tre quesiti, posti esclusivamente a partecipanti con un background accademico, che indagano il dialogo intorno all'innovazione sociale nei circoli accademici e non solo. Sono state sottoposte ai partecipanti tre dichiarazioni e il livello di accordo o disaccordo con esse poteva essere espresso con 5 alternative corrispondenti ai seguenti codici numerici: -2 = "fortemente in disaccordo", -1 = "in disaccordo", 0 = "Indeciso", +1 = "d'accordo" e +2 = "fortemente d'accordo". Per l'analisi statistica è stata omessa l'opzione "indeciso" in quanto potrebbe essere vista come un equivalente di "non so".

Le medie nel dominio positivo mostrano accordo, mentre quelle nel dominio negativo disaccordo rispetto all'affermazione mostrata nell'intestazione della tabella sottostante (Tabella 15). Secondo l'analisi, gli accademici concordano chiaramente con l'affermazione secondo cui la consapevolezza generale in merito all'IS e/o sulla sua presenza nei curricula accademici è aumentata nel corso dell'ultimo decennio (media = 0,9). Tuttavia, in media, gli intervistati tende-

vano a essere leggermente in disaccordo con l'affermazione in merito all'uso della ricerca nei processi di *policy making* (media = -0,2). Vale la pena notare che un accademico su tre tra gli intervistati ha mostrato incertezza su questa domanda (25 risposte "indecise" sono state omesse nel calcolo della media). Inoltre, secondo la percezione degli accademici intervistati (media = 0,8), altre discipline hanno beneficiato dei dibattiti e dei risultati scientifici grazie a un effetto *spill-over*.

Tab. 15 Sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni?

		<i>Nel corso del decennio passato c'è stato un aumento della consapevolezza e/o formazione in materia di IS nel tuo Paese.</i>	<i>La ricerca accademica sulla IS è presa in considerazione nel processo di policymaking.</i>	<i>Ci sono sovrapposizioni o effetti spillover su altri ambiti disciplinari dei dibattiti scientifici in materia di IS</i>
Totale	Media	0.89	-0.18	0.78
	N	70	49	58
	Dev.Std	1.161	1.269	1.312

A un altro gruppo target di stakeholder, i finanziatori, è stato chiesto nello specifico quali fossero le loro aree di investimento preferite e quali aspetti di solito influenzassero le loro decisioni. La Tabella 16 mostra le tre aree di innovazione sociale preferite in cui gli intervistati avrebbero investito. I servizi e i prodotti correlati alla salute

e al benessere sono risultati gli obiettivi di investimento più attraenti per i finanziatori di Europa centrale e Orientale, più della metà di loro ha indicato questo settore (56%). A seguire troviamo occupazione sostenibile, e istruzione e formazione, che pure sembrano essere importanti aree di innovazione sociale in cui considerare di investire.

Tab. 16 Quali ritieni che siano le tre aree di innovazione sociale più importanti in cui investire?

	Risposte		Percentuale di Casi
	N	Percentuale	
Tecnologia pulita	11	9.6%	28.2%
Risorse naturali e conservazione	5	4.4%	12.8%
Acqua e Igiene	1	0.9%	2.6%
Agricoltura sostenibile	10	8.8%	25.6%
Mobilità	3	2.6%	7.7%
Salute e benessere	22	19.3%	56.4%
Alloggi economici e sviluppo della comunità	10	8.8%	25.6%
Occupazione sostenibile (integrazione lavorativa)	16	14.0%	41.0%
Istruzione e formazione	13	11.4%	33.3%
Diritti Civili e Umani	3	2.6%	7.7%
Media, Tecnologia e Mobile	5	4.4%	12.8%
Sviluppo PMI	8	7.0%	20.5%
Microfinanza/Servizi finanziari a basso reddito/Micro-assicurazione	3	2.6%	7.7%
Altro	4	3.5%	10.3%
Totale	114	100.0%	292.3%

La survey ha anche esaminato i tre aspetti principali che un finanziatore può considerare mentre cerca obiettivi e opportunità di investimento. In questo caso, quello chiaramente preponderante è stato il potenziale impatto sociale (Tabella 17). Nessun altro aspetto si è avvicinato a questo, decisamente rilevante e scelto da ben il 64% degli intervistati. I due successivi in ordine

di importanza, capacità e competenze manageriali e imprenditoriali e dipendenti e dirigenti responsabili, sono stati scelti rispettivamente dal 36% e dal 33% dei finanziatori. Sorprendentemente, le aspettative di un rendimento ragionevole e la presenza di business plan non sono stati ritenuti così importanti e raramente inseriti nei tre aspetti considerati primari.

Tab. 17 Quali ritieni che siano i tre aspetti più importanti nelle tue decisioni di investimento?

	Risposte		Percentuale di Casi
	N	Percentuale	
Performance organizzativa (inclusa la dovuta diligenza)	7	6.1%	17.9%
Condizioni finanziarie	9	7.9%	23.1%
Ragionevoli aspettative di guadagno	4	3.5%	10.3%
Dipendenti e dirigenti responsabili	13	11.4%	33.3%
Abilità e competenze manageriali e imprenditoriali	14	12.3%	35.9%
Impatto sociale	25	21.9%	64.1%
Disponibilità di un business plan	5	4.4%	12.8%
Visione e mission condivise	4	3.5%	10.3%
KPIs ben definite	9	7.9%	23.1%
Identificazione di una nicchia di mercato	11	9.6%	28.2%
Prospettive di crescita	10	8.8%	25.6%
Altro	3	2.6%	7.7%
Totale	114	100.0%	292.3%

Come si è potuto vedere sopra, per i finanziatori la creazione di impatto sociale era considerata della massima importanza nella definizione delle loro decisioni di investimento, e questo atteggiamento si rifletteva bene anche nella pratica con la valutazione dell'impatto sociale nei loro investimenti. Secondo i risultati della Tabella 18, i finanziatori tengono effettivamente trac-

cia dell'impatto sociale prodotto dalle iniziative in cui stanno investendo.

Tab. 18 Definisci in che misura valuti l'impatto sociale del tuo progetto di IS

	Frequenza	Percentuale
In larga misura	17	43.6%
Moderatamente	11	28.2%
In una certa misura	4	10.3%
Poco	6	15.4%
Affatto	1	2.6%
Totale	39	100.0%

Infine, sono state poste alcune domande specificamente agli innovatori sociali sui loro alleati preferiti fra gli stakeholder nelle loro attività di innovazione sociale e sul loro approccio nella valutazione dell'impatto nelle loro iniziative.

In quanto potenziali partner, le organizzazioni governative erano chiaramente le favorite nell'ordine di preferenza degli innovatori sociali. Piuttosto comprensibile, dato che le autorità pubbliche possono essere coinvolte in quasi tutto ciò che potrebbe essere utile per iniziative socialmente innovative, dalla definizione del

quadro normativo al finanziamento dell'innovazione sociale attraverso sovvenzioni o appalti, o creando comunità IS e un centro formativo, per citare solo alcuni esempi chiave.

Il resto della lista mostra un ordine di preferenza più equilibrato, da società civili e ONG alle società di CSR e altre imprese sociali, ma in Europa centrale e orientale ci si aspetta che siano in primis le organizzazioni governative a tutti i livelli – nazionale, regionale o locale – a impegnarsi in materia di innovazione sociale.

Tab. 19 Chi sono per te i tre più importanti stakeholder con cui creare innovazioni sociali?

	Risposte		Percentuale
	N	Percentuale	
Governo	94	20.8%	64.4%
Aziende di CSR e relativi programmi	54	11.9%	37.0%
Altre imprese sociali	56	12.4%	38.4%
Catalizzatori di iniziative sociali	42	9.3%	28.8%
Altre aziende (PMI)	39	8.6%	26.7%
ONG	62	13.7%	42.5%
Comunità civili, individui	66	14.6%	45.2%
Università e Ricerca	34	7.5%	23.3%
Altro	5	1.1%	3.4%
Totale	452	100.0%	309.6%

D'altra parte, gli innovatori sociali devono abbracciare l'idea di monitorare i risultati sociali delle loro iniziative in misura maggiore, perlomeno se sono alla ricerca di finanziamenti esterni. Sebbene il monitoraggio dei risultati

della valutazione d'impatto sembrasse essere aspettativa, nonché pratica comune, per i finanziatori (Tabella 18), gli innovatori sociali intervistati non hanno valutato attivamente l'impatto sociale delle loro iniziative (Tabella 20).

Tab. 20 Definisci in che misura valuti l'impatto sociale del tuo progetto di IS

	Frequenza	Percentuale
In larga misura	34	23,4
Moderatamente	40	27,6
In una certa misura	37	25,5
Poco	21	14,5
Affatto	13	9,0
Totale	145	100,0

4 Conclusioni

L'obiettivo di questo report era quello di ottenere dagli stakeholder che rappresentano i principali target di potenziali partecipanti alla Social Innovation Academy informazioni su alcuni elementi dell'ecosistema di innovazione sociale nell'Europa Centrale e Orientale, dove essi vivono e operano. Gli *insight* ottenuti potrebbero essere incanalati nelle attività future del progetto, in particolare nella Social Innovation Academy e nello Skyrocket Lab.

Un messaggio importante è che tutti gli stakeholder devono lavorare per accrescere la consapevolezza sul tema dell'innovazione sociale e delle sue potenzialità, per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi e dei prodotti esistenti, nonché per svilupparne di nuovi, capaci di rispondere a esigenze sociali non soddisfatte o non adeguatamente affrontate. L'operazione di sensibilizzazione potrebbe non essere così facile: richiede impegno, tempo e risorse, ma sarà più semplice che, ad esempio, creare o modificare i quadri normativi che impattano sull'innovazione sociale. Una consapevolezza diffusa sul tema dell'innovazione sociale potrebbe contribuire alla sua credibilità e alla penetrazione in aree che sembrano opporre resistenza, come i processi di *policy making* che, in generale, tendono a essere avversi al rischio e legati a percorsi prestabiliti.

D'altro canto, includere maggiormente l'innovazione sociale nel processo decisionale e diffonderla a livello di sistema significherebbe esattamente questo: dare una risposta ad aspettative diffuse. Secondo gli stakeholder dell'Europa Centrale e Orientale, le aree alle quali l'innovazione sociale potrebbe dare un contributo profondo sono quelle prioritarie nella politica europea: salute e benessere, istruzione e formazione, occupazione e ruolo delle PMI nella crescita economica, housing sociale e sviluppo delle comunità, questioni ambientali.

Inoltre, al fine di promuovere la formazione, la sperimentazione e il potenziamento di iniziative di innovazione sociale di successo, sono necessari non solo schemi di sostegno finanziario adeguati e disponibili, ma – altrettanto

importante – anche alcune modalità di sostegno non finanziario. La sensibilizzazione è già stata menzionata, ma anche il tutoraggio, la creazione e il mantenimento di reti e comunità di stakeholder, l'esistenza di *hub* di diffusione della conoscenza efficienti e, infine, programmi di formazione sull'innovazione sociale sono stati considerati dai partecipanti cruciali per un sistema di innovazione sociale sano e vivace. L'esistenza di un tale ecosistema di supporto è essenziale, ma attualmente, secondo la percezione degli stakeholder, esistono ancora ampi margini di miglioramento.

In effetti, i programmi educativi come la Social Innovation Academy di S(i)M hanno la responsabilità di trasmettere le conoscenze più recenti e all'avanguardia agli stakeholder e, così facendo, creare un linguaggio comune per la comprensione reciproca tra i vari stakeholder nell'ecosistema. Proprio i programmi di istruzione hanno il compito di contribuire alla creazione di quella base di conoscenza comune che è fondamentale per la collaborazione di gruppi eterogenei e multidisciplinari.

Solo per fare un esempio, i sistemi di valutazione dell'impatto sociale e i percorsi di *impact investing* sono di fondamentale importanza e di rilevanza crescente, come emerge chiaramente nella survey.

Per questo la Social Innovation Academy dedica un modulo tematico a entrambi gli argomenti.

PARTE II / IL PROGETTO E LE PROPOSTE

Il programma di innovazione sociale

1 Il progetto Social(i)Makers

Il progetto Social(i)Makers è stato realizzato per sviluppare strumenti di innovazione sociale in Europa centrale. Ovvero, in definitiva, per creare un linguaggio condiviso, un ecosistema dove co-progettare nuove risposte per i bisogni emergenti della società. A tale scopo, il progetto ha promosso le capacità individuali di innovazione sociale mediante un programma educativo transnazionale offerto a innovatori aspiranti o affermati, caratterizzato da due fasi distinte e consecutive, chiamate collettivamente le "Social(i)Makers Launchpad":

1. la Social Innovation Academy, in cui i partecipanti possono acquisire competenze essenziali riguardanti l'innovazione sociale attraverso lo strumento Social Innovation Design Toolbox;
2. l'Innovation Skyrocket Lab, dove i parteci-

panti, attraverso azioni pilota a livello locale e transnazionale, possono mettere in pratica le competenze acquisite.

Social(i)Makers, inoltre, mette in contatto i problemi e le sfide della società con le soluzioni proposte dagli innovatori sociali, grazie a un marketplace virtuale: la piattaforma Social Innovation Skyrocket. In questo modo, il progetto mira a fornire un concept e un programma articolati per i soggetti attivi che si occupano di innovazione sociale, che vadano a sostituire le molteplici iniziative di cambiamento attualmente disponibili in questo settore.

Il progetto Social(i)Makers ha coinvolto i seguenti partner.

Paese	Organizzazione partner
Austria	arbeit plus
	ZSI GmbH - Centro per l'Innovazione Sociale
Germania	Social Impact gGmbH
	Roots of Impact GmbH
Ungheria	Camera di commercio e dell'industria di Budapest
	IFKA
Italia	Unione dei Comuni del Distretto Ceramico
	Fondazione Democenter-Sipe (partner capofila)
Polonia	Cooperation Fund Foundation
	Centro regionale per le Politiche Sociali di Poznan
Slovacchia	Fondazione Pontis
Slovenia	Associazione dei Comuni e delle Città della Slovenia
	Istituto Economico Maribor

2 Definizione di innovazione sociale

In genere, l'espressione "innovazione sociale" fa riferimento alle nuove idee che intervengono nel raggiungimento degli obiettivi sociali. Descrive attività e servizi innovativi volti al soddisfacimento di un bisogno sociale e che sono sviluppati e diffusi soprattutto a opera di organizzazioni i cui obiettivi primari sono sociali. Questo aspetto distingue l'innovazione sociale dalle innovazioni di carattere economico-aziendale, che sono generalmente motivate dalla massimizzazione del profitto e sono promosse da organizzazioni mosse in primis dalla ricerca di un maggiore profitto (Mulgan 2007, S.8). Le innovazioni sociali possono quindi essere definite come nuovi approcci volti a soddisfare bisogni sociali. Sono sociali sia nei mezzi che nei fini. Impegnano e mobilitano i beneficiari e contribuiscono a trasformare le relazioni facilitando l'accesso dei beneficiari al potere e alle risorse (Boelman et al 2014).

La strategia transnazionale

1 Obiettivo e struttura della strategia transazionale

L'obiettivo della strategia transazionale è quello di coinvolgere e far progredire ulteriormente la comunità transazionale di Social(i)Makers in Europa centrale e oltre, per portare avanti la visione comune di un miglioramento delle capacità complessive di innovazione sociale nel lungo periodo. Al fine di accelerare il cambiamento e promuovere l'innovazione sociale, questa strategia si focalizza su **quattro obiettivi chiave** da perseguire per affrontare le sfide attuali.

1. Promuovere l'educazione all'innovazione sociale e all'imprenditorialità sociale in Europa Centrale.
2. Favorire la collaborazione transazionale tra imprenditori sociali, imprenditori tradizionali e altre parti interessate (stakeholder).
3. Evidenziare l'importanza della gestione dell'impatto (impact management) e della misurazione dell'impatto (impact assessment) per sviluppare ulteriormente la finanza sociale.
4. Sviluppare ulteriormente gli appalti pubblici per l'imprenditoria sociale e l'innovazione sociale in Europa centrale.

Per ciascuno di questi obiettivi, vengono presentati il contesto degli attuali sviluppi, i vantaggi e le sfide nel rispettivo ambito tematico, fino alle priorità specifiche, illustrate al termine di ogni capitolo. Tali priorità saranno poi elaborate nel dettaglio nel Piano d'azione transazionale, che riporta azioni concrete, stakeholder da coinvolgere, risorse finanziarie necessarie e tempistiche.

2 Metodologia

La strategia transnazionale è stata elaborata congiuntamente con i portatori d'interesse coinvolti nell'ambito di progetto. Il punto di partenza per la definizione dello schema logico su cui la strategia è sviluppata è stato elaborato durante l'incontro dei Comitati Consultivi Politico e Tecnico di progetto svoltosi a Poznan, nel novembre 2019. Durante questo workshop, il partenariato, i consulenti tecnici e politici esterni hanno definito il quadro di riferimento per la strategia da sviluppare. In questo modo sono stati identificati cinque settori chiave fondamentali per promuovere ulteriormente l'innovazione sociale e l'imprenditoria sociale in Europa centrale: politica, educazione, collaborazione, mancanza di consapevolezza e finanziamenti.

Inizialmente si era previsto di approfondire la discussione di questi cinque temi e di definire meglio gli elementi della strategia in un workshop di community-building transnazionale che si sarebbe dovuto tenere a Bruxelles nel maggio 2020. Tuttavia, a causa della pandemia di Covid-19 e delle misure restrittive in atto, ci si è adattati alla situazione optando per la modalità da remoto. Al posto di un unico grande evento, sono stati organizzati tre focus group transnazionali online della durata di due ore e due indagini transnazionali online che hanno riunito più di 70 stakeholder dei Paesi partner e non solo. Per ogni focus group transnazionale sono stati coinvolti due relatori esperti che hanno apportato il proprio contributo, presentando due prospettive diverse sul rispettivo tema affrontato, in modo da innescare una discussione coinvolgente. Per una descrizione dettagliata dei focus group e delle indagini condotte.

Un'approfondita consultazione della letteratura più aggiornata e delle strategie e degli action plan esistenti riferiti ad altri progetti europei, e delle organizzazioni interessate, ci ha permesso di definire gli aspetti cruciali e le questioni da affrontare nei focus group online e nelle indagini:

Finanziamenti

Workshop 1 - L'importanza della valutazione e gestione dell'impatto (*Impact Assessment and Management*)

Collaborazione

Workshop 2 - Cooperazione transnazionale tra imprenditori sociali

Indagine 1 - Collaborazione e cooperazione tra imprenditori sociali e imprese tradizionali

Educazione

Workshop 3 - Educare all'innovazione sociale

Politica/Finanziamenti

Indagine 2 - Appalti pubblici per l'innovazione sociale

Sulla base dell'ampia documentazione dei workshop e delle indagini condotte, il team di ZSI ha redatto una bozza della strategia che è stata brevemente presentata durante l'evento conclusivo online di Social(i)Makers. Tutti i partner hanno fornito un feedback approfondito sulla strategia, successivamente integrato in quella transnazionale finale.

La strategia definisce le priorità, gli obiettivi e una visione comune su come far progredire l'innovazione sociale e l'imprenditoria sociale in Europa centrale. Costituisce quindi la base per il Piano d'azione transnazionale.

