

Verso (Eco)Sistemi di Innovazione Sociale

Un percorso di capacity building

a cura di
Giulio Ecchia, Giulia Ganugi,
Riccardo Prandini

VITE PARALLELE

IBRIDAZIONI E SOCIETÀ MUTAGENA

Collana diretta da Riccardo Prandini



FrancoAngeli

OPEN  ACCESS

VITE PARALLELE

IBRIDAZIONI E SOCIETÀ MUTAGENA

Collana di Sociologia a cura di Riccardo Prandini

La società che generò come suo modo di auto-descrizione la sociologia – e che è poi diventata società moderna – sta mutando a ritmi così accelerati che è possibile prevederne solo l'imprevedibilità.

Al limite del pensabile esiste già una società mutagena, capace cioè di mutare i suoi stessi elementi costitutivi, in particolare gli esseri umani e le loro forme di comunicazione, sostituendoli con altro. Ma questa società – caratterizzata dalla potenza di un impianto tecno-scientifico pervasivo, dallo sviluppo accelerato dei nuovi media, dall'alba di una civiltà robotica assistita da forme di computazione artificiali, dalla reticolazione comunicativa del globo – convive con la persistenza e il ritorno di culture e modi di vita arcaici. È in questo unico globo – nebulizzato in molteplici e dissonanti di sfere di significato – in questa *unitas multiplex* confliggente, in questo poliedro complesso che coesistono le "Vite parallele".

Vite che scorrono indifferenti le une alle altre, che si sfiorano, si scontrano, si ibridano, convivono, si arricchiscono, si eliminano, si amano, generano nuova vita e morte. Vite incluse ed escluse nel sociale istituito; vite piene e vuote di significato; vite di scarto e d'abbondanza; vite culturalmente egemoni e subalterne; vite sane e malate; vite comunicanti e incomunicanti; vite abili e diversabili; vite che si nutrono di trascendenza e di immanenza; vite semplici e complesse; vite umane, disumane e post-umane; vite libere e schiave; vite in pace o in guerra; vite felici e infelici; vite naturali e artificiali, vite reali e virtuali, vite che abitano in un luogo o ovunque; vite connesse o sconnesse. Queste "Vite parallele" possono manifestarsi in spazi geopolitici diversi e separati, ma anche nello stesso spazio sociale, dentro a una sola a organizzazione, a una famiglia, a una stessa vita personale. Vite molteplici che non possono più fare affidamento su una sola definizione della realtà, da qualsiasi voce essa provenga. Ordini sociali che debbono fondarsi su una realtà fatta di possibilità e di contingenze, di livelli diversi che si intersecano, ibridano, intrecciano o che si dividono, fratturano e sfilacciano. Ordini che sono irritati costantemente dal disordine: ordini dove l'incontro può sempre trasformarsi in scontro e dove dagli scontri possono nascere costantemente incontri.

Queste “Vite parallele” necessitano di un nuovo modo di pensare il sociale, le sue linee di faglia, le sue pieghe, le sue catastrofi, i tumulti che fanno emergere nuove e inattese realtà. Una sociologia in cerca di una ontologia del sociale specifica; di metodi adatti per analizzarla e di teorie sufficientemente riflessive da comprendere se stesse come parte della realtà osservata. Una sociologia che sappia riacquisire uno spazio di visibilità nel dibattito pubblico, intervenendo con conoscenze solide, ma anche con riflessioni e proposte teoriche critiche e immaginative.

La Collana ospiterà saggi e ricerche che sapranno connettersi ai temi appena esplicitati, con particolare attenzione ai giovani ricercatori, ma anche a traduzioni di opere che siano di chiaro interesse per lo sviluppo del programma.

VITE PARALLELE

è una Collana diretta da Riccardo Prandini.

I testi sono sottoposti a una Peer Review double blind.

Comitato scientifico:

Maurizio Ambrosini (Università di Milano) - **Andrea Bassi** (Università di Bologna) - **Maurizio Bergamaschi** (Università di Bologna) - **Vando Borghi** (Università di Bologna) - **Paola Borgna** (Università di Torino) - **Matteo Bortolini** (Università di Padova) - **Alberto Cevolini** (Università di Modena e Reggio Emilia) - **Giancarlo Corsi** (Università di Modena e Reggio Emilia) - **Andrea Cossu** (Università di Trento) - **Luca Diotallevi** (Università di Roma Tre) - **Luca Fazzi** (Università di Trento) - **Laura Gherardi** (Università di Parma) - **Rosangela Lodigiani** (Università Cattolica di Milano) - **Tito Marci** (Università di Roma, Sapienza) - **Luca Martignani** (Università di Bologna) - **Antonio Maturo** (Università di Bologna) - **Giorgio Osti** (Università di Trieste) - **Emmanuele Pavolini** (Università di Macerata) - **Luigi Pellizzoni** (Università di Pisa) - **Massimo Pendenza** (Università di Salerno) - **Luigi Tronca** (Università di Verona).

Verso (Eco)Sistemi di Innovazione Sociale

Un percorso di capacity building

a cura di
Giulio Ecchia, Giulia Ganugi,
Riccardo Prandini

VITE PARALLELE

IBRIDAZIONI E SOCIETÀ MUTAGENA

Collana diretta da Riccardo Prandini

FrancoAngeli

OPEN  ACCESS

In copertina: Mohit Kumar, *Vista aerea e paesaggio in Australia*
<https://unsplash.com/it/foto/fotografia-aerea-di-edifici-6M9xiVgkoN0>

Giulio Ecchia, Giulia Ganugi, Riccardo Prandini, *Verso (Eco)Sistemi di Innovazione Sociale. Un percorso di capacity building*,
Milano: FrancoAngeli, 2024
Isbn: 9788835167495 (eBook)

La versione digitale del volume è pubblicata in Open Access sul sito www.francoangeli.it.