3 Educazione all'innovazione sociale e all'imprenditorialità sociale in Europa Centrale

3.1 Sviluppi recenti

Le istituzioni che si occupano di istruzione hanno un importante contributo da offrire nell'ottica di affrontare le sfide di matrice sociale ed economica. La creazione di nuove conoscenze e il monitoraggio e la valutazione delle attuali condizioni dell'innovazione sociale e dell'imprenditoria sociale vanno a coprire le esigenze proprie della ricerca, ma altrettanto importante è il ruolo chiave che tali istituzioni svolgono all'interno dell'ecosistema degli imprenditori sociali. Un fattore chiave per affrontare sfide sociali cruciali – sia a livello locale che su scala globale – consiste nel fornire ai giovani che si accingono a entrare nel mondo del lavoro le competenze, gli strumenti e la mentalità adatti per trasformare il proprio talento e la propria passione in progetti e iniziative di impatto (OCSE, 2008). Tuttavia, ai giovani manca un supporto multidimensionale che consenta loro di diventare cittadini attivi e innovatori sociali. Secondo un'indagine condotta da Handler et al. (2017), le competenze più importanti per gestire un'impresa sociale sono le capacità di lavorare in squadra e di condividere le responsabilità, di trovare dipendenti qualificati e motivati per formare un team diversificato e forte e di mettere in evidenza l'impatto sociale generato dall'impresa. Potter (OCSE, 2008) sottolinea che il comportamento imprenditoriale può essere potenziato attraverso l'istruzione, dal momento che le possibili insidie e le buone pratiche possono essere analizzate insieme e condivise per aumentare le possibilità di successo.

Questa tendenza a condividere conoscenze, a trasmettere competenze e una determinata mentalità ai giovani innovatori sociali è già diffusa in tutto il mondo. Le università offrono master, diplomi universitari e attività extracurricolari in collaborazione con le imprese sociali (Catherall & Richardson, 2017). Gli obiettivi di queste collaborazioni includono

il collocamento degli studenti nelle imprese sociali, il sostegno alle imprese sociali guidate da studenti, l'integrazione delle imprese sociali nella realizzazione dei programmi di studio, la fornitura di accesso a strutture come gli incubatori di impresa e l'acquisto diretto di prodotti e servizi (Plymouth University, 2016). Tuttavia, sono molti i corsi in Europa che non considerano adeguatamente l'aspetto del *Come insegnare l'imprenditoria sociale: i contenuti sono trasmessi tramite, per, in materia di o nell'ambito della imprenditoria sociale?* Secondo i risultati del nostro focus group transnazionale online sull'educazione all'innovazione sociale in Europa centrale, molti corsi europei *impartiscono ancora lezioni in materia di imprenditoria sociale*, sebbene negli ultimi 15 anni questo approccio sia diventato obsoleto in confronto all'insegnamento *nell'ambito della o tramite l'imprenditoria*. Inoltre, l'incontro ha posto l'accento sull'insegnamento interfacoltà dell'imprenditorialità (sociale) da parte di esperti che abbiano lavorato allo sviluppo dell'educazione all'imprenditorialità nel corso degli ultimi 20 anni. Gli studenti delle facoltà non economiche hanno apportato innovazione nell'ambito dell'educazione all'imprenditorialità in Europa, poiché la loro visione consisteva nell'*agire su un problema sociale*, e non su *un problema di mercato*, tramite l'imprenditorialità. Questo dimostra come l'insegnamento trasversale possa favorire l'innovazione e debba, quindi, essere tenuto in considerazione per la futura educazione all'imprenditorialità sociale.

Inoltre, il tema non è stato affrontato solo negli istituti di istruzione superiore, ma anche in alcune scuole primarie e secondarie, in paesi come Belgio, Germania, Spagna e Regno Unito. Per quanto concerne lo sviluppo delle competenze, molti programmi sono in fase di definizione anche al di fuori degli istituti che si dedicano all'istruzione formale. I finanziatori privati

o le autorità pubbliche offrono possibilità di formazione spesso collegate a premi e riconoscimenti, oltre all'accesso a reti specializzate e al tutoraggio da parte di esperti. Le competenze per l'innovazione sociale oggetto di insegnamento dipendono naturalmente dalle fasce d'età interessate; nell'esempio che segue viene illustrato come competenze quali l'assumere una posizione attiva, credere che le proprie azioni possano contribuire a un cambiamento, la fiducia in se stessi, le abilità di gruppo, la comprensione di un problema e la capacità di risolverlo possano essere insegnate soprattutto ai giovani potenziali futuri innovatori sociali. Il programma Open Future della Fondazione Pontis in Slovacchia è un programma di doposcuola (istruzione informale) rivolto a studenti di 11-14 anni, che offre alle comunità svantaggiate formazione e mentoring in materia di *soft skills* e *hard skills*, focalizzandosi su creatività, imprenditorialità e competenze digitali. L'obiettivo del programma è quello di aiutare gli alunni a inserirsi nella scuola superiore e ad acquisire le competenze necessarie per il secolo XXI, a dimostrazione di come le competenze necessarie possano essere trasmesse con successo fin dalla più giovane età.

3.2 Sfide

Nonostante questi sviluppi positivi, stanno emergendo difficoltà comuni a tutti gli Stati membri dell'Unione europea. In primis, senza una collaborazione e un collegamento sufficienti tra i programmi fissati e gli attori coinvolti, è poco probabile che si generino strategie educative coerenti (Borzaga et al., 2020).

Competenze manageriali necessarie

Secondo i 28 rapporti degli Stati membri europei, una delle principali minacce per lo sviluppo delle imprese sociali è la "mancanza di capacità interne" (Borzaga et al., 2020, p. 147). "Le imprese sociali che si sono sviluppate a partire da gruppi di comunità tendono a essere carenti di capacità imprenditoriali e di investimento, [...] all'estremo opposto, le imprese sociali provenienti dal settore imprenditoriale tendono invece a trascurare gli aspetti sociali." (Borzaga et al., 2020, p. 147). Le strategie di formazione dovrebbero quindi concentrarsi sulle competenze finanziarie e di marketing – che sono le meno diffuse nelle imprese sociali – nonché sulla formazione degli imprenditori sociali rispetto all'uso di strumenti di valutazione e di feedback, alla misura-

zione dell'impatto sociale e al miglioramento delle proprie competenze nella gestione del personale (Handler, Vana, Michalek, Holtgrewe, et al., 2017). Altra competenza che deve essere migliorata, e che è stata menzionata in diversi rapporti nazionali dei partner del progetto, è quella che riguarda le competenze manageriali (Borzaga, 2020; Euricse et al., 2016; Göler von Ravensburg et al., 2018; Rakar & Kolarič, 2019; Wilkinson et al., 2014). I programmi di mentoring e di sviluppo delle competenze che favoriscono il pensiero imprenditoriale globale, inclusa la dimensione sociale, rappresentano una priorità e dovrebbero essere offerti già in giovane età. Secondo Borzaga et al. (2020), anche i funzionari pubblici e quelli delle banche dovrebbero essere formati per acquisire una migliore comprensione delle esigenze delle imprese sociali. A parere dei nostri esperti, la sfida più grande per gli stakeholder, gli imprenditori sociali, gli studenti e il settore dell'istruzione nel suo complesso è rappresentata dall'esigenza di disimparare per lasciare spazio alla creazione di qualcosa di nuovo. Questo può tradursi in: un nuovo stile di insegnamento e di formazione *tramite* l'imprenditorialità, il liberarsi dagli schemi appresi e interiorizzati per creare un prodotto o un servizio migliore, oppure l'insegnamento trasversale rivolto a studenti che hanno imparato a pensare e guardare il mondo attraverso la lente della loro disciplina di specializzazione.

Sviluppo co-creativo con gli stakeholder

Quando si tratta di coinvolgere gli stakeholder, si delineano sfide specifiche per ogni gruppo. I ragazzi della scuola oggi stanno crescendo in un mondo piuttosto complesso, in cui incertezza e ambiguità ricoprono un ruolo importante. La sfida, per loro, consiste nell'imparare ad agire nell'incertezza. Eppure, non è detto che le parti interessate che li circondano siano dotate delle competenze necessarie per insegnare loro a farlo, poiché il mondo in cui sono cresciute è stato governato in modo diverso. L'educazione all'imprenditorialità è ancora un argomento nuovo o insolito in molti Paesi e talvolta assume una connotazione negativa. Secondo uno dei partecipanti, aggiungere la parola "sociale" aiuta, ma non risolve il problema. Insegnanti e dirigenti scolastici possono essere supportati mediante l'apprendimento tra pari (peer learning) e altre misure. È però importante il modo in cui tali misure di supporto si traducono nella pratica: in modo collaborativo piuttosto che im-

partite dall'alto. Limitarsi a chiedere di lavorare in modo diverso produce come effetto la sensazione di essere considerati incompetenti. Gli investitori, poi, sono particolarmente rilevanti per i programmi di formazione degli imprenditori, sociali e non. Spesso non trovano i giusti soggetti da finanziare. Per questo è importante, per quanto concerne i finanziamenti nel sociale, coinvolgere non solo il lato della domanda, ma anche quello dell'offerta. Infine, è fondamentale coinvolgere anche il settore pubblico a vari livelli (municipale, regionale o nazionale), in quanto principale soggetto che gestisce e finanzia l'istruzione e il cui sostegno è cruciale per richiamare altri attori. Tuttavia, coinvolgere potrebbe non risultare sempre facile a causa delle diverse culture e mentalità lavorative. Gli esperti del focus group transnazionale online hanno sottolineato l'importanza di un lavoro di squadra trasversale tra i due settori, allo scopo di imparare gli uni dagli altri e condividere le rispettive conoscenze. Sarebbe consigliabile lavorare in gruppi a quadrupla elica (ad esempio economia, mondo accademico, governo, società civile...) e instaurare un dialogo. Si tratta, tuttavia, di soggetti che utilizzano linguaggi completamente diversi, che rispondono a un diverso sentire comune e vivono all'interno della propria sfera di riferimento, in genere senza dialogare tra loro.

Per approfondimenti più specifici su ostacoli e sviluppi attuali nei Paesi partner del progetto, si veda l'Appendice 9.1.

3.3 Obiettivi e priorità

Obiettivo generale

Far progredire l'istruzione formale e l'educazione informale all'innovazione e imprenditorialità sociale a tutti i livelli di istruzione a livello transnazionale.

Priorità derivate dagli sviluppi attuali, dai vantaggi e dalle sfide di cui sopra:

- **Spostamento di paradigma** verso il concetto di formazione tramite l'imprenditorialità
- **Eliminazione della connotazione negativa** dell'imprenditorialità nella scuola
- **Avvio precoce** dell'educazione all'imprenditoria sociale e all'innovazione sociale (es. il

programma *Open Future* della Fondazione Pontis, <https://www.nadaciapontis.sk/en/projects/open-future/>)

- **Promozione delle competenze necessarie all'imprenditoria e innovazione sociale (per fasce d'età):** Esempio: identificazione e comprensione dei problemi sociali, capacità di lavoro in team, competenze digitali, leadership, abilità di raccolta fondi e di investimento, abilità di business, competenze di marketing, competenze in materia di risorse umane, know-how sugli strumenti di valutazione e di feedback, competenze in materia di gestione e valutazione dell'impatto, capacità di networking e di comunicazione, ecc.
- Attivazione dell'**apprendimento trasversale tra settori** (quadruple helix)
- Promozione dell'insegnamento interdisciplinare dell'imprenditoria sociale
- **Formazione di altri stakeholder** per l'innovazione sociale e l'imprenditoria sociale
- Potenziamento della collaborazione e dei collegamenti tra i programmi e soggetti attuatori allo scopo di allineare le strategie educative
- **Abbinamento tra investitori e beneficiari** al fine di finanziare e stabilire programmi educativi

4 Collaborazione e cooperazione transnazionali in materia di imprenditoria sociale e innovazione sociale in Europa centrale: sviluppi, vantaggi e sfide

Quali sono le ragioni di una collaborazione oltre i confini nazionali e della creazione di reti tra gli imprenditori sociali e gli altri stakeholder? Le risposte a questa domanda sono molteplici, ma, guardando alla letteratura esistente, emergono alcuni elementi chiave.

4.1 Vantaggi della collaborazione

Le problematiche sociali multidimensionali implicano la necessità di una collaborazione tra diversi stakeholder, poiché molto spesso una sola parte non è in grado di affrontare in modo autonomo tutte le sfide implicate (Sakarya et al., 2012). A dispetto dell'immagine dell'imprenditore sociale eroe solitario che lotta per una giusta causa, l'imprenditoria sociale è spesso un'attività collettiva. La stretta collaborazione tra gli imprenditori sociali e l'unione delle rispettive risorse rappresentano un importante prerequisito per aumentarne l'esposizione e la credibilità, attirare nuove risorse e raggiungere gli obiettivi (Montgomery et al., 2012). Inoltre, nel campo dell'imprenditoria sociale e dell'innovazione sociale, si possono individuare nuove forme di relazione tra imprese sociali, aziende, organizzazioni no-profit, governi e settore pubblico (Maase & Bossink, 2010), dal momento che le imprese sociali si inseriscono in molteplici contesti, inclusi quelli locali, sociali e politici (Shaw & Carter, 2007). Queste relazioni sono essenziali per mettere in contatto gli stakeholder al fine di favorire l'innovazione e ottenere soluzioni sostenibili e ad alto impatto per problemi sociali multidimensionali (University of Brighton et al., 2019). La vera innovazione radicale rappresenta una sfida e può essere facilmente compromessa dal rischio di continuare a ripetere ciò che si è già appreso (overlearning), di lavorare per compartimenti stagni e di perdere la scalabilità (VOICT

& ULM, 2019). La collaborazione transnazionale con i partner consente lo scambio di nuove idee, il trasferimento di conoscenze, competenze e metodi, aiuta a sensibilizzare le imprese sociali a livello transnazionale, facilita il trasferimento di eccellenti idee di social business verso nuovi mercati, crea opportunità di internazionalizzazione e, con essa, quella di scalare le innovazioni sociali per diffonderne l'impatto a un pubblico più ampio (Regione Veneto - Direzione Lavoro e ENAIP Veneto Impresa Sociale, 2019).

4.2 Collaborazione attraverso le reti

Le reti sembrano avere un impatto significativo sull'emergere delle imprese sociali, in quanto rappresentano un meccanismo fondamentale di sostegno reciproco; è stato dimostrato che, **nei Paesi con reti deboli o quasi inesistenti (come Cipro o Malta), lo sviluppo delle imprese sociali è stato molto più lento e complesso rispetto a Paesi con reti forti**, come Repubblica Ceca, Italia, Lussemburgo e Regno Unito (Borzaga et al., 2020).

Uno studio (Alvord et al., 2004) ha preso in esame imprese sociali molto diverse tra loro a livello internazionale e individuato un fattore chiave di successo per incrementare l'impatto di queste organizzazioni: la capacità di fare rete (networking). Oltre a essere una competenza importante, il networking dipende anche dal capitale sociale degli imprenditori. Il capitale sociale è la prima tra le risorse, e dunque quella con maggiore impatto, di cui gli imprenditori sociali dispongono da principio (Leadbeater 1997, Sharir & Lerner 2006). Attraverso la costruzione di reti e la crescita del loro capitale sociale possono attrarre altre forme di capitale, come quello finanziario, umano, organizzativo o fisico.

I compiti principali delle reti sono “migliorare il riconoscimento e la consapevolezza della società nei confronti delle imprese sociali; sostenere e informare il processo decisionale; promuovere l'apprendimento e lo scambio reciproci e fornire servizi ai propri membri” (Borzaga et al., 2020, p. 50).

Le reti includono spesso programmi di formazione per potenziare le competenze necessarie all'innovazione sociale e all'imprenditoria sociale (ad esempio in Belgio, Finlandia, Francia, Irlanda, Italia, Lettonia, Lituania e Spagna), oppure offrono supporto durante le varie fasi organizzative (sviluppo) delle imprese sociali (Borzaga et al., 2020). Inoltre, le reti di attività sul campo come la Rete europea delle imprese di integrazione sociale (ENSIE) supportano i propri membri informandoli regolarmente in merito alle politiche regionali e nazionali dell'UE.

4.2.1 Riunire gli stakeholder e favorire l'apprendimento reciproco

Prima di tutto, le reti creano spazi di collaborazione e di scambio, riunendo imprenditori sociali, formatori, esperti regionali, autorità regionali e istituti finanziatori, consulenti, rappresentanti degli istituti di istruzione superiore, tutor, funzionari pubblici e molti altri soggetti interessati a livello nazionale e transnazionale (Regione Veneto - Direzione Lavoro e ENAIP Veneto Impresa Sociale, 2019). Questo scambio favorisce il dialogo intersettoriale ed è fondamentale per coinvolgere i decisori politici e gli altri stakeholder nel confronto (internazionale) (Borzaga et al., 2020). Lo scambio genera anche una situazione vantaggiosa per tutti. Da un lato, la start-up ha accesso a stakeholder che conoscono le comunità locali e le loro esigenze e sono competenti in tal senso, ottiene un addestramento e un affiancamento internazionali per sostenere lo sviluppo dei relativi prodotti e servizi, può avere accesso a un capitale di avviamento e individuare le principali sfide della società internazionale a livello regionale o nazionale che possono dar luogo a opportunità per inserirsi in nuovi mercati e scalarne le imprese. È in grado di unire le proprie risorse con quelle di imprese sociali internazionali, creare marchi comuni e aumentare la visibilità pubblica del settore. Dall'altro, gli stakeholder acquisiscono una profonda conoscenza del lavoro innovativo delle start-up e delle PMI in un contesto transnazionale, il che può facilitare un processo decisionale e politico ad hoc (Regione Veneto - Direzione Lavoro e ENAIP Veneto Impresa Sociale, 2019).

4.2.2 Gruppi di interesse orientati al cambiamento politico

Un importante vantaggio delle reti costituisce un elemento chiave per plasmare e influenzare il processo decisionale: la costituzione di gruppi di interesse (lobbying). In diversi Stati membri come Croazia, Repubblica Ceca, Francia, Italia e Spagna, nuove leggi e politiche incentrate sulle esigenze delle imprese sociali sono state attuate con successo proprio grazie alla costituzione di gruppi di interesse mediante le reti (Borzaga et al., 2020). In altri Paesi europei, soprattutto quelli dell'Europa centro-orientale e sud-orientale (per esempio: Slovacchia, Slovenia, Romania, Cipro, Malta, Polonia), le strutture intermedie e le reti di rappresentanza che esercitano la propria pressione a favore delle imprese sociali o riuniscono comunità sono deboli o addirittura inesistenti (Borzaga et al., 2020). La costituzione di gruppi di interesse può inoltre essere determinante per sensibilizzare all'imprenditorialità sociale e all'innovazione sociale a livello transnazionale, con un impatto anche sullo sviluppo locale, come si è rilevato nel nostro focus group transnazionale online.

Oltre a questo e agli altri vantaggi già menzionati, le reti possono altresì tutelare le imprese sociali da organizzazioni opportunistiche che cercano di sfruttare la popolarità di questo concept. Gli stakeholder possono essere guidati da reti che inviano segnali chiari sulla possibilità o meno di considerare un'impresa come sociale (Borzaga et al., 2020).

Per una panoramica sulle reti internazionali che lavorano sull'innovazione sociale e sull'imprenditoria sociale a livello europeo, si rimanda all'Appendice 9.2 e all'Appendice 9.3.

4.2.3 Le sfide della collaborazione tramite le reti

Pur tenendo conto di tutti i vantaggi della collaborazione transnazionale attraverso il tramite delle reti, non possono essere ignorate alcune specifiche problematiche. Affinché nascano reti autonome, è necessario che a monte vi sia già una piccola comunità che si occupa di questo tema. In assenza di organizzazioni di community-building, come la rete internazionale Impact Hub, o azioni di sensibilizzazione a livello federale o nazionale (come ad esempio il “Social Bu-

Business Day" in Austria), tale condizione sarebbe molto difficile da creare.

La creazione di un'impresa sociale è un processo complesso che prevede molti compiti e progetti da considerare contemporaneamente. Il rispetto delle tempistiche stabilite costringe così l'imprenditore sociale a dare la priorità a determinate attività. Questo può portare a una mancanza di networking, in particolare nelle prime fasi di avvio. Sottolineare l'importanza di questa attività rappresenta una delle sfide che le reti devono affrontare fin dal principio. Senza contare che il fatto che una rete venga percepita come utile o meno dipende sempre dall'imprenditore sociale. Questo crea la necessità, per le reti, di fornire e far costantemente crescere una comunità ampia e diversificata, così da aumentarne l'attrattiva e, conseguentemente, sostenerla sul lungo termine (Haugh, 2007).

4.3 Collaborazione tra imprese tradizionali e imprese sociali

Le collaborazioni tra imprese tradizionali e imprese sociali possono portare molti vantaggi a tutti i soggetti coinvolti: si tratta delle cosiddette "alleanze sociali". A seguire, saranno illustrati i rispettivi vantaggi e criticità.

4.3.1 Vantaggi della collaborazione tra imprese sociali e tradizionali

Quando le imprese sociali e quelle tradizionali iniziano a collaborare, crescono i vantaggi per entrambe le parti. Secondo Acumen (2015), si sfruttano risorse e punti di forza complementari per creare nuove opportunità di affari, come nuovi prodotti e servizi, nuovi modelli di business, nuovi market insight, nuovi canali di distribuzione e molto altro ancora. Se da un lato le imprese tradizionali traggono vantaggio dal raggiungimento di nuovi mercati, dal miglioramento della propria immagine pubblica, dall'aumento delle loro capacità di innovazione e dal risparmio dei costi di R&S, dall'altro quelle sociali beneficiano di un aumento di valore del brand, di un ritorno economico, delle opportunità di marketing e dell'accesso al potere d'acquisto e alle competenze di un'azienda privata (J. Mennel et al., 2013; The Four Lens Strategic Framework, 2010). Oltre a questi aspetti, gli esperti della nostra indagine transnazionale online hanno aggiunto che le aziende possono essere ispirate dalle idee nuove e dalle diverse prospettive delle imprese sociali, che potrebbero offrire interessanti opportunità di volontariato ai pro-

pri dipendenti per sostenere l'impresa sociale e potrebbero acquisire una migliore comprensione dei problemi sociali e dei gruppi target attraverso il punto di vista delle imprese sociali. Per parte loro, le imprese sociali potrebbero acquisire migliori capacità di gestione, migliorare le strutture organizzative così come la propria professionalizzazione, vedere la collaborazione come una conferma del proprio concept e mercato, mentre la partnership potrebbe tradursi in una fonte di migliore reputazione e maggiore fiducia da parte di altre imprese tradizionali e dei clienti. Si possono creare nuovi modelli di business, culture aziendali, processi interni: tali partnership potrebbero così fungere da volano per l'innovazione sia per l'impresa sociale che per l'azienda tradizionale.

4.3.2 Sfide della collaborazione tra imprese sociali e tradizionali

Sarkaya et al. (2012) descrivono gli obiettivi, a livello di alleanza, condivisi da entrambe le parti che decidono di stabilire una collaborazione di tipo sociale: "creazione di un valore comune" e "sviluppo delle capacità della comunità". Gli obiettivi iniziano a differire nel momento in cui si sposta al livello dei partner, dove le imprese mirano all'"apprezzamento da parte degli stakeholder", mentre le imprese sociali sono interessate a "opportunità di raccolta fondi" (Sarkarya et al., 2012). Anche le pratiche di misurazione dei risultati evidenziano priorità differenti, dato che le imprese tradizionali si concentrano sui guadagni operativi, mentre le imprese sociali monitorano l'impatto sociale raggiunto attraverso il progetto comune (Sarkarya et al., 2012). Secondo Acumen (2015), un fattore chiave di successo per le alleanze sociali risiede nello sfruttamento dei reciproci punti di forza, nella comprensione della psicologia delle controparti e in una comunicazione aperta. Gli esperti della nostra indagine transnazionale online hanno anche parlato della possibilità di malintesi derivanti da una mancanza di comunicazione e comprensione, oltre che da un potenziale disinteresse e da pregiudizi che possono creare ostacoli. Anche le diverse culture aziendali possono costituire una difficoltà di per sé, così come i diversi processi interni (anche per quanto concerne la velocità dei processi e il processo decisionale) e le diverse aspettative, laddove non siano comunicate apertamente. Rapporti di potere sbilanciati possono portare malcontento ed essere d'intralcio all'interazione. Uno

degli esperti ha poi menzionato un aspetto in particolare: i prodotti e i servizi delle imprese sociali possono essere interessanti e appetibili per le controparti tradizionali ma, in caso di crisi, diventano presto oggetto di rinuncia. Gli esperti ungheresi hanno evidenziato che spesso i prodotti e i servizi delle imprese sociali non raggiungono gli standard richiesti dalle imprese tradizionali per avviare una cooperazione. Le prime avrebbero quindi bisogno di migliorarsi e di conoscere meglio le aspettative, il funzionamento, la mentalità e le esigenze delle seconde. Inoltre, talvolta alle imprese sociali mancano le competenze necessarie per vendere adeguatamente i propri prodotti e servizi alle imprese tradizionali, fattore che gli esperti definiscono "parlare lingue diverse". Accade anche che le imprese sociali faticino a individuare il giusto approccio, a capire a chi rivolgersi all'interno di un'impresa tradizionale, a chi devono prestare attenzione e come, non disponendo di una rete di aziende con cui mettersi in collegamento. Gli esperti polacchi hanno parlato della mancanza di soluzioni legali che incoraggino gli imprenditori a lavorare con soggetti che si occupano di economia sociale, evidenziando una scarsa conoscenza dei principi di quest'ultima da parte dei consumatori e il bisogno di un cambiamento nella percezione degli enti sociali.

Le difficoltà possono presentarsi quando le partnership sono ormai mature (Di Domenico et al., 2009). Le tensioni nascono dalle differenze in termini di impostazione degli obiettivi, di destinazione degli utili, di governance e di responsabilità nei confronti degli azionisti rispetto a quella nei confronti degli stakeholder (Di Domenico et al., 2009). Altri importanti punti sensibili nelle partnership intersettoriali a impatto sociale sono "l'allineamento degli interessi dei partner, la definizione di ruoli e responsabilità chiare, l'allineamento dei sistemi di gestione e la definizione di parametri per la misurazione dei progressi compiuti (J. Mennel et al., 2013, cit. in Wangsirilert and Simon, 2017, p.11).

I fattori chiave di successo individuati dagli esperti nella nostra indagine transnazionale online sono le attività mirate alla costruzione di un rapporto di fiducia. Idealmente la cooperazione dovrebbe iniziare con un'attività limitata e "agile", per poi adeguarsi via via e crescere in una fase successiva. Esempi promettenti di collaborazione tra imprese sociali e imprese tradi-

zionali sono le alleanze strategiche, i contratti a lungo termine, l'outsourcing dalle imprese tradizionali a quelle sociali, i servizi di consulenza (in entrambe le direzioni) e i programmi di volontariato, i cui modelli possono variare a seconda del settore. Per garantire un processo di collaborazione equo, le imprese sociali devono essere adeguatamente retribuite per i risultati conseguiti, il loro know-how e il loro contributo apportato: in questo senso, le imprese tradizionali non devono sfruttare il proprio potere di mercato.

Per maggiori dettagli sui fattori di successo dei diversi modelli di partnership tra imprese sociali e tradizionali, ossia basati su competenze, canali e compartecipazione (skills partnership, channel partnership e venture partnership) (Acumen, 2015), si veda l'Appendice 9

Nell'Appendice 9.5 sono presentati brevemente quattro esempi di best practice di collaborazione tra imprese sociali e tradizionali. Uno degli esempi è stato citato da un esperto della nostra indagine transnazionale online, mentre gli altri tre sono stati adattati dal D.T 1.3.2 del progetto Interreg Central Europe "CE Responsible" (Centro slovacco di informazione scientifica e tecnica e Camera di commercio e dell'industria di Budapest, 2020)

4.4 Collaborare a livello internazionale e internazionalizzarsi

Secondo quanto emerso dai nostri focus group transnazionali online, tramite l'internazionalizzazione le imprese sociali possono ottenere una serie di vantaggi. Da un lato, avendo una missione sociale e perseguendo l'impatto piuttosto che il profitto, hanno un respiro internazionale e sono in grado di adattarsi a diversi modelli di ingresso. Dall'altro, sanno come considerare il punto di vista dei clienti e dei beneficiari e ne comprendono l'importanza, elemento che può rivelarsi molto vantaggioso nell'adattarsi ai nuovi mercati locali. Non mancano tuttavia anche situazioni problematiche. Sebbene gli ostacoli siano legati anche al campo specifico in cui opera un'impresa sociale e il potenziale di inter-

nazionalizzazione possa essere limitato laddove l'impatto sia troppo legato a determinate realtà locali, è possibile delineare una serie di criticità principali, emerse anche dai nostri focus group transnazionali online.

È stato detto che molto spesso le imprese sociali non sono consapevoli dell'impatto che potrebbero avere in altre comunità e Paesi. Quindi, sensibilizzarle rispetto alle opportunità internazionali e metterle in contatto con altre organizzazioni che potrebbero lavorare su temi analoghi ma in Paesi diversi, potrebbe accrescere il potere e far leva sull'impatto prodotto.

A fronte delle competenze necessarie all'internazionalizzazione, gli esperti hanno evidenziato in modo specifico carenze in termini di capacità di gestione delle ambiguità, competenze di know-how, capacità di gestire team internazionali, competenze per candidarsi a gare d'appalto internazionali e capacità di networking. È emerso che molte ONG e imprese sociali vorrebbero fare rete a livello transnazionale, ma non sanno come farlo.

Inoltre, per diventare internazionali, i prodotti e i servizi potrebbero aver bisogno di essere perfezionati per essere scalabili in altri Paesi e mercati. Gli esperti hanno segnalato la mancanza di prodotti scalabili e di competenze delle imprese sociali volte a migliorare questo aspetto.

Un ostacolo decisivo, in fase di internazionalizzazione, è un ecosistema insufficiente a sostenere le imprese sociali a livello transnazionale. Talvolta i modelli di business delle imprese sociali dipendono molto dagli ecosistemi locali, in particolare quando si tratta di flussi di reddito (ad esempio: finanziamenti e sovvenzioni disponibili). Un comitato internazionale di consulenza che le sostenga informandole sulle strutture di supporto e sulle possibilità di finanziamento in altri Paesi potrebbe aiutarle a non trascurare l'aspetto del profitto e a ridurre i costi, dal momento che anche il processo di internazionalizzazione è molto costoso. Tale comitato di consulenza potrebbe rivelarsi fondamentale per agire con tempismo. Gli esperti dei nostri focus group transnazionali online sostengono che le imprese sociali sottovalutano troppo spesso le tempistiche necessarie a instaurare con successo collaborazioni internazionali e a conoscere

adeguatamente i principali stakeholder e l'ecosistema locale (incluse le sue regole non dette).

Ultimo aspetto a essere stato segnalato è la mancanza di modelli di successo. La promozione di esempi che hanno avuto esiti positivi non solo può conferire potere alle imprese sociali, ma può anche aiutarle a riflettere sulla scelta del corretto modello di ingresso. Gli esperti hanno sottolineato l'importanza di prendere in considerazione un modello analitico sistemico nel momento in cui ci si trova a estendere innovazioni sociali in un altro Paese, anziché reagire ai fattori scatenanti correnti o scegliere Paesi vicini, che sono percepiti come simili ma alla fine possono presentare più sfide del previsto.

Esiste una varietà di diverse modalità di ingresso in un mercato internazionale, ma secondo i nostri esperti quella scelta più spesso consiste nella creazione di una "alleanza strategica".

4.5 Sfide comuni di collaborazione transnazionale tra imprese sociali e diversi stakeholder

Sebbene le criticità differiscano lievemente in base alle varie forme di collaborazione, se ne evidenziano alcune comuni. Scadenze precise e risorse limitate (es. risorse finanziarie e capitale sociale) sembrano essere presenti in tutte le forme di collaborazione e per entrambe le parti. Pertanto, è necessario aumentare la consapevolezza dell'importanza e dei vantaggi reciproci di una collaborazione e, nel migliore dei casi, promuovere l'integrazione di networking e cooperazione con i diversi stakeholder nella strategia di una delle parti. Soprattutto nel caso delle imprese sociali, è fondamentale farlo fin dalle prime fasi, come risulta in letteratura e come è emerso nei nostri focus group transnazionali online, allo scopo di ottenere la conferma del proprio concept e per entrare in contatto con i beneficiari. Un'altra criticità è data dalla limitata comprensione reciproca tra le parti. È facile che si configurino scontri di tipo culturale che, se non mitigati in modo adeguato, possono trasformarsi in ostacoli. I diversi interessi delle parti creano difficoltà soprattutto quando le partnership maturano. Senza contare che la definizione fluida di "impresa sociale" non è di aiuto alla comprensione reciproca, con la conseguente difficoltà di individuare una base comune. È quindi fondamentale per le collaborazioni che entrambe le parti in gioco mantengano una comunicazione aperta, oltre a una sensibilizzazione

coerente a livello transnazionale sul concetto di impresa sociale.

Secondo uno studio qualitativo di Maase & Bossink (2010), esistono diversi altri fattori, non menzionati in precedenza, che inibiscono la collaborazione per le imprese sociali. Gli imprenditori sociali spesso affrontano sfide che comportano una serie di obiettivi appartenenti ad ambiti diversi, mentre lo studio ha evidenziato che di frequente le organizzazioni governative e no-profit a cui è stato chiesto aiuto tendono a concentrarsi su uno solo degli obiettivi della complessa struttura di tali sfide ("Obiettivi integrati", o "Integrated Goals"). Il risultato è un processo decisionale inefficace. Inoltre, dal momento che le organizzazioni più grandi, con strutture organizzative complesse, lavorano a ritmi diversi rispetto alle start-up o ai singoli imprenditori sociali, per i quali la comunicazione diretta è rapida e possibile, il processo decisionale richiede tempistiche diverse – una differenza può essere avvertita da entrambe le parti ("Differenza di velocità"). Nel corso dello studio si è osservato che gli imprenditori sociali seguivano quegli specifici principi chiave che li animavano a livello personale a perseguire quella determinata causa sociale. Laddove ritenessero che un potenziale partner non fosse in linea con tali principi, le trattative venivano interrotte e si proseguiva con la ricerca di altri partner ("Principi chiave"). Parallelamente, i potenziali partner non avevano fiducia nelle capacità dell'imprenditore sociale nello strutturare il processo di avvio dell'attività. È così emerso dalle osservazioni condotte che la personalità dell'imprenditore sociale poteva essere causa del successo così come del fallimento di una partnership. Un esempio che potrebbe essere stato fonte di sfiducia è il fatto che gli imprenditori sociali osservati si sono concentrati principalmente sui risultati piuttosto che sui processi ("Competenze individuali e personalità degli imprenditori sociali"). Il "Timore di perdere il controllo" è stato manifestato, nelle prime fasi di avvio della partnership (ad esempio, la produzione di idee), da parte dell'imprenditore sociale. Il timore era quello che l'idea alla fine si trasformasse in qualcosa di diverso da ciò che l'imprenditore intendeva inizialmente, ostacolando così il processo di collaborazione e complicando le interazioni. Questo problema va di pari passo con quello della "Proprietà", per cui le imprese sociali temono di perdere la proprietà della loro idea o addirittura dell'impresa stessa, nel momento in cui i partner sono alla ricerca di un'acquisizione. I

problemi di fiducia in generale possono rappresentare una minaccia e un danno, o addirittura portare all'interruzione delle collaborazioni. La fiducia, tuttavia, può essere instaurata a partire da legami reciproci preesistenti, da rapporti di lavoro o intermediari noti a entrambe le parti (Lyon, 2012) — elementi di cui occorre tener conto. Anche gli audit esterni o altre forme di valutazione possono generare fiducia nei confronti di una serie di stakeholder, dimostrandone l'attendibilità (Power, 2003, citato in Lyon, 2012). La concorrenza è spesso legata proprio a questioni di fiducia e rapporti interrotti (Lyon, 2012). Ma può risultare vantaggioso anche per il terzo settore "accrescere il proprio ruolo, il proprio impatto e la propria visibilità, pur mantenendo le proprie caratteristiche distintive" (Williams, 2008, cit. in Lyon, 2012, p. 154). Si tratta sicuramente di un fattore importante che influisce sulla collaborazione e sulle norme di comportamento e che, quindi, deve essere preso in considerazione. I temporeggiamenti, inoltre, (Maase & Bossink, 2010) sono legati a una o più parti che ritardano di proposito il processo di sviluppo della partnership. Nel corso dello studio, per quanto riguarda il settore pubblico e le agenzie governative, questo si è verificato, ad esempio, a causa di partner che non erano disposti a riassegnare le risorse o che intendevano evitare un cambiamento all'interno della propria organizzazione che non fosse nel loro interesse. Alcuni partner commerciali del settore privato si sono dimostrati contrari al rischio e non hanno voluto aderire alla nuova iniziativa. I ritardi sono dipesi spesso da organizzazioni che attendevano che fossero i concorrenti a compiere il primo passo. In sintesi, la conclusione principale che emerge dallo studio sul buon esito dell'avvio di una partnership da parte dell'imprenditore sociale è che occorre sviluppare le capacità necessarie a mantenere sotto controllo la personalità dell'imprenditore sociale e a gestire correttamente il processo di cooperazione tra l'impresa sociale e il partner della collaborazione (Maase & Bossink, 2010).

Per una panoramica sulla correlazione tra questi fattori rispetto alle partnership delle imprese sociali con diversi stakeholder, si vedano la Figura 2 e la Figura 3 dell'Appendice.

4.6 Obiettivi e priorità

Obiettivo generale

Far progredire la collaborazione transnazionale in materia di imprenditoria e innovazione sociali in Europa centrale per sviluppare reti e facilitare l'apprendimento tra pari (peer learning) tra gli innovatori sociali.

Priorità derivate dagli sviluppi attuali, dai vantaggi e dalle sfide di cui sopra

- **Collaborare e cooperare quanto prima con gli stakeholder esterni:** diffondere una maggiore consapevolezza dell'importanza e dei vantaggi della collaborazione, per far sì che gli imprenditori sociali inizino a collaborare il prima possibile.
- **Promuovere le competenze necessarie all'internazionalizzazione:** capacità di gestire l'ambiguità, competenze di know-how, capacità di gestire team internazionali, supporto alla partecipazione a gare d'appalto internazionali, capacità di networking.
- **Favorire le competenze necessarie per le collaborazioni tra imprese sociali e tradizionali:** fornire formazione a livello manageriale per le imprese tradizionali, fornire tutoraggio imprenditoriale per le imprese sociali, favorire la comprensione reciproca e le capacità di instaurare una comunicazione aperta tra le due parti.
- **Finanziamenti incondizionati** non vincolati a sovvenzioni o basati su progetti, offrendo possibilità di finanziamento ibrido per l'internazionalizzazione.
- **Scalabilità:** concentrarsi sul supporto 1 a 1, rendere i prodotti e i servizi più scalabili, creare nuove partnership e promuovere la collaborazione in alternativa all'approccio dell'incubatore.
- **Mettere in contatto imprenditori sociali** che affrontano le stesse sfide e lavorano sugli stessi temi.
- **Introdurre intermediari che si occupino collegare imprese sociali e imprese tradizionali:** valutare i servizi e i prodotti delle imprese sociali adatti alle imprese tradizionali, organizzare riunioni ed eventi per promuoverne gli incontri.
- **Riunire imprenditori sociali e imprenditori tradizionali** senza fini particolari: creare spazi per misure di potenziamento della fiducia e per stimolare la creatività.
- **Favorire incontri di persona:** anche se i mezzi di comunicazione digitali hanno acquisito maggiore importanza (soprattutto durante l'emergenza Covid-19), gli incontri di persona si sono rivelati più proficui per l'avvio di iniziative di collaborazione.
- **Introdurre programmi di job shadowing** a livello europeo per gli imprenditori sociali.
- **Partnership in Paesi target:** stabilire punti di contatto nazionali che favoriscano le partnership transnazionali, che facciano riferimento ai punti di contatto locali e ai potenziali partner, aiutino a comprendere i diversi sistemi di welfare e a far crescere gli ecosistemi nazionali per sostenere le imprese sociali nel processo di internazionalizzazione.
- **Introdurre un Comitato internazionale di consulenza:** rete di consulenza per le imprese sociali che si internazionalizzano (ad esempio: sulle possibilità di finanziamento, sulla scelta della modalità di ingresso, sui punti di contatto nazionali/regionali, ecc.).
- **Campagna internazionale di promozione di best practice** di internazionalizzazione e collaborazione internazionale tra imprenditori sociali e altri stakeholder.
- **Costante + sensibilizzazione sul concetto di impresa sociale a livello transnazionale** per favorire la reciproca comprensione, per favorire la ricerca di un terreno comune e per evitare malintesi durante la collaborazione.
- **Revisione accurata degli approcci e delle metodologie esistenti** per la misurazione dell'impatto sociale delle partnership e delle collaborazioni.
- **Identificazione di affidabilità per le imprese sociali** allo scopo di creare trasparenza e fiducia nei confronti del settore.

5 L'importanza della valutazione e gestione dell'impatto: sviluppi, vantaggi e sfide in Europa centrale

L'accesso ai finanziamenti rappresenta un elemento chiave per promuovere l'innovazione sociale in Europa. Per rispondere a specifiche esigenze sociali, organizzazioni come le no-profit, le imprese sociali, le associazioni di beneficenza o le organizzazioni di comunità stanno creando modelli di business innovativi per essere in grado di erogare nuovi servizi sociali (Wilson, 2016). Ciò comporta diverse sfide per gli investitori e i finanziatori tradizionali, in particolare individuare gli strumenti giusti per finanziare queste organizzazioni e comprenderne le esigenze e il potenziale impatto.

Pertanto, gli investimenti a impatto sociale possono giocare un ruolo decisivo nel preparare i mercati a sostenere la crescita e la promozione di queste nuove imprese sociali innovative (Koh, Karamchandani and Katz, 2012 cit. in Wilson, 2016).

5.1 Finanza a impatto sociale

Fortunatamente, l'entusiasmo nei confronti degli investimenti a impatto sociale sta crescendo. Gli investitori hanno ora a disposizione un ampio spettro di opzioni in cui investire il proprio capitale, che va dai semplici rendimenti finanziari delle imprese sociali, fino al focalizzarsi esclusivamente sull'impatto sociale e ambientale degli investimenti (si veda la Figura 1). Tra questi due estremi, un numero crescente di investitori privati punta sia ai rendimenti sociali che a quelli finanziari (Wilson, 2016). Secondo l'Annual Impact Investor Survey del 2018 della Global Impact Investing Initiative (GIIN), sono stati più di 228 i miliardi di dollari investiti in progetti a impatto sociale nel 2017, quasi il doppio rispetto ai 114 miliardi di dollari riportati dai 208 intervistati dell'anno precedente. Il numero degli investitori a impatto sociale rilevato da GIIN è

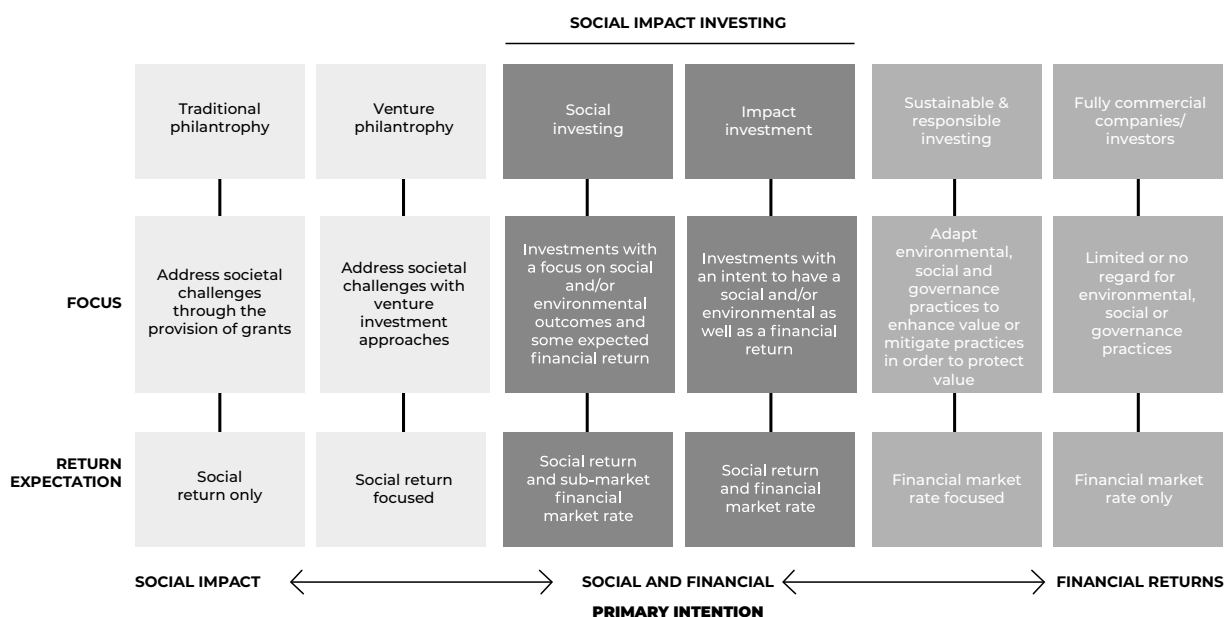


Figura 1: Il raggio d'azione del capitale: verso un maggiore impatto (OCSE, 2019)

passato da meno di 50 prima del 1997 a ben oltre 200 nel 2017 (Abhilash Mudaliar et al., 2018). Le fondazioni e i family office hanno giocato un ruolo cruciale nella crescita degli investimenti a impatto sociale negli anni (Koh, Karamchandani and Katz, 2012 cit. in Wilson, 2016). Dato che le fondazioni sono spesso indipendenti da governi e mercati, si trovano in una posizione che le mette in condizione di sviluppare prospettive a lungo termine e mezzi strategici per affrontare le questioni più urgenti del nostro tempo, a differenza delle politiche e dei piani governativi, che mutano nel giro di pochi anni (Wilson, 2016). L'innovazione è presente anche nel settore della finanza sociale. Nel corso degli ultimi anni, stakeholder come agenzie governative, investitori o fondazioni hanno studiato l'introduzione di approcci nuovi e innovativi per il finanziamento di iniziative sociali come ad esempio i modelli di tipo "pay-for-success", i finanziamenti condizionati dai risultati concreti come le obbligazioni a impatto sociale (Social Impact Bonds, SIB) e quelle nel campo della cooperazione allo sviluppo (Development Impact Bonds, DIB), premi finanziari rilasciati al conseguimento dei risultati prefissati, gli incentivi per l'impatto sociale e altri meccanismi semplificati di pay-for-success (Wilson, 2016).

Peraltro, esistono già diversi programmi di finanziamento sociale a livello europeo che stanno progressivamente creando un ecosistema finanziario per le imprese sociali. Alcuni esempi sono rappresentati dall' "asse microfinanziamenti e imprenditoria sociale del programma EaSI e il Fondo europeo per gli investimenti strategici, che include tra le sue priorità la promozione degli investimenti su progetti di economia sociale" (Social Economy Europe, 2018, p. 20). Inoltre, nel quadro del programma InvestEU, le organizzazioni dell'economia a impatto sociale sono state inserite nell'ambito degli investimenti sociali e delle competenze (Social Economy Europe, 2018). Va tuttavia osservato che, quando si crea un ecosistema di sostegno, il suo successo dipende molto dai contesti nazionali, dalla storia di un Paese alle sue caratteristiche culturali e strutturali, fino ai diversi sistemi di valori e alle diverse esigenze sociali (Wilson, 2016).

Resta comunque importante individuare i giusti approcci per l'investimento a impatto sociale per ciascun settore e Paese, allo scopo di fornire le politiche più efficaci, tenendo conto delle criticità locali e delle diverse esigenze.

5.2 La valutazione dell'impatto è fondamentale per la finanza sociale

Sembra tuttavia che un elemento essenziale per l'ulteriore crescita di questo mercato di capitali consista nel migliorare la valutazione dell'impatto a livello transnazionale. Il cosiddetto "impact assessment" è fondamentale per gli investitori che devono decidere in modo chiaro quale opzione scegliere e in quale direzione e mercato far confluire i propri capitali. Si rivela centrale anche per le imprese sociali nel momento in cui si rivolgono a determinati investitori e a diverse forme di investimento. Il raggiungimento di un consenso sui risultati attesi contribuisce infatti a rendere appetibile l'impresa sociale per i potenziali investitori. Ma anche nel corso del periodo di investimento è essenziale che vi sia una valutazione efficace e continuativa dell'impatto sociale, dal momento che chi investe desidera controllare se le imprese sostenute stiano ottenendo o meno i risultati attesi (Wilson, 2016). Una misurazione esaustiva dell'impatto sociale include non solo quello diretto raggiunto, ma anche quello indiretto. È perciò necessario sviluppare metodi e strumenti che consentano a investitori e imprese sociali di ottenere questi risultati in modo efficiente (Wilson, 2016). È altresì necessario passare dal focalizzarsi sui soli input/output al considerare i risultati effettivi per valutare a 360° l'influenza che un'impresa sociale è in grado di generare (Wilson, 2016). Questo richiederà approcci specifici che possano soddisfare le esigenze degli investitori senza però sovraccaricare l'impresa sociale. Pertanto, supportare i fornitori di servizi sociali in tutti i settori è fondamentale per sviluppare capacità di misurazione dei risultati (Addis, McLeod and Raine, 2013 cit. in Wilson, 2016).

A livello politico, la valutazione dell'impatto contribuisce alla visibilità delle imprese sociali a livello europeo, favorendo quindi la raccolta di dati e statistiche sull'impatto effettivo raggiunto nell'ambito dell'economia sociale europea (Social Economy Europe, 2018). In questo modo è più semplice assegnare il contributo delle imprese sociali agli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) e sottolinearne l'importanza. I soggetti politici possono quindi usufruire di una migliore base di conoscenze per le loro decisioni future. Sono già in atto diverse iniziative per compiere ulteriori progressi su questo fronte. Social Economy Europe (SEE) ha pubblicato un Action Plan europeo per l'economia sociale

con un orizzonte temporale stimato di cinque anni (2020-2025) per riassumere le misure politiche e le azioni volte al raggiungimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals) e le misure proposte per realizzare politiche socio-economiche ad hoc a livello europeo. Il valore 5 sottolinea l'importanza di "sviluppare e attuare metodologie finalizzate alla valutazione dell'impatto delle imprese e delle organizzazioni dell'economia sociale" (Social Economy Europe, 2018, p. 16). Dal momento che sono già emersi molti approcci su come valutare e raccogliere questi dati, è necessario migliorare il coordinamento europeo (Social Economy Europe, 2018, p. 17), al fine di "sistematizzare le diverse tecniche, estenderne l'applicazione da parte delle imprese e delle organizzazioni dell'economia sociale e delle pubbliche autorità per poter documentare, quantificare e confrontare l'impatto dell'economia sociale sullo sviluppo socio-economico dell'Unione europea".

5.2.1 È necessaria una standardizzazione?

Ad oggi, le statistiche e i dati sugli investimenti a impatto sociale sono ancora molto frammentati e rendono complicata una comparazione tra Paesi diversi (OCSE, 2019). Le pratiche effettive di misurazione dell'impatto non sono ancora sufficientemente sviluppate, per vari motivi, tra cui la complessità di valutare e misurare l'impatto, nonché l'onere e i costi per gli attori lungo la catena del valore dell'investimento, in particolare per i soggetti destinatari degli investimenti (OCSE, 2019). Come indicato da diversi esperti del nostro focus group transnazionale online, si nota una certa resistenza da parte delle imprese sociali nell'attuare una misurazione dell'impatto, non disponendo delle risorse necessarie e non ritenendola un'operazione su cui vale la pena investire, se non per investitori e fini di rendicontazione. D'altro canto, nei Paesi dell'Europa centro-orientale in cui le imprese sociali sono già tenute a produrre una reportistica del proprio impatto, come ad esempio in Italia, manca il supporto finanziario per coprire i costi di tale valutazione. Oltre a ciò, sono state sollevate anche preoccupazioni di carattere etico da parte delle imprese sociali. Tuttavia, negli ultimi anni sono aumentate le richieste di introduzione di metriche standardizzate per l'impatto, standard per la rendicontazione dei dati e persino piattaforme standardizzate, che

favoriscano il dialogo tra investitori, imprese sociali e stakeholder (OCSE, 2019), rilevando come dati comparabili, standard e trasparenza siano premesse necessarie affinché i mercati di capitali crescano e, aspetto ancor più importante, sia possibile attrarre anche gli investitori tradizionali verso il mercato degli investimenti a impatto sociale (OCSE, 2019; Wilson, 2016).

I primi sforzi verso una pratica comune di misurazione dell'impatto sono stati compiuti da iniziative come la Social Impact Investment Initiative dell'OCSE, il progetto Impact Management Project di Bridges Impact, il progetto Navigating Impact del GIIN e l'iniziativa "Shaping the Future of Sustainable and Impact Investing" del Forum economico mondiale (OCSE, 2019).

Per contro, un aspetto emerso dal nostro focus group transnazionale online sulla gestione e la valutazione dell'impatto dell'innovazione sociale ha suggerito invece l'idea di disporre di standard per la gestione dell'impatto piuttosto che per la sua valutazione. Metriche standardizzate di valutazione dell'impatto presentano alcune criticità, come gli elevati costi di una misurazione dell'impatto per le imprese sociali, la probabilità che insorgano malintesi in termini di obiettivi sia da parte degli investitori che da parte dei beneficiari a causa di interpretazioni divergenti, la mancanza di parametri di riferimento per un confronto e il fatto che la mera misurazione di un output (che potrebbe essere più semplice e veloce rispetto a una valutazione dei risultati effettivi) non rifletta il reale successo dell'impresa in termini di impatto generato.

Gli standard per l'impact management potrebbero includere criteri per la pianificazione, il monitoraggio e l'analisi dell'impatto, per facilitare in ultima istanza la comunicazione e la dimostrazione degli impatti ottenuti. Anche questa idea non è comunque scevra di difficoltà: come ha fatto notare uno degli esperti, quando si crea un'impresa sociale e si inizia a strutturarne l'organizzazione, è difficile implementare fin dal principio al suo interno la teoria del cambiamento. Inoltre, le start-up che non si focalizzano in primis su una mission di tipo sociale ma integrano nei propri prodotti e servizi la componente della sostenibilità devono affrontare sfide specifiche nel momento in cui si trovano a pianificare impatto e una propria teoria del cambiamento.

5.2.2 Sfide

Mancanza di competenze manageriali e finanziarie

Come riportato in vari rapporti nazionali sull'imprenditoria e l'innovazione sociali (Borzaga et al., 2020; Borzaga, 2020; Euricse et al., 2016; Göler von Ravensburg et al., 2018; Handler, Vana, Michalek, Holtgrewe, et al., 2017; Kiss & Mihály, 2019; Rakar & Kolarič, 2019; Wilkinson et al., 2014), una difficoltà comune agli imprenditori sociali di diversi Paesi dell'Europa centro-orientale è rappresentata dalla carenza di conoscenze di strumenti e possibilità finanziarie, oltre che dalla mancanza di competenze aziendali o sociali, a seconda del background da cui provengono gli imprenditori sociali. In assenza di competenze sufficienti a dimostrare la propria capacità di raggiungere determinati risultati (sia in termini sociali che economici), il rischio percepito dagli investitori aumenta, con una conseguente riduzione della loro disponibilità a offrire il loro sostegno (Borzaga, 2020; Centre for Economics LLC Banja Luka, 2019; Euricse et al., 2016).

Comunicazione tra le parti

In secondo luogo, la mancanza di interazione tra imprenditori e investitori rappresenta uno dei principali aspetti che ostacolano l'investimento iniziale, così come la scarsa consapevolezza di entrambe le parti delle difficoltà insite nel processo di investimento. Una delle maggiori sfide per il processo di investimento, come emerso anche nel nostro focus group transnazionale online, risiede nel coinvolgere sia gli investitori che i beneficiari dell'investimento al momento di effettuare la valutazione dell'impatto, per creare, ad esempio, dei gruppi di controllo, promuovere il dialogo tra le parti, ecc.

Comprendere le esigenze delle imprese sociali

È necessario non solo educare gli imprenditori sociali a ovviare alla propria carenza di competenze, ma anche gli investitori a promuovere le opportunità di individuare un terreno comune tra le parti (Nilima Achwal, 2012). Gli investitori provenienti dai mercati di investimento tradizionali potrebbero presupporre l'esistenza di dinamiche analoghe tra imprenditori commerciali e imprenditori sociali. Di fatto, gli imprenditori sociali che ottengono il maggiore impatto sociale per lo più non sono spinti tanto dall'intenzione di massimizzare il valore all'interno della propria organizzazione,

quanto piuttosto entro l'intero sistema (Nilima Achwal, 2012). È, pertanto, essenziale tenere presente che gli investitori a impatto sociale in realtà non investono nelle organizzazioni bensì, prima di tutto, nell'impatto da esse generato (dal punto di vista dell'imprenditore sociale). Inoltre, l'impatto reale spesso può essere visto solo a lungo termine, il che sovente crea un "problema di tempistica" per gli investitori che desiderano riscontrarlo già nel breve periodo. Il finanziamento a progetto a fondo perduto rappresenta un'opzione comune per le imprese sociali, ma prevede un orizzonte temporale più breve, che limita la possibilità di dimostrare gli impatti ottenuti. Una migliore comprensione delle esigenze e delle difficoltà degli imprenditori sociali è importante anche per non spingerli solo verso business model incentrati sul profitto, cosa che, nel peggiore dei casi, secondo Felix Oldenburg (Nilima Achwal, 2012) potrebbe addirittura frenare l'innovazione nel settore sociale: "Se forzate un'organizzazione a impatto sociale a concentrarsi sul profitto, la ingabbierete" (Nilima Achwal, 2012, par. 14). La promozione dell'innovazione nell'economia sociale si dovrebbe basare soprattutto sulle partnership, sulla collaborazione e sull'aiuto fornito dagli stakeholder interessati e non vincolata alla realizzazione di profitti da parte delle singole imprese (Nilima Achwal, 2012).

Come può il settore pubblico implementare e supportare impact assessment e impact management?

Sul fronte dell'offerta della finanza a impatto sociale, come rilevato anche dal nostro focus group transnazionale online, le autorità pubbliche dell'Europa centro-orientale sono alla ricerca di sistemi di gestione dell'impatto e di approcci sul modo in cui sostenere le start-up e le imprese sociali. Come il settore pubblico possa supportare adeguatamente la valutazione e la gestione dell'impatto sociale è una domanda che deve ancora trovare risposta. Inoltre, nella maggior parte dei Paesi dell'Europa centro-orientale, l'impact assessment vede ancora un'implementazione basata in prevalenza sui meri output e in molti Paesi si rileva molta confusione o scarsa conoscenza dei termini e delle definizioni di impatto, output e risultato effettivo.

Ecosistemi sottosviluppati per la finanza sociale

In ultima istanza, all'interno del nostro focus

group transnazionale online è stata segnalata la necessità di spingere gli stakeholder locali, come le banche private e pubbliche, a promuovere la finanza sociale. Attualmente, sono pochi gli istituti di credito tradizionali che adattano i propri metodi di valutazione alle imprese sociali, guardando piuttosto ad attività correnti e immobilizzazioni, motivo per cui queste ultime in genere non soddisfano i requisiti necessari per ottenere prestiti (Borzaga, 2020; Kiss & Mihály, 2019; Wilkinson et al., 2014). Il capitale sociale si perde nella considerazione che potrebbe condurre a sottovalutare il potenziale commerciale.

Tuttavia, anche le imprese sociali devono poter progredire nel loro sviluppo. L'esperto di finanza sociale Felix Oldenburg sottolinea come siano troppo poche le imprese sociali sul mercato (e, quindi, per così dire "in cantiere") che necessitano o sono disposte a gestire in modo specifico grandi afflussi di capitali (Ashoka Central and Eastern Europe, 2012; Nilima Achwal, 2012), proprio quello di cui molti investitori internazionali vanno in cerca. "Alcuni investitori investono ugualmente [nota dell'autore: in investimenti ridotti], non solo determinando operazioni fallimentari, ma danneggiandone anche i beneficiari con i loro requisiti stringenti. Gli investitori più scaltri ricercano accordi a monte e investono con sovvenzioni e consulenze solo per quelle organizzazioni che effettivamente beneficeranno dello sviluppo di un "modello di business a misura di cliente" (Nilima Achwal, 2012, par. 6). I pochi possibili destinatari di grandi operazioni di investimento sono spesso spaventati dall'aspettativa di rendimenti finanziari troppo elevati e da requisiti troppo rigidi da parte degli investitori (Ashoka Central and Eastern Europe, 2012; Nilima Achwal, 2012).

5.3 Obiettivi e priorità

Obiettivo generale

Promuovere la gestione (impact management) e la valutazione dell'impatto (impact assessment) allo scopo di migliorare la finanza a impatto sociale in Europa centrale

Priorità derivate dagli sviluppi attuali, dai vantaggi e dalle sfide di cui sopra

- Passare da una misurazione dell'impatto **basata su un mero output a una misurazione basata sui risultati effettivi.**

- **Promuovere le competenze necessarie per la gestione e la valutazione dell'impatto sociale:** know-how, conoscenza dei metodi di valutazione, business skills, tipi di risorse necessarie, costi di gestione/valutazione dell'impatto, competenze sociali per la pianificazione dell'impatto.
- **Fornire una maggiore formazione in materia di impact investing e finanza a impatto sociale,** sia per gli imprenditori sociali che per gli stakeholder.
- **Fornire sostegno finanziario** alle imprese sociali nell'implementare la gestione e la valutazione dell'impatto sociale.
- **Trainare l'offerta:** aumentare la richiesta da parte del settore pubblico e degli investitori di impact management e impact assessment allo scopo di indurre le imprese sociali a integrare il primo nelle proprie strategie e a includere il secondo a livello operativo.
- **Introdurre standard per la gestione** dell'impatto a livello transnazionale.
- **Incrementare l'influenza degli istituti di istruzione superiore e del settore accademico:** adattare i programmi di studio in modo da includere i temi della gestione e valutazione dell'impatto e sottolinearne la dimensione pratica.
- **Spingere gli stakeholder locali a promuovere la finanza a impatto sociale:** focalizzarsi su stakeholder come banche private e pubbliche affinché i metodi di valutazione siano adattati alle specificità delle imprese sociali.
- **Favorire la comunicazione tra stakeholder:** un'ipotesi potrebbe essere quella di costituire agenzie che facciano da ponte tra le esigenze delle imprese sociali e gli investitori interessati o costituire delle fondazioni che colmino questa lacuna informativa (Anastasiadis et al., 2018).
- **Costituire gruppi di interesse (lobbying)** per sensibilizzare l'opinione pubblica sull'argomento.

6 Appalti pubblici per l'innovazione sociale

Negli ultimi decenni, i decisori politici e le imprese sociali hanno mostrato un crescente interesse a collaborare (Lyon, 2012). Quando si esternalizza l'erogazione di servizi pubblici alle imprese sociali, emergono vantaggi e criticità.

6.1 Vantaggi degli appalti pubblici per imprese sociali e innovazione sociale

Quando collaborano con committenti pubblici, le imprese sociali hanno accesso a flussi di entrate che possono essere meno vulnerabili dinanzi alle crisi economiche (Lyon, 2012). Si creano inoltre opportunità di scalabilità, in quanto, attraverso gli appalti pubblici, le imprese sociali possono raggiungere un pubblico più ampio o un'area geografica più estesa con i loro prodotti e servizi (Wilson, 2008 cit. in Lyon, 2012). D'altra parte, i committenti pubblici cercano soluzioni di innovative sul fronte sociale in grado di erogare servizi pubblici in modo più efficiente ed efficace utilizzando nuovi approcci (Lyon, 2012). È essenziale che i committenti pubblici riconoscano le reti e le relazioni esistenti per creare opportunità per un bacino di stakeholder più ampio, per affrontare insieme sfide complesse (Lyon, 2012).

6.2 Le sfide degli appalti pubblici per le imprese sociali e l'innovazione sociale

Individuare la giusta distanza nella collaborazione tra committenti pubblici e imprese sociali può essere già di per sé una sfida. Da un lato, se le due parti non collaborano in modo sufficientemente stretto, la conoscenza del territorio da parte delle imprese sociali e le loro precedenti esperienze potrebbero non essere prese in considerazione (IFF, 2007, cit. in Lyon, 2012). Dall'altro, collaborazioni troppo strette potrebbero invece mettere a rischio l'indipendenza delle imprese sociali nel loro ruolo di supporto e indurre a "uno spostamento della mission dal servire il beneficiario a servire il finanziatore, riducendone l'apporto innovativo dal momento che le organizzazioni cercherebbero di adeguarsi allo status quo e alle aspettative dei committenti" (Lyon, 2012, p. 156). Non deve poi nemmeno essere trascurato il rischio

–sempre presente – di tagli alla spesa pubblica e di variazioni delle politiche pubbliche in caso di mutamenti degli equilibri politici (Lyon, 2012). Infine, poiché la concorrenza all'interno del terzo settore è in crescita, così come quella per accedere ai finanziamenti pubblici tra il terzo settore e altri settori, è necessario valutare la natura delle relazioni e l'evoluzione delle regole morali di queste economie in evoluzione, per ottenere quelli che in genere sono i benefici che derivano da una concorrenza sana e leale.

Di seguito, si illustrano i fattori chiave di successo emersi dalla nostra indagine transnazionale online.

La maggior parte dei nostri esperti concorda sul fatto che i quadri giuridici costituiscono un elemento centrale nel far progredire gli appalti pubblici in direzione dell'innovazione sociale. Si è ribadita più volte la necessità di includere clausole sociali nei criteri dei procedimenti di aggiudicazione degli appalti pubblici per la valutazione e la scelta di un'offerta. Dovrebbero essere introdotti regolamenti a livello comunitario e nazionale affinché le imprese sociali vengano incluse negli appalti pubblici. Inoltre, sono state avanzate idee come l'introduzione di uno spazio di sperimentazione normativa (regulatory sandbox) per l'innovazione sociale nel quadro giuridico, che consentirebbe alle imprese sociali di saggiare, sviluppare e testare prototipi in circostanze reali ma con procedure legali ad hoc. I risultati così ottenuti potrebbero poi essere monitorati, confrontati e valutati.

Qualora i risultati dimostrassero la sussistenza di un potenziale, potrebbero essere estesi e implementati a livello nazionale o addirittura transnazionale in una fase successiva.

Altro elemento chiave è rappresentato dal sostegno ai committenti pubblici da parte di:

- mondo accademico per comprendere meglio le innovazioni sociali;
- autorità regionali e locali per comprendere i bisogni delle imprese sociali;

- esperti di finanza sociale che forniscono consulenze sulla misurazione e i sistemi dell'impatto sociale;
- media per promuovere efficacemente soluzioni socialmente innovative;
- Corte dei Conti.

Inoltre, nel caso di un' introduzione delle clausole sociali tra i criteri di aggiudicazione, come indicato in precedenza, i committenti pubblici avrebbero bisogno di un supporto su come confrontare e valutare, per esempio, più proposte che offrono diversi vantaggi sociali. Sono poi molteplici gli intermediari che possono offrire il proprio contributo ai committenti pubblici in questo senso, a condizione che siano riconosciuti e abilitati dal governo. Potrebbero ricoprire ruoli diversi, come facilitare l'accesso a fornitori, educazione, promozione, creazione di reti e acquisizione di conoscenze volte a comprendere meglio il gruppo target, ecc.

L'ultimo elemento chiave è rappresentato dal sostegno agli innovatori sociali nell'ottenere finanziamenti attraverso gli appalti pubblici. Gli esperti hanno sottolineato come l'accesso possa risultare difficile a causa di procedure complesse, che richiedono quindi che gli innovatori sociali siano formati e consigliati in tal senso, compito che potrebbe essere svolto da autorità locali o intermediari. Criteri trasparenti e servizi di orientamento contribuirebbero ad aprire la strada degli appalti pubblici agli innovatori sociali.

6.3 Obiettivi e priorità

Obiettivo generale

Promuovere gli appalti pubblici per l'imprenditoria sociale e l'innovazione sociale in Europa centrale.

Priorità derivate dagli sviluppi attuali, dai vantaggi e dalle sfide di cui sopra

- **Riorganizzazione delle priorità per gli appalti pubblici:** appalti pubblici che incoraggino l'innovazione per il bene comune e affrontino al contempo sfide sociali devono diventare la modalità preferenziale di stanziamento di denaro pubblico.
- **Maggiore impegno della Commissione europea** nella costituzione di strutture di supporto agli appalti pubblici.

- **Necessità di un cambiamento culturale:** i committenti pubblici devono essere in grado di considerare con un orizzonte di più ampio respiro gli aspetti di una politica sociale in uno specifico appalto, in particolare a livello transnazionale.
- **Favorire le competenze necessarie per ottenere finanziamenti attraverso gli appalti pubblici:** conoscenza degli strumenti finanziari a disposizione degli innovatori sociali, supporto per la presentazione di domande per le gare di appalto (internazionali), supporto per l'accesso agli appalti pubblici da parte delle autorità locali.
- **Introdurre una piattaforma transnazionale o una rete di consulenza** così da favorire l'accesso alle opportunità di appalti pubblici (internazionali) per gli imprenditori sociali.
- **Impostare un processo di comunicazione con gli stakeholder.**
- **Introdurre sistemi di misurazione dell'impatto per i committenti pubblici** e lavorare a stretto contatto con le imprese sociali.
- **Promuovere l'inclusione di criteri sociali nei procedimenti di aggiudicazione** degli appalti pubblici a livello comunitario.
- **Implementare spazi di sperimentazione normativa (regulatory sandbox)** che consentano alle imprese sociali di saggiare, sviluppare e testare prototipi in circostanze reali ma con procedure legali ad hoc. I risultati possono essere monitorati, confrontati e valutati ed eventualmente implementati a livello nazionale o addirittura transnazionale a fronte della sussistenza di un potenziale.
- **Fornire sostegno ai committenti pubblici**, compreso il rafforzamento degli intermediari.
- **Introdurre iniziative paneuropee e progetti internazionali** che agevolino il fare rete tra vari stakeholder e favoriscano il dialogo transnazionale.

7 Conclusioni e idee guida

È molto positivo notare come innovazione e imprenditorialità sociale abbiano acquisito negli ultimi anni rilevanza politica e sociale nelle regioni dell'Europa centrale e orientale. Sebbene gli ecosistemi dei Paesi partecipanti siano molto vari, si può dire che debbano comunque affrontare sfide comuni. Anche se il livello di consapevolezza tra i decisori politici e gli stakeholder è aumentato, è fondamentale investire maggiori risorse nell'ulteriore sviluppo e nel progresso dell'ecosistema. La finanza sociale e la valutazione/gestione dell'impatto pratico sono ancora a uno stadio iniziale in quasi tutti i Paesi partecipanti. Gli appalti pubblici non si concentrano ancora su soluzioni socialmente innovative. L'educazione all'innovazione e imprenditorialità sociale è cresciuta, ma non è stata integrata nell'istruzione secondaria e informale. Inoltre, è necessario sostenere la collaborazione tra gli stessi imprenditori sociali a livello locale e transnazionale e con altri soggetti, come le imprese tradizionali e il settore dei servizi sociali. Il piano d'azione transnazionale suggerirà perciò azioni concrete per affrontare queste sfide.

Come impegno verso l'innovazione e l'imprenditoria sociale per il futuro, Social(i)Makers e i partecipanti all'evento finale hanno approvato le seguenti idee guida.

- Far crescere la consapevolezza degli stakeholder dell'ecosistema rispetto all'innovazione sociale e all'imprenditoria sociale come percorso decisivo per affrontare le sfide della società.
- Unire le forze per la promozione dell'istruzione formale e dell'educazione informale in materia di innovazione sociale a tutti i livelli di istruzione.
- Unire le forze e costruire reti per favorire l'apprendimento tra pari (peer learning) tra innovatori sociali.
- Lavorare insieme per promuovere un cambiamento politico positivo, appalti pubblici e finanza a impatto sociale.

8

Bibliografia

Acumen. (2015). *SOCIAL ENTERPRISES AND GLOBAL CORPORATIONS. COLLABORATING FOR GROWTH WITH IMPACT*.

https://acumen.org/wp-content/uploads/2015/10/1502_AcumenSummitReport_092115Finalv2_pgs.pdf

Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260–282. <https://doi.org/10.1177/0021886304266847>

Anastasiadis, M., Gspurning, W., & Lang, R. (2018). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Austria* (Commissione europea, Ed.). Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

Ashoka Central and Eastern Europe. (10 luglio 2012). *Do Social Enterprises Need Impact Investing? Views from Europe*. <https://www.ashoka.org/en-at/story/do-social-enterprises-need-impact-investing-views-europe>

Borzaga, C. (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Italy* (Commissione europea, Ed.). Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R., & Carini, C. (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report* (Commissione europea, Ed.). Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea. <http://ec.europa.eu/social/publications>

Catherall, R., & Richardson, M. (2017). *Social entrepreneurship in education. Empowering the next generation to address society's needs* (British Council, Ed.). British Council.

Centre for Economics LLC Banja Luka. (2019). *The Joint Strategy on the Promotion of Acceleration Programmes*. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

<http://www.interregdanube.eu/approved-projects/accelerator/outputs>

Di Domenico, M., Tracey, P., & Haugh, H. (2009). The Dialectic of Social Exchange: Theorizing Corporate—Social Enterprise Collaboration. *Organization Studies*, 30(8), 887–907. <https://doi.org/10.1177/0170840609334954>

ENSIE. (n.d.). *About ENSIE*. Consultato il 19 giugno 2020, da <http://www.ensie.org/about-ensie>. *About Us*. Consultato il 19 giugno 2020, da <https://esela.eu/>

Euricse, EMES network, & TIPIK. (2016). *Social enterprises and their eco-systems a European mapping report: Updated country report, Slovakia*. (European Commission & S. A. and I. Directorate-General for Employment, Eds.). Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

European Social Fund. (19 giugno 2020). *DIESIS. Experience & current activities of the organisation (in relation to TNC)*. <https://ec.europa.eu/esf/transnationality/diesis-eu-support-structure-social-economy-1247>

Göler von Ravensburg, N., Krlev, G., & Mildemberger, G. (2018). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Germany* (Commissione europea, Ed.). Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

Handler, K., Vana, I., Michalek, W., Holtgrewe, U., Bliberger, L., & Pokluda, H. (2017). *Social enterprise skills-gap inventory*. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

Handler, K., Vana, I., Michalek, W., Pokluda, H., & Bliberger, L. (2017). *Synthesis Report on Policy Niches and Benchmarking in the Danube Region*. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

Haugh, H. (2007). Community-Led Social Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and*

Practice, 31(2), 161–182. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00168>.

J. Menzel, T. Mendelson, K. McElhaney, & B. Marquard. (2013). *The Roadmap Toward Effective Strategic Social Partnerships Authors*. UK: Deloitte University Press.

Kiss, J., & Mihály, M. (2019). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Hungary* (Commissione europea, Ed.). Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

Lyon, F. (2012). Social Innovation, Co-operation, and Competition: Inter-organizational Relations for Social Enterprises in the Delivery of Public Services. In A. Nicholls & A. Murdock (Eds.), *Social Innovation* (pp. 139–161). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230367098_6

Maase, S. J. F. M., & Bossink, B. A. G. (2010). Fattori che ostacolano il partenariato per le startup sociali. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4(1), 68–84. <https://doi.org/10.1108/17506201011029519>

Montgomery, A. W., Dacin, P. A., & Dacin, M. T. (2012). Collective Social Entrepreneurship: Collaboratively Shaping Social Good. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 375–388. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1501-5>

Nilima Achwal. (26 maggio 2012). *The Best of 2012: The Dangerous Promise of Impact Investing*. <https://nextbillion.net/the-dangerous-promise-of-impact-investing-from-ashoka-europe/>

OCSE. (2008). *Entrepreneurship and Higher Education* (J. Potter, Ed.). OCSE. <https://doi.org/10.1787/9789264044104-en>

OCSE. (2019). *Social Impact Investment 2019: The Impact Imperative for Sustainable Development*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264311299-en>

Plymouth University. (2016). *Social enterprise in a global context. The role of higher education institutions* (British Council, Ed.).

Rakar, T., & Kolarič, Z. (2019). *Social enterprises and their ecosystems in Europe country report Slovenia* (Commissione europea, Ed.). Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=21575&langId=en>

Regione Veneto - Direzione Lavoro e ENAIP Veneto Impresa Sociale (2019). *CERlecon – CE119. ESmart-strategy for a transnational network of innovation ecosystems in CE regions. Deliverable D.T1.4.1*. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea. <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/CERlecon/RP6-CERlecon-CE119-DT1.4.1-e-Smart-strategy-for-a-transnation.pdf>

RESCOOP. (n.d.). *About Federation*. Consultato il 19 giugno 2020, da <https://www.rescoop.eu/federation>

RREUSE. (n.d.). *About Us*. Consultato il 19 giugno 2020, da <https://www.rreuse.org/about-us/> Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-Öktem, Ö., & Selekler-Göksen, N. (2012). Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. *Journal of Business Research*, 65(12), 1710–1720. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.012>

Shaw, E., & Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 418–434. <https://doi.org/10.1108/14626000710773529>

Centro slovacco di informazione scientifica e tecnica e Camera di commercio e dell'industria di Budapest. (2020). *Identification and analysis of good practices of social entrepreneurship*. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea. <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/CE-Responsible/D.T1.3.2.-Identification-and-analysis-of-good-practices-of-s.pdf>

Social Economy Europe. (2018). *The Future of EU policies for the Social Economy: Towards a European Action Plan*.

The Four Lens Strategic Framework. (2010). *Private-Nonprofit Partnership Model*. <http://www.4lenses.org/setypology/psp>

University of Brighton, West Sussex County Council, The Social Innovation Factory, De Punt, & Seinwezen. (2019). *Strategy & Action Plan. Spark Social Enterprise. Interreg 2 Seas Programme.*

<https://www.sparksocialenterprise.eu/stakeholders/>

VOICT, & ULM. (2019). *Sustainability Strategy. Output 6.1* (Interreg Danube Transnational Programme. Project DA-SPACE, Ed.).

Wilkinson, C., Paczynski, W., Pacut, A., Potkanska, D., & Pazderski, F. (2014). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Country Report: Poland* (Commissione europea, Ed.). Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

Wilson, K. E. (2016). Investing for social impact in developing countries. In OCSE (Ed.), *Development Cooperation Report 2016: The Sustainable Development Goals as Business Opportunities* (p. 19). OECD Publishing.

9 Appendice

9.1 Ostacoli specifici e attuali sviluppi nei rispettivi Paesi partner di progetto in termini di educazione all'innovazione sociale e all'imprenditoria sociale Italia

Il settore delle imprese sociali ha visto un progressivo riconoscimento a livello locale e nazionale grazie a una adeguata disponibilità di dati e ricerche (Borzaga, 2020). Quest'ultimo fattore ha svolto un ruolo chiave anche nel chiarire il ruolo delle imprese sociali agli occhi dei decisori politici (Borzaga, 2020). In Italia, esistono tre principali istituti di ricerca nell'ambito dell'impresa sociale: IRIS Network, European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (Euricse) e l'Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non-profit (AICCON). Una delle problematiche relativa all'educazione all'imprenditoria sociale menzionata da Borzaga (2020) è la mancanza di competenze manageriali degli imprenditori sociali, molti dei quali presentano come profilo professionale quello dell'assistente sociale. I quadri giuridici complessi e frammentati a cui sono soggette le operazioni delle organizzazioni no-profit costituiscono un ulteriore ostacolo per molte imprese sociali.

Germania

I principali fornitori di servizi di ricerca, istruzione e sviluppo delle competenze tendono a essere università pubbliche o di carattere religioso (Göler von Ravensburg et al., 2018). Per quanto concerne la formazione e l'istruzione, le grandi confederazioni assistenziali operano servendosi delle proprie strutture di finanziamento, ricerca, istruzione e formazione, consulenza e sostegno, aperte all'accesso da parte di cooperative, imprese integrative e inclusive e organizzazioni assistenziali. Sono molti gli istituti di istruzione superiore che offrono corsi di studio su misura incentrati su "terzo settore" o "management nel settore sociale" (Göler von Ravensburg et al., 2018). Inoltre, l'"Accademia dell'imprenditoria sociale" (Social Entrepreneurship Akademie), una rete cooperativa formata da quattro università a Monaco di Baviera nel 2010, offre un curriculum specifico che spazia dai corsi di due

giorni a percorsi di certificazione completi di due anni. Numerose organizzazioni di supporto informale offrono poi servizi di consulenza, coaching, infrastrutture, sviluppo delle competenze e servizi di incubazione. In genere sono finanziate da fondazioni e donazioni private o si sostengono autonomamente con capitale proprio (Göler von Ravensburg et al., 2018). Oltre a vari premi e riconoscimenti per le imprese sociali, il WeQ INSTITUTE organizza ogni anno il "Vision Summit", che riunisce centinaia di esponenti di spicco del mondo dell'innovazione sociale e dell'imprenditoria sociale, dell'istruzione e della società civile. Secondo Göler von Ravensburg et al. (2018), i principali ostacoli in Germania per quanto riguarda l'educazione alla SE (imprenditorialità sociale) sono rappresentati dalle scarse capacità gestionali degli imprenditori sociali e dalla mancanza di accesso a servizi di supporto a prezzi accessibili per talune start-up. A ciò si aggiunge la scarsa disponibilità di dati sul campo, che impedisce alle imprese sociali di ottenere maggiore visibilità a livello nazionale.

Austria

Importanti istituti di ricerca nell'ambito dell'imprenditoria sociale in Austria sono il NPO & SE Competence Centre presso la WU di Vienna e IFA Styria, un centro di ricerca di dimensioni più ridotte, che opera a livello regionale e si focalizza sulla ricerca nel campo del mercato del lavoro (Anastasiadis et al., 2018). Pioneer of Change, Social Impact Award e Next sono alcuni esempi di programmi di istruzione rivolti a imprese sociali e giovani innovatori sociali al di fuori delle università e del mondo della scuola (Anastasiadis et al., 2018). Diverse altre organizzazioni offrono corsi di formazione e seminari per sviluppare competenze nell'ambito dei propri servizi di supporto, come nel caso di Impact Hub Vienna, l'Ashoka Visionary Program e Trainconsulting (Handler, Vana, Michalek, Pokluda, et al., 2017). Dal canto suo, il master in "Social management" dell'Università di Scienze applicate-FH Campus Vienna insegna, dal 2004, le competenze manageriali nel settore tradizionale delle ONG.

Nonostante diverse facoltà universitarie austriache si concentrino sulla ricerca e lo studio delle imprese sociali e dell'innovazione sociale, i dati rimangono frammentati. Una strategia di ricerca di ampia portata potrebbe contribuire ad aumentare la visibilità dell'impresa sociale anche in Austria.

Slovacchia

Nel corso dell'ultimo decennio, la Slovacchia ha registrato significativi sviluppi positivi nel settore dell'imprenditoria sociale. Università come la University of Economics di Bratislava (dal 2011), la Comenius University di Bratislava, la Cattolica di Ružomberok e la Matej Bel University a Banská Bystrica offrono svariati corsi sul tema dell'imprenditoria sociale (Euricse et al., 2016): tutte propongono corsi di laurea che spaziano dalle lauree di secondo livello ai dottorati di ricerca (Euricse et al., 2016). A partire dall'anno accademico 2016/17, l'offerta formativa si è ampliata anche con corsi rivolti a rappresentanti delle amministrazioni locali, allo scopo di migliorare la loro comprensione nei confronti dell'imprenditoria sociale (Euricse et al., 2016). Tra le sfide evidenziate a livello nazionale si riscontrano le deboli competenze manageriali degli imprenditori sociali, come pure la possibilità di un migliore coordinamento e cooperazione tra i vari stakeholder del settore (Euricse et al., 2016).

Polonia

Nonostante in Polonia la fluidità del concetto e della definizione di impresa sociale sia tale da impedire una valutazione approfondita delle dimensioni del settore, negli ultimi anni sono stati avviati diversi progetti di ricerca e analisi delle imprese che offrono varie attività sociali (Wilkinson et al., 2014). Importanti organizzazioni si occupano di monitorare e valutare i bisogni delle imprese sociali polacche: la rete dei centri OWES e le organizzazioni o associazioni ombrello di imprese sociali come l'Associazione nazionale di controllo delle cooperative sociali, l'Associazione nazionale di controllo delle cooperative di disabili e delle cooperative dei non vedenti e l'Unione dei datori di lavoro ZAZ (Wilkinson et al., 2014). Quanto a istruzione e formazione, diversi istituti di istruzione superiore offrono corsi di laurea, post-laurea e percorsi di studio individuali collegati all'imprenditoria sociale. Dal momento però che vengono offerti prevalentemente presso istituti di istruzione superiore privati, è difficile valutarne la qualità e la

rilevanza per gli aspiranti imprenditori sociali e i giovani innovatori sociali (Wilkinson et al., 2014). Oltre ai contesti formativi formali, la Fondazione per le iniziative socio-economiche (Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych - FISE) organizza dal 2011 e con cadenza annuale un concorso per la migliore impresa sociale dell'anno. Inoltre, l'organizzazione internazionale no-profit NESsT fornisce, dal 2014, servizi di consulenza, gestione e supporto finanziario su misura per le imprese sociali allo stadio iniziale del proprio sviluppo. Come in Germania, ogni anno si svolge un importante incontro sul tema dell'economia sociale che riunisce decisori politici, imprese sociali, scienziati e altre organizzazioni che si occupano di economia sociale. Secondo Wilkinson et al. (2014) i principali ostacoli per le imprese sociali e per il settore dell'imprenditoria sociale in Polonia sono la scarsa disponibilità di dati a livello nazionale e la mancanza di know-how e di competenze aziendali degli aspiranti imprenditori sociali.

Ungheria

Il primo corso sulle imprese sociali è stato presentato nel 2006 dalla Corvinus University di Budapest (CUB), l'istituzione che, in Ungheria, si occupa da più tempo di questo campo di ricerca (Kiss & Mihály, 2019). Da allora, sono stati sviluppati molti programmi presso istituti di istruzione superiore come l'Università di Debrecen (UD), l'Università di Miskolc (UM), l'Università Pannon Egyetem (PU), la facoltà di Scienze dell'Università Eötvös Loránd (ELTE), l'Università di Pécs (UP) e la Central European University (CEU), che offrono master, corsi universitari estivi, corsi per formatori o dottorati di ricerca (Kiss & Mihály, 2019). Oltre ai contesti dell'istruzione formale, anche diverse organizzazioni no-profit offrono servizi di formazione e sviluppo delle competenze. NESsT offre l'unico corso online, ad oggi, per gli imprenditori sociali e supporta da vicino un ventaglio di imprese sociali attraverso mentoring e trasmissione di conoscenze. Il programma Civil Support aiuta le imprese sociali ad ampliare il proprio business, mentre il progetto !Yes propone corsi su misura per progetti di innovazione sociale e start-up sociali. Nonostante questi positivi progressi, saranno comunque necessari corsi di formazione più completi rivolti agli imprenditori sociali per integrare le offerte formative esistenti. Una delle sfide principali è rappresentata dall'attuale tendenza alla centralizzazione in Ungheria: i governi locali

sono stati destituiti di molte responsabilità (ad esempio la manutenzione delle scuole, la gestione dei servizi sociali locali, i servizi sanitari), il che comporta una perdita di ruoli per le organizzazioni no-profit precedentemente coinvolte (Kövéér 2015, cit. in Euricse et al., 2016)

Slovenia

Nell'ultimo decennio la Slovenia ha assistito a un'impennata delle attività di ricerca e dei corsi di studio riguardanti l'impresa sociale e argomenti attinenti. Anche un numero crescente di tesi di laurea si sta focalizzando su questi temi (Rakar & Kolarič, 2019). Si stanno costituendo iniziative studentesche per offrire supporto alle imprese sociali nella fase di start-up (Rakar & Kolarič, 2019). Tra gli istituti di istruzione superiore che offrono percorsi, corsi o attività extracurricolari sull'imprenditoria sociale troviamo: l'Università di Lubiana, l'Università di Maribor, l'Università di Primorska, l'Università di Nova Gorica, il Gea College e DOBA, una business school di Maribor. Purtroppo, l'assenza di una ricerca esaustiva rappresenta uno dei principali ostacoli per poter avere una panoramica completa dell'attività dell'imprenditoria sociale e dell'innovazione sociale in Slovenia (Rakar & Kolarič, 2019). Secondo lo studio del 2019 di Rakar & Kolarič, gli stakeholder "hanno sottolineato la necessità di programmi educativi nell'ambito dell'istruzione superiore per quanti vorrebbero gestire imprese sociali, poiché ritengono di non disporre attualmente di una conoscenza sufficiente della legislazione, del marketing e dell'occupazione in relazione ai gruppi più deboli" (Rakar, T., & Kolarič, Z. 2019, p. 64). Questa carenza di competenze imprenditoriali è anche riconosciuta come un elemento bloccante, che ostacola l'ulteriore sviluppo dell'impresa sociale in Slovenia (Rakar & Kolarič, 2019).

9.2 Panoramica delle reti internazionali che operano in tutti i settori di attività inerenti l'innovazione sociale e l'imprenditoria sociale a livello europeo

DIESIS

www.diesis.coop

"Dal 1997 DIESIS sostiene lo sviluppo dell'economia sociale in Europa tramite attività imperniata sulla conoscenza, come formazione, progettazione, consulenza e servizi di supporto, assistenza tecnica e ricerca. DIESIS è la rete eu-

ropea specializzata nel sostegno allo sviluppo dell'economia sociale e delle imprese sociali, presente in oltre 10 paesi dell'UE al fianco delle principali confederazioni e reti di supporto nazionali". (Fondo sociale europeo, 2020, par. 1.2)

European network to empower civil society & social enterprise

www.euclidnetwork.eu

Ne fanno parte società civile e confederazioni di imprese sociali, università ed enti di formazione, investitori sociali, ONG di prima linea e imprese sociali. La rete mira a mettere in collegamento la società civile e i dirigenti delle imprese sociali, a creare know-how in materia di leadership e competenze imprenditoriali e professionali, nonché a influenzare le politiche e i programmi di finanziamento. È finanziata principalmente tramite programmi UE.

Global Social Entrepreneurship Network

www.gsen.global

GSEN è una rete internazionale per le organizzazioni che sostengono gli imprenditori sociali nella fase iniziale della loro attività. Tra le altre cose, fornisce supporto nello sviluppo delle competenze, nei focus tematici e nella consulenza per la preparazione all'investimento. L'iniziativa è stata lanciata e sviluppata da UnLtd, la fondazione per gli imprenditori sociali nel Regno Unito.

Social Economy Network di Social Innovation Community

www.siceurope.eu/network/social-economy

Questa rete per l'economia sociale mira a consentire alle organizzazioni del settore – incluse le organizzazioni di volontariato, le associazioni di beneficenza, le cooperative e le altre imprese sociali – di adottare una mentalità improntata all'innovazione sociale nello sviluppo delle proprie attività, a svilupparne la capacità per una più rapida implementazione delle innovazioni sociali e a creare partenariati con le autorità pubbliche che favoriscano tali innovazioni.

9.3 Panoramica delle reti internazionali che si occupano di attività sul campo nell'ambito dell'innovazione sociale e l'imprenditoria sociale a livello europeo

European Network of Social Integration Enterprises (ENSIE)

www.ensie.org

"La European Network of Social Integration En-

terprises (ENSIE) è stata fondata ufficialmente a Bruges (Belgio) l'11 maggio 2001.

Per diversi anni, gli scambi tra le reti nazionali delle imprese sociali per l'inserimento lavorativo (Work Integration Social Enterprises - WISE) hanno reso possibile l'individuazione di principi identificativi comuni per queste iniziative nei vari Paesi europei. ENSIE si pone come obiettivo la rappresentanza, il mantenimento e lo sviluppo in Europa di reti e confederazioni per l'integrazione lavorativa delle imprese sociali". (ENSIE, n.d., paragrafi 1,2,3)

European Social Enterprise Law Association
www.esela.eu

"Esela è una rete no-profit globale composta da avvocati, consulenti, accademici e imprenditori. I nostri membri lavorano per creare un'economia sostenibile e inclusiva che promuova un impatto sociale positivo.

Ci occupiamo del ruolo del diritto e dei legali nel rimodellare in meglio i sistemi e le pratiche giuridiche tramite impact investing, di imprenditoria sociale, aziende e diritti umani, della risposta delle imprese all'emergenza climatica, di 'profitto con un fine' e delle discipline correlate." (esela. The legal network for social impact, n.d, par. 1.2)

European Federation of Renewable Energy Cooperatives (REScoop)

www.rescoop.eu

"REScoop.eu è la federazione europea delle cooperative che si occupano di energia rinnovabile. Siamo una rete in crescita composta da 1.500 REScoops europee e il loro milione di cittadini. Per mezzo di REScoop.eu vogliamo far sentire la nostra voce nel dibattito europeo sull'energia. In fondo, i cittadini sono coloro che pagheranno per la transizione verso un sistema energetico più sostenibile. REScoop.eu li responsabilizza e si prefigge di arrivare alla democrazia energetica". (REScoop, n.d., par. 1.2).

RREUSE

www.rreuse.org/

"RREUSE rappresenta le imprese sociali attive nel campo del riutilizzo, della riparazione e del riciclaggio. Vogliamo che l'Unione europea e i governi nazionali, dalla semplice promozione del riciclo e della gestione dei rifiuti, passino a mettere in primo piano l'utilizzo dell'usato" (RREUSE, n.d., par. 1).

9.4 Esempi di best practice di collaborazione tra imprese sociali (Centro slovacco di informazione scientifica e tecnica e Camera di commercio e dell'industria di Budapest, 2020, Indagine transnazionale online "Collaborazione e cooperazione tra imprenditori sociali e imprese tradizionali", 2020)

Capito (AT)

Capito è una rete di franchising sociale che mira all'inclusione tramite l'accesso a notizie e importanti informazioni proposte con un linguaggio semplice (<https://www.capito.eu/en/>). APA (Austria Presse Agentur, <https://apa.at/>) è l'agenzia di stampa nazionale austriaca, nonché il principale distributore di informazioni. È di proprietà di dodici quotidiani austriaci e dell'ORF (Österreichischer Rundfunk), ovvero l'emittente televisiva pubblica austriaca. Capito vende prodotti linguistici all'APA, che a sua volta li diffonde attraverso i propri quotidiani e l'ORF. In questo modo, si sfrutta il concetto di impatto senza affrontare costi aggiuntivi. APA acquisisce da Capito know-how e soluzioni digitali innovative che mirano all'inclusione e si basano sulla sua immagine pubblica positiva. Capito beneficia della reputazione delle best practice di APA, entra in nuove partnership con la dpa (Deutsche Presse-Agentur, <https://www.dpa.com/de/>) e il ciclo dell'innovazione ricomincia in [Germania](#).

Die Fairmittlerei (AT)

"Die Fairmittlerei" è un'associazione che si propone di evitare gli sprechi vendendo a basso prezzo a enti di beneficenza, tramite l'e-commerce, prodotti non alimentari utilizzabili ma non adatti alla commercializzazione (<https://shop.diefairmittlerei.at/>). Riceve tali prodotti dalla multinazionale chimica e dei beni di consumo "Henkel" (<https://www.henkel.com/sustainability>), quando questa non è più in grado di commercializzarli. Fairmittlerei trattiene per sé una parte del prezzo di vendita, dichiarando comunque che questo denaro viene utilizzato solo per coprire le spese e non per generare profitti.

Sfera Visia: supporto alle persone ipovedenti (HR)

Sfera Visia (<https://sferavisia.hr/>) è un'impresa sociale di inserimento lavorativo che produce principalmente saponi e impiega personale con bisogni speciali, in particolare con problemi alla vista. Collabora con la catena di negozi al det-

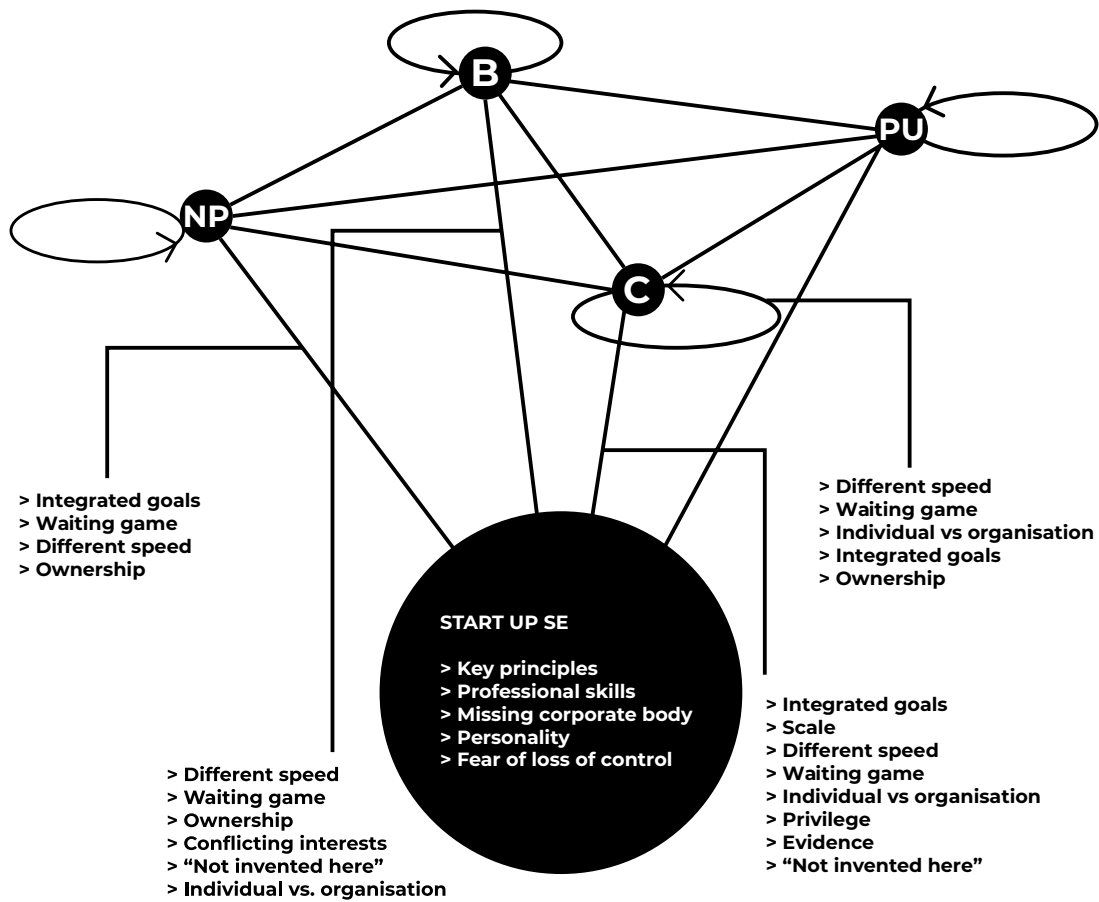


Figura 2: Fattori bloccanti nelle partnership intersettoriali per le start-up sociali (Maase & Bossink, 2010)

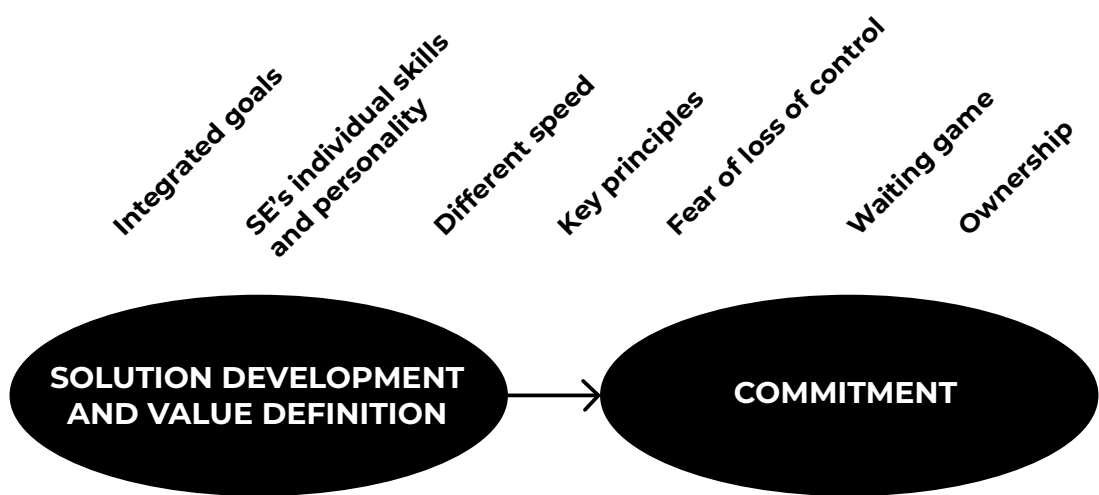


Figura 3 Principali fattori bloccanti per l'avvio di partnership tra start-up sociali e vari stakeholder (Maase & Bossink, 2010)

taglio “Drogerie Markt” (DM) (<https://www.dm.de/>), che distribuisce i suoi prodotti in vari punti vendita. Questo contribuisce ad aumentare la consapevolezza dei clienti rispetto al tema delle imprese sociali, rendendola una realtà più vicina alle loro esperienze, ed è di grande aiuto per Sfera Visia nell'affrontare le disuguaglianze che coinvolgono le persone con bisogni speciali.

Community Building with a café (HU)

La Fondazione Tabulaplaza è stata creata nel novembre 2004 con l'obiettivo di rivitalizzare e sostenere le organizzazioni della comunità locale. Il caffè è stato aperto per mettere a disposizione uno spazio in cui le persone potessero incontrarsi e sostenere bambini e giovani tramite attività di orientamento professionale e consulenza, ottimizzando anche la loro capacità di gestione del denaro. Molte imprese locali sono coinvolte nell'iniziativa e offrono corsi di formazione, donazioni e volontariato, sfruttano a loro volta la possibilità di entrare in contatto con potenziale forza lavoro futura.

9.5 Fattori di successo dei diversi modelli di partnership tra imprese sociali e tradizionali (partnership basate competenze, canali e compartecipazione)

Secondo Acumen (2015) esistono tre modelli principali di partnership tra imprese tradizionali e sociali: partnership basate sulle competenze (skill partnership), sui canali (channel partnership) e sulla compartecipazione (venture partnership).

Ciascun modello vede l'influenza di diversi fattori di successo e difficoltà. Per quanto riguarda le partnership basate sulle competenze, le sfide sociali delle imprese sociali vengono affrontate con l'esperienza delle grandi aziende internazionali e sono determinate da fattori come “il soddisfacimento delle esigenze dei dipendenti, il bilanciamento tra lavoro dipendente e tempo di volontariato, o l'adattarsi a un compenso minimo piuttosto che lavorare pro bono” (Acumen, 2015, cit. in Wangsirilert e Simon, 2017, p.11).

Le partnership basate sui canali si concentrano sullo sfruttamento dei reciproci canali di fornitura e il loro successo è prevalentemente influenzato dalla comprensione della motivazione e dell'interesse dell'azienda da parte dell'impresa sociale, che a sua volta progetta la partnership in modo coerente e si focalizza su una comunicazione aperta (Acumen, 2015).

I fattori di successo delle partnership basate sulla

compartecipazione sono la fusione delle risorse e del know-how di ciascuna parte per sviluppare insieme prodotti o servizi innovativi (Acumen, 2015).

Il piano d'azione per l'Europa centrale

1 Informazioni generali

1.1 Obiettivo del piano d'azione transnazionale

L'obiettivo del piano d'azione transnazionale è quello di promuovere le capacità di innovazione sociale a livello transnazionale. Traccerà i primi passi da compiere per promuovere l'innovazione sociale e l'imprenditorialità sociale in Europa centrale e non solo. Il piano d'azione si focalizzerà su priorità specifiche, basate sulla Strategia Transnazionale i cui obiettivi sono riportati di seguito.

Area d'azione	Obiettivo	Azione
Educazione	Far progredire l'istruzione formale e l'educazione informale, all'innovazione sociale e all'imprenditorialità sociale a tutti i livelli di istruzione a livello transnazionale.	Azione 1: stabilire un regolare scambio transnazionale tra i soggetti coinvolti nell'educazione informale all'innovazione sociale e all'imprenditorialità sociale (a livello secondario)
		Azione 3: adattare la Social Innovation Academy a contesti specifici
Collaborazione	Far progredire la collaborazione transnazionale in materia di imprenditoria e innovazione sociali in Europa centrale per sviluppare reti e facilitare l'apprendimento reciproco tra gli innovatori sociali.	Azione 1: sensibilizzare alla collaborazione e al fare rete nel minor tempo possibile
		Azione 2: sostenere l'internazionalizzazione e la collaborazione a livello internazionale delle imprese sociali
		Azione 3: sostenere la collaborazione tra imprese tradizionali e imprese sociali
Economia	Promuovere la gestione (impact management) e la valutazione dell'impatto (impact assessment) allo scopo di migliorare la finanza a impatto sociale in Europa centrale	Azione 1: formazione su impact management e impact assessment per investitori ed enti pubblici
		Azione 2: programmi di finanziamento a sostegno della realizzazione di impact assessment e management
Politica	Promuovere gli appalti pubblici per l'imprenditorialità sociale e l'innovazione sociale in Europa centrale	Azione 1: impostare un processo di coinvolgimento degli stakeholder e innescare un cambiamento culturale
		Azione 2: creare opportunità, reti e servizi di consulenza in materia di appalti pubblici sulla piattaforma Skyrocket
Azione pilota transnazionale S(i)M	Sostenere la piattaforma "Skyrocket Platform" dell'azione pilota transnazionale S(i)M	Azione specifica per l'integrazione dell'azione pilota transnazionale nei progetti Interreg Central Europe CERUSI e CE Responsible

1.2 Metodologia

Nella Strategia transnazionale sono stati identificati cinque settori chiave fondamentali per promuovere ulteriormente l'innovazione sociale e l'imprenditoria sociale in Europa centrale: politica, educazione, collaborazione, mancanza di consapevolezza e finanziamenti. Le azioni specifiche per la realizzazione della strategia sono state definite mediante tre focus group transnazionali della durata di due ore e due indagini transnazionali che hanno riunito più di 70 stakeholder dei Paesi partner di progetto e non solo. Nel corso delle sessioni interattive dei focus group e nelle indagini online sono state identificate le questioni chiave e le priorità di impact assessment e management (Finanziamento), della cooperazione transnazionale tra imprenditori sociali e altri stakeholder (Collaborazione), dell'educazione all'innovazione sociale (Educazione) e degli appalti pubblici per l'innovazione sociale (Politica/Finanziamento). Oltre a un'ampia rassegna bibliografica e a strategie e piani d'azione già esistenti, appartenenti ad altri progetti europei e a organizzazioni di stakeholder, è stato elaborato il piano d'azione per implementare le linee strategiche definite. Sulla base delle aree e delle priorità definite dalla Strategia transnazionale, il Piano d'azione transnazionale delinea fasi e azioni concrete rispetto alle modalità in cui tali priorità possono essere perseguite e attuate a livello transnazionale.

2 Azioni specifiche a sostegno dell'innovazione sociale e dell'imprenditoria sociale in Europa centrale e oltre

2.1 Educazione

Obiettivo generale

Far progredire l'istruzione formale e l'educazione informale, all'innovazione sociale e all'imprenditorialità sociale a tutti i livelli di istruzione a livello transnazionale.

2.1.1 Azione 1 - Stabilire un regolare scambio transnazionale tra operatori nell'ambito dell'educazione informale per l'innovazione sociale e l'imprenditoria sociale (a livello secondario)

Contesto e portata dell'azione: qual è la sfida che l'azione si prefigge di vincere

Le opportunità di apprendimento in materia di innovazione sociale e imprenditoria sociale sono cresciute nel corso degli anni. Tuttavia, i corsi e la formazione sono per lo più offerti nel settore dell'istruzione formale terziaria (es. università, corsi di alta formazione professionale, università di scienze applicate), mentre le iniziative a livello primario e secondario non sono così numerose. Nell'ambito del progetto Social(i)Makers sono state realizzate diverse azioni pilota dedicate all'educazione informale per l'innovazione e l'imprenditoria sociali a livello secondario. Tra le azioni pilota locali, la Fondazione Pontis ha realizzato il programma Open Future, un doposcuola in cui i bambini svantaggiati ricevono insegnamenti su creatività, competenze sociali e digitali. Con un approccio più pratico, l'azione pilota a livello locale della Slovenia ("Learning by doing") promuove la consapevolezza ambientale tra i bambini della scuola materna tramite la creazione di giardini verticali all'interno delle scuole, facendo partecipare i bambini stessi. L'azione pilota transnazionale di Social(i)Makers, poi, ha invitato a proporre idee su come estendere la Social Innovation Academy a stu-

denti tra i 15 e i 23 anni. 14 organizzazioni hanno presentato le loro proposte e una è stata eletta vincitrice. Tutte queste idee e questi progetti forniscono conoscenze ed esperienze cruciali per avvicinare i bambini e gli adolescenti all'innovazione e all'imprenditorialità sociali. Per rendere possibile un apprendimento transnazionale tra questi attori, sarebbe necessario istituire un regolare scambio transnazionale.

Descrizione dell'azione: attività da realizzare, obiettivi da raggiungere

- **Creazione di un archivio delle iniziative in materia di educazione informale sulla piattaforma Skyrocket.** Per incentivare le offerte di educazione informale, è possibile creare un archivio online sul tema. Un'approfondita analisi delle azioni pilota transnazionali evidenzia i diversi approcci, le prospettive e gli interessi di soggetti attivi e stakeholder. Perciò, l'archivio fornirebbe un'ampia gamma di offerte volte all'educazione informale in materia di innovazione sociale.
- **Creazione di una rete transnazionale di sostenitori per realizzare sinergie con le scuole locali.** La collaborazione con le scuole può risultare difficile, poiché i concetti di innovazione e imprenditorialità sociali, in particolare, sono relativamente nuovi e talvolta vengono accolti con scetticismo. Sarà quindi utile individuare, in ogni Paese partner, dei sostenitori che introducano questi temi nelle scuole e presso le autorità scolastiche locali. Sarebbe auspicabile che avessero familiarità con il sistema d'istruzione e con l'educazione all'innovazione e all'imprenditorialità sociale. Allo scopo di garantire l'integrazione di una prospettiva internazionale, questi sostenitori formeranno

una rete transnazionale mediante la quale scambiarsi best practice e strategie.

2.1.2. Azione II - Sviluppare strumenti di supporto all'innovazione sociale

Contesto e portata dell'azione (qual è la sfida che l'azione si prefigge di vincere)

Le opportunità di apprendimento in materia di innovazione sociale e imprenditoria sociale sono cresciute nel corso degli ultimi anni. Tuttavia, i corsi e la formazione sono per lo più offerti nel settore dell'istruzione formale terziaria (es. università, corsi di alta formazione professionale, università di scienze applicate), mentre le iniziative a livello primario e secondario non sono così numerose. Nell'ambito del progetto Social(i)Makers sono state realizzate diverse azioni pilota dedicate all'educazione informale per l'innovazione e l'imprenditoria sociali a livello secondario. Tra le azioni pilota locali, la Fondazione Pontis ha realizzato il programma Open Future, un doposcuola in cui i bambini svantaggiati ricevono insegnamenti su creatività, competenze sociali e digitali. Con un approccio più pratico, l'azione pilota a livello locale della Slovenia ("Learning by doing") promuove la consapevolezza ambientale tra i bambini della scuola materna tramite la creazione di giardini verticali all'interno delle scuole, facendo partecipare i bambini stessi. L'azione pilota transnazionale di Social(i)Makers, poi, ha invitato a proporre idee su come estendere la Social Innovation Academy a studenti tra i 15 e i 23 anni. 14 organizzazioni hanno presentato le loro proposte e una è stata eletta vincitrice. Tutte queste idee e questi progetti forniscono conoscenze ed esperienze cruciali per avvicinare i bambini e gli adolescenti all'innovazione e all'imprenditorialità sociali. Per rendere possibile un apprendimento transnazionale tra questi attori, sarebbe necessario istituire un regolare scambio transnazionale.

Descrizione dell'azione: attività da realizzare, obiettivi da raggiungere

- **Facilitare l'interazione tra i soggetti impegnati nell'educazione informale per supportare la consapevolezza degli strumenti a sostegno dell'innovazione e dell'imprenditorialità sociali.** Scopo di questo percorso di interazione sarà lo scambio di idee su come cooperare con i rispettivi sistemi scolastici e su come individuare opportunità di collaborazione transnazionale. Nel

corso di questi scambi transnazionali, gli stakeholder partecipanti saranno invitati a condividere le proprie conoscenze e le proprie risorse. A partire da questo scambio, organizzato in due sessioni nell'arco di un anno, sono ipotizzabili anche altre opzioni.

- **Creazione di un archivio delle iniziative in materia di educazione informale.** Per incentivare le offerte di educazione informale, è possibile creare un archivio online sul tema. Un'approfondita analisi delle azioni pilota transnazionali evidenzia i diversi approcci, le prospettive e gli interessi di soggetti attivi e stakeholder. Perciò, l'archivio fornirebbe un'ampia gamma di offerte volte all'educazione informale in materia di innovazione sociale.
- **Creazione di una rete transnazionale di sostenitori per realizzare sinergie con le scuole locali.** La collaborazione con le scuole può risultare difficile, poiché i concetti di innovazione e imprenditorialità sociali, in particolare, sono relativamente nuovi e talvolta vengono accolti con scetticismo. Sarà quindi utile individuare, in ogni Paese partner, dei sostenitori che introducano questi temi nelle scuole e presso le autorità scolastiche locali. Sarebbe auspicabile che avessero familiarità con il sistema d'istruzione e con l'educazione all'innovazione e all'imprenditorialità sociale. Allo scopo di garantire l'integrazione di una prospettiva internazionale, questi sostenitori formeranno una rete transnazionale mediante la quale scambiarsi best practice e strategie.

Azione II - Definire un linguaggio condiviso dell'azione sociale

Contesto e portata dell'azione

Come già detto, l'educazione all'innovazione e all'imprenditorialità sociali deve essere diversificata per soddisfare le esigenze di gruppi target eterogenei. A oggi, gran parte di queste attività è stata impartita in contesti formali e si è rivolta a studenti che attualmente fanno parte del sistema d'istruzione (ad esempio, studenti universitari).

In aggiunta, i corsi offerti da incubatori o da altri centri di formazione attirano soprattutto un'utenza urbana che potrebbe essere già conoscere le basi dell'imprenditoria sociale/innovazione sociale/"gergo" delle start-up (e dell'inglese).

A ogni modo, nel corso dell'implementazione

del progetto Social(i)Makers, è emerso chiaramente che sono ancora scarse le offerte di apprendimento in materia di innovazione sociale o imprenditoria sociale che siano facilmente accessibili, a bassa soglia e che si rivolgano agli innovatori sociali nelle aree rurali. La Social Innovation Academy di Social(i)Makers rappresenta già oggi un'offerta formativa di alta qualità e a bassa soglia che ha coinvolto più di 3.100 partecipanti con i corsi online e circa 5.000 partecipanti attraverso corsi di formazione in presenza e relativo livestreaming, oltre che con webinar. Nell'ottica di ampliare il potenziale dell'innovazione sociale in tutte le regioni dell'Europa centrale, la Social Innovation Academy deve essere adattata alle esigenze dei gruppi di stakeholder che fino a ora hanno ricevuto minore attenzione.

2.2 Collaborazione

Obiettivo generale

Far progredire la collaborazione transnazionale in materia di imprenditoria e innovazione sociali in Europa centrale per sviluppare reti e facilitare l'apprendimento reciproco tra gli innovatori sociali.

2.2.1 Azione I - Sensibilizzare alla collaborazione e al fare rete nel minor tempo possibile

Contesto e portata dell'azione

La collaborazione tra imprenditori sociali, imprenditori tradizionali e altri stakeholder è vitale ai fini del successo e della sostenibilità a lungo termine di un'impresa sociale. Soprattutto nella fase di avvio, la collaborazione e il fare rete sono elementi essenziali per compensare risorse umane, finanziarie, organizzative o fisiche inizialmente scarse. Inoltre, secondo uno studio di Alvord, Brown e Letts, 2004, il networking è un fattore di successo fondamentale per l'incremento dell'impatto che le imprese sociali possono generare.

Sussistono tuttavia criticità importanti che possono ostacolare i primi tentativi di collaborazione e networking. Quando si costruisce da zero un'impresa sociale, i compiti dell'innovatore sociale sono molteplici e complessi. Il rispetto delle tempistiche stabilite costringe l'imprenditore sociale a dare la priorità a determinate attività e, soprattutto in questo momento, deve esserci un impulso esterno che sottolinei l'importanza e i vantaggi di iniziare a collaborare e a fare rete quanto prima.

Descrizione dell'azione: attività da realizzare, obiettivi da raggiungere

Gli stakeholder che entrano in contatto con innovatori sociali che hanno da poco iniziato a costruire la propria impresa dovrebbero incentivare l'avvio di una collaborazione e il networking con i potenziali partner nel minor tempo possibile. Questi stakeholder sono il più delle volte consulenti di fiducia degli imprenditori sociali, perciò hanno buone possibilità di trasmettere loro l'importanza di questo tema e i vantaggi a esso connessi. Infine, oltre a promuovere una maggiore consapevolezza, dovrebbero intensificare i propri sforzi per mettere in contatto quanto prima gli imprenditori sociali che stanno avviando la loro attività con i potenziali partner, le fondazioni, ecc.

2.2.2. Azione II - Sostenere l'internazionalizzazione e la collaborazione a livello internazionale delle imprese sociali

Contesto e portata dell'azione

Molto spesso gli imprenditori sociali non sono consapevoli dell'impatto che si potrebbe ottenere in altri Paesi e comunità che presentano sfide sociali analoghe. È possibile che altri innovatori sociali stiano già affrontando tali problematiche sociali, ma stiano lavorando in modo isolato a causa della scarsa consapevolezza o della mancanza di competenze per stabilire collegamenti a livello transnazionale. In questo modo, le opportunità internazionali non vengono individuate e colte, limitando l'impatto potenziale che le innovazioni sociali potrebbero avere. Gli esperti dei nostri focus group transnazionali online hanno ribadito che più volte le ONG, le imprese sociali e gli imprenditori sociali dei Paesi CE hanno espresso il loro interesse a stabilire relazioni a livello internazionale o a partecipare a gare d'appalto internazionale, senza però sapere come fare. Inoltre, in fase di internazionalizzazione, un approccio strategico contribuirebbe a ridurre i costi e gli sforzi a carico delle imprese sociali; eppure i network internazionali spesso constatano che le modalità di ingresso, così come i giusti Paesi target, non vengono selezionati secondo una strategia predefinita. In questo modo, la carenza di competenze nell'ambito dell'internazionalizzazione si cristallizza e rende evidente l'esigenza di un supporto. Senza contare che un ecosistema insufficiente a sostenere l'imprenditoria sociale a livello transnazionale rappresenta un ostacolo anche per

l'internazionalizzazione. I modelli di business e, in particolare, le risorse finanziarie sono spesso strettamente vincolati agli ambienti locali. Gli intermediari che informano e sostengono il processo di internazionalizzazione dovrebbero assumere una maggiore importanza.

Descrizione dell'azione: attività da realizzare, obiettivi da raggiungere

L'introduzione di un Comitato internazionale di consulenza potrebbe essere di grande aiuto nell'internazionalizzazione delle imprese sociali. Oltre a fornire consulenze sulle modalità di ingresso più appropriate e sui Paesi target, questo intermediario potrebbe fornire ulteriori informazioni sulle possibili opportunità di finanziamenti, mettere in connessione gli innovatori sociali con i punti di contatto nazionali e aiutare gli imprenditori sociali a comprendere meglio i diversi sistemi di welfare e le relative tacite regole. Inoltre, si potrebbero promuovere **programmi di job shadowing** (affiancamento lavorativo) a livello transnazionale, così da mettere in collegamento gli imprenditori sociali oltre a migliorare le competenze necessarie per l'internazionalizzazione.

2.2.3. Azione III - Sostenere la collaborazione tra imprese tradizionali e imprese sociali

Contesto e portata dell'azione

La collaborazione tra imprenditori sociali e imprenditori tradizionali può rivelarsi molto fruttuosa per entrambi e portare a nuove soluzioni, canali di distribuzione e risorse.

Può inoltre costituire una grande opportunità di apprendimento per entrambe le parti. Le imprese tradizionali si avvarranno delle nuove idee e delle diverse prospettive delle imprese sociali, nonché di opportunità di volontariato, mentre gli imprenditori sociali possono acquisire nuove capacità di gestione e vedere la collaborazione come una conferma del loro concept. Per entrambe le parti, una collaborazione di successo significa accrescere la rispettiva reputazione.

2.3 Economia

Obiettivo generale

Promuovere la gestione (impact management) e la valutazione dell'impatto (impact assessment) allo scopo di migliorare la finanza a impatto sociale in Europa centrale.

2.3.1. Azione I - Programma di finanziamento dell'innovazione sociale basato sulla metrica di impact management e impact assessment.

Contesto e portata dell'azione

Impact management e impact assessment sono considerati elementi cruciali dell'innovazione sociale e delle imprese impact-driven. Si tratta di premesse necessarie per far progredire gli investimenti sociali e la finanza sociale. A dispetto della loro importanza, molte iniziative di innovazione sociale e imprese sociali non hanno definito una gestione dell'impatto né hanno valutato l'impatto sociale che generano nelle rispettive comunità locali o per i propri beneficiari. Ciò dipende dal fatto che molte iniziative di innovazione sociale e imprese sociali non dispongono delle competenze, né delle risorse e delle capacità, per definire una gestione dell'impatto o per procedere sistematicamente a una sua misurazione per le proprie attività. Va, inoltre, sottolineato che un solido impact assessment è piuttosto costoso. Questo vale soprattutto per le imprese sociali e per le iniziative di innovazione sociale, che non sono pensate per generare grandi profitti o volumi di affari. Per supportarle nella definizione del proprio impact management e nella valutazione dell'impatto sociale generato, sono necessari programmi di finanziamento specifici e mirati, che includano servizi di consulenza.

Descrizione dell'azione: attività da realizzare, obiettivi da raggiungere

- **Creare un programma di finanziamento** che permetta ai progetti di innovazione sociale di essere valutati, monitorati e implementati con la grammatica dell'impact assessment e l'obiettivo di determinare un cambiamento nella società (Theory of change).
- **Sviluppare un sistema di bandi basati sulla metrica della valutazione dell'impatto sociale** e specifici per innovatori sociali.
- **Mettere a disposizione esperti che affianchino i progetti di innovazione sociale** nella definizione del proprio sistema di gestione dell'impatto e nella valutazione dell'impatto sociale.
- **Creare una "alumne network"** tra tutti i progetti di innovazione sociale partecipanti per condividere conoscenze ed esperienze con altri innovatori sociali e imprese sociali.
- **Supportare lo sviluppo di Fondi d'investimento** a impatto pubblici e privati.

2.3.2. Azione II - Formazione su impact management e impact assessment per investitori ed enti pubblici

Contesto e portata dell'azione: qual è la sfida che si prefigge di vincere

Come accennato nella precedente azione, la gestione e la misurazione dell'impatto sono elementi cruciali per far crescere la finanza a impatto sociale (impact investing e social finance). Se è vero che molti progetti di innovazione sociale devono ancora definire il proprio sistema di gestione e valutazione dell'impatto, è fondamentale anche far familiarizzare il mondo dell'offerta degli investimenti a impatto con i concetti di base e la terminologia propri dell'impact management e dell'impact assessment. Sebbene le società specializzate in impact investing possano avere conoscenze specifiche in questo settore, esistono molti piccoli potenziali finanziatori sociali che non dispongono di conoscenze specifiche. Lo stesso si può dire per le autorità pubbliche, che spesso faticano a comprendere l'impatto generato dai progetti di innovazione sociale e a mettere a confronto l'impatto di iniziative diverse. Conseguentemente, i criteri per dimostrare l'impatto stabiliti dai finanziatori sociali non corrispondono necessariamente alla realtà dei progetti di innovazione sociale e all'impatto da essi generato.

Pertanto, non sono necessari solo corsi di formazione e misure di sostegno a favore delle imprese sociali stesse in materia di gestione e misurazione dell'impatto, ma anche formazione e strumenti per chi mette a disposizione finanziamenti a impatto sociale.

Descrizione dell'azione: attività da realizzare, obiettivi da raggiungere

Per accrescere le conoscenze dei finanziatori che intendono investire nell'innovazione sociale, sarà necessario predisporre una formazione specifica su impact management e impact assessment. Dovrebbe essere rivolta a quei finanziatori ed enti pubblici che sono relativamente inesperti nel campo della finanza e degli investimenti a impatto sociale e potrebbe essere offerta da investitori più esperti o dalle loro reti (EVPA, GIIN), o da intermediari specializzati, come FASE.

Alla base della formazione devono essere previste l'acquisizione della terminologia e la comprensione delle caratteristiche specifiche dell'innovazione sociale e dell'impatto sociale,

con un'attenzione particolare anche alla comunicazione tra i finanziatori e i progetti di innovazione sociale in cui intendono investire. È fondamentale che entrambe le parti comprendano i reciproci bisogni e che imparino a parlare la stessa lingua.

La formazione per i finanziatori dell'innovazione e dell'imprenditoria sociale contribuirà a migliorare la comunicazione tra investitori e beneficiari, nonché a incentivare i progetti di innovazione sociale e gli imprenditori sociali a investire nella gestione e valutazione dell'impatto. Pertanto, questa azione offre un grande potenziale per far progredire il settore della finanza sociale.

2.4 Politica

Obiettivo generale

Promuovere il Public Procurement of Innovation per l'imprenditoria sociale e l'innovazione sociale in Europa centrale.

2.4.1 Azione I - Impostare un percorso di coinvolgimento degli stakeholder

Quando si parla di appalti pubblici per l'innovazione sociale, la comunicazione è fondamentale. È probabile che l'impatto delle collaborazioni temporanee tra agenzie governative, autorità pubbliche, funzionari pubblici, imprese sociali e altre organizzazioni no profit o a scopo di lucro sia limitato quando gli interessi, gli obiettivi, le aspettative e i processi non vengono comunicati apertamente e, soprattutto, quando non si riesce a trovare un linguaggio comune. Ciascuna parte possiede una visione, un linguaggio e un background culturale organizzativo rispetto al proprio campo professionale e, per questo motivo, possono sorgere incomprensioni o addirittura diffidenza in mancanza di un processo di comunicazione aperta. Per usare le parole di uno dei partecipanti alla nostra indagine online: "le vecchie strutture continueranno a produrre gli stessi risultati, invece di creare spazio per innovazioni sociali radicali". Deve quindi essere innescato anche un cambiamento culturale, in particolare nell'universo dei committenti pubblici. I committenti pubblici devono essere in grado di valutare, gestire e definire l'impatto delle iniziative d'innovazione sociale, siano esse pubbliche, private o miste. La valutazione dell'impatto potrebbe peraltro essere elemento cruciale non solo nelle procedure di PPI ma anche come strumento di pianificazione e va-

lutazione più in generale della politica sociale. Quanto detto coincide con uno studio qualitativo di Maase e Bossink (2010) che descrive diversi fattori che ostacolano la collaborazione tra le imprese sociali e le autorità pubbliche e gli altri stakeholder. Lo studio ha evidenziato che gli imprenditori sociali spesso affrontano sfide sociali che comportano una serie di obiettivi appartenenti ad aree diverse, mentre le organizzazioni governative e no-profit a cui è stato chiesto aiuto, per parte loro, tendono a concentrarsi su un solo obiettivo della complessa struttura di tali sfide ("Obiettivi integrati", o "Integrated Goals"). Il risultato è un processo decisionale inefficace.

Descrizione dell'azione: attività da realizzare, obiettivi da raggiungere

Un modo per ottenere un mutamento culturale consiste nel coinvolgere esperti per affrontare innanzitutto la mancanza di competenze, che ostacola un cambiamento di mentalità e le azioni conseguenti. In una prima fase, si potrebbe organizzare una serie di workshop interni per il personale delle autorità pubbliche che forniscono supporto ai committenti pubblici. Questi workshop dovrebbero essere focalizzati sul "learning by doing" piuttosto che sull'insegnamento frontale, perché solo così le prospettive e le azioni successive possono essere plasmate in modo sostenibile. Un esempio estremo, per sottolineare questo aspetto, potrebbe essere quello di dare avvio a schemi di rotazione dei posti di lavoro all'interno dei vari stakeholder coinvolti in un processo di appalto pubblico di innovazione sociale, oltre alle attività di job-shadowing degli innovatori sociali. Per i committenti pubblici è necessario un sostegno specifico: da parte del mondo accademico per comprendere meglio le innovazioni, da parte delle autorità regionali e locali per comprendere i bisogni delle imprese sociali, da parte degli esperti di finanza sociale che forniscono consulenze su sistemi e misurazione dell'impatto sociale, da parte dei media per promuovere efficacemente le soluzioni di innovazione sociale, ecc. Questo potrebbe essere d'aiuto anche nel caso in cui le clausole sociali venissero introdotte come criterio nelle procedure degli appalti pubblici. Per esempio, di fronte a due proposte di appalto che prospettano vantaggi sociali differenti, i committenti pubblici potrebbero incontrare difficoltà nel decidere come metterle a confronto e assegnare un punteggio. Attualmente risulta che le autorità pubbliche spesso seguono una politica

all'insegna della maggiore rapidità e tendono a scegliere le offerte più economiche. Hanno timore di utilizzare i criteri sociali, anche per non contravvenire alla legge.

In una seconda fase, si potrebbero introdurre intermediari transnazionali per favorire il coinvolgimento degli stakeholder a sostegno dei committenti pubblici. In questo caso, dovranno essere prima accettati e riconosciuti dal governo. Potrebbero ricoprire ruoli diversi, come facilitare l'accesso a fornitori, educazione, promozione, creazione di reti e acquisizione di conoscenze volte a comprendere meglio il gruppo target, ecc.

Un'opzione alternativa rispetto all'introduzione di intermediari è quella di creare un gruppo di esperti transnazionali per fornire ai committenti pubblici un sostegno temporaneo ove necessario. Inoltre, gli esperti e gli intermediari transnazionali possono facilitare lo scambio transnazionale e dare impulso al processo decisionale a livello europeo in direzione di una maggiore capacità di innovazione rispetto alle sfide sociali ed ecologiche.

2.4.2 Azione II - Creare opportunità, reti e servizi di consulenza in materia di appalti pubblici sulla piattaforma Skyrocket

Contesto e portata dell'azione

Gli stakeholder impegnati nella definizione della strategia Social(i)Makers hanno dichiarato che gli imprenditori sociali, gli amministratori pubblici e più in generale i cittadini poco conoscono delle procedure di Public Procurement of Innovation. Sono soprattutto le imprese sociali più giovani e più piccole e le amministrazioni locali periferiche a rischiare di essere sopraffatte dalle procedure e a perdere il maggiore numero di opportunità. Tuttavia, è fondamentale che anche questi soggetti siano supportati e messi in condizione di partecipare alle procedure di PPI, dal momento che possono mettere in campo una prospettiva diversa, approcci e soluzioni innovativi, oltre a consentire la capillarizzazione dell'applicazione del PPI e della valutazione e gestione dell'impatto sociale.

Descrizione dell'azione: attività da realizzare, obiettivi da raggiungere

Nell'ambito del progetto Social(i)Makers, è stata sviluppata la piattaforma Skyrocket, che può definirsi come una piattaforma di incontro tra persone e organizzazioni che riconoscono le sfi-

de sociali e desiderano affrontarle e coloro che forniscono le soluzioni per farlo. La piattaforma Skyrocket può quindi potenzialmente creare, per le imprese sociali e le pubbliche amministrazioni, opportunità per fruire delle procedure di PPI. Le seguenti attività potrebbero supportare l'ulteriore sviluppo della piattaforma Skyrocket in tale direzione.

- **Rendere Skyrocket una piattaforma per le opportunità di PPI.** Le organizzazioni che cercano soluzioni innovative su di essa possono essere enti pubblici. Fino a ora, tuttavia, le autorità pubbliche si sono dimostrate un po' titubanti in questo senso, mentre è necessario che la piattaforma Skyrocket sia pubblicizzata come strumento adatto per pubblicare i Capitolati. In una fase successiva, potrebbe essere implementato sulla piattaforma un software di text-crawling per individuare automaticamente i finanziamenti pubblici e le opportunità di appalti pubblici all'interno dell'Unione europea.
- **Creare reti per formare consorzi per le opportunità di PPIU.** La piattaforma Skyrocket può essere utilizzata per trovare altre organizzazioni di innovazione sociale con cui collaborare e presentare le rispettive idee e proposte alle autorità pubbliche.
- **Creare una rete di consulenza per il PPI.**

3 Bibliografia

Alvord, Sarah H., L. David Brown, and Christine W. Letts. 2004. 'Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study'. *The Journal of Applied Behavioral Science* 40(3):260-82.

Maase, Simone J. F. M., and Bart A. G. Bossink. 2010. 'Factors That Inhibit Partnering for Social Start-up Enterprises' edited by H. Dahles. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy* 4(1):68-84.