Copyright © 2024 Giulio Ecchia, Giulia Ganugi, Riccardo Prandini. Pubblicato da FrancoAngeli srl, Milano, Italia, con il contributo del Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Bologna.

L'opera è realizzata con licenza *Creative Commons Attribution 4.0 International license* (CC BY 4.0: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>). Tale licenza consente di condividere ogni parte dell'opera con ogni mezzo di comunicazione, su ogni supporto e in tutti i formati esistenti e sviluppati in futuro.

Consente inoltre di modificare l'opera per qualsiasi scopo, anche commerciale, per tutta la durata della licenza concessa all'autore, purché ogni modifica apportata venga indicata e venga fornito un link alla licenza stessa.

Indice

Introduzione , di <i>Giulia Ganugi e Giulio Ecchia</i>	pag.	9
1. (Eco)Sistemi per l'innovazione sociale. Ripensarli e governarli in modo "innovativo" , di <i>Riccardo Prandini</i>	»	17
2. Comunicare l'innovazione sociale: riflessioni tra Sociologia e Comunicazione della Scienza , di <i>Giulia Ganugi e Roberta Spada</i>	»	56
3. La VIS come piattaforma di senso per l'innovazione sociale , di <i>Serena Miccolis e Luca De Benedictis</i>	»	69
4. Crisi climatica e migrazioni: per una sensibilizzazione in chiave innovativa , di <i>Pierluigi Musarò, Melissa Moralli e Elena Giacomelli</i>	»	84
5. Innovazione sociale e transizione ecologica: il caso delle comunità energetiche , di <i>Marta Bonetti e Matteo Villa</i>	»	99
6. Innovazione sociale nel sistema alimentare: il caso delle reti di cibo alternative , di <i>Sara Chinaglia</i>	»	112
7. Le imprese di comunità come nuova forma di azione civica , di <i>Cristina Burini e Giulia Ganugi</i>	»	125

8. L'innovazione sociale in sanità tra epidemiologia popolare e metodi creativi, di Antonio Maturo e Veronica Moretti	pag.	138
9. L'innovazione socio-territoriale in un contesto di crisi sanitaria: il caso studio dell'assistenza agli anziani in tre aree interne italiane, di Marco Alberio e Rebecca Plachesi	»	153
10. Ecosistemi per l'incubazione inclusiva, di Chiara Davalli, Kristina Mancinone e Marina Sarli	»	173
11. Verso un approccio sociotecnico ai gemelli digitali urbani: il caso di Bologna, di Elenia Formia, Danila Longo e Stefania Paolazzi	»	186
12. Innovazione sociale e stili di vita sostenibili. Lo sviluppo di una app come strumento di promozione di child-caring, di Gianluca Maestri	»	197
13. Qualche riflessione iniziale su come progettare un Centro di Competenza Nazionale: verso un Capacity Building sperimentale, di Riccardo Prandini e Giulia Ganugi	»	212

L'Enciclopedia Treccani riporta questa definizione di “ecosistema”: «Unità funzionale fondamentale in ecologia: è l'insieme degli organismi viventi e delle sostanze non viventi con le quali i primi stabiliscono uno scambio di materiali e di energia, in un'area delimitata, per es. un lago, un prato, un bosco ecc. Nell'ambito di un ecosistema, il complesso ecologico in cui vive una determinata specie animale o vegetale, o una particolare associazione di specie, viene definito biotopo; il complesso degli organismi (vegetali, animali ecc.) che occupano un determinato spazio biota (...). Quasi sempre gli ecosistemi sono sistemi aperti, che hanno scambi più o meno intensi di materiali e di energia con altri ecosistemi».

La definizione e la “scienza” degli ecosistemi si sviluppa, a partire dagli anni Trenta del secolo scorso, sulla scorta delle grandi scoperte e teorie evoluzioniste e biologiche per poi trovare una definitiva elaborazione quando vengono raffinate le teorie dei sistemi e della cibernetica. Come tutti i concetti “olistici” e di “sintesi”, anche quello di ecosistema è fortemente utilizzabile per compensare quelle analiticità osservative che vengono a mancare all'aumentare delle variabili del sistema osservato. Aumento della complessità analitica e i concetti di sintesi sembrano andare sempre molto d'accordo: se la prima procede al procedere della conoscenza, i secondi la accompagnano per poter “maneggiare” campi d'osservazione sempre più intrasparenti e opachi. Nelle scienze naturali un “ecosistema” presenta in un solo “colpo d'occhio” la presenza di popolazioni diverse di viventi che competono (o meno) per risorse scarse (o meno) generando, mediante circoli di feed-back, nuove risorse, consumandone altre, scambiando materiali di diverso ordine e generando equilibri di vario tipo. Tutto ciò entro una osservazione abbastanza chiara dei confini (analitici) che delimitano e determinano l'ecosistema stesso ed entro una metateoria “evolutiva” che a sua volta compensa le analisi rispetto a tutta la chiarezza che manca.

Le scienze sociali che non possono utilizzare il metodo sperimentale puro spesso utilizzano concetti di quelle naturali perché, oltre a puntellare la loro legittimazione scientifica sempre traballante, hanno come oggetto la società (nelle sue diverse declinazioni) che è per definizione un sistema ultra-complesso. In questo passaggio tra scienze, però, non viene a crearsi una vera trans-disciplinarietà, bensì un più modesto scambio metaforico che genera simbolismi. Nel caso in esame, il concetto di “ecosistema” va a “simbolizzare” la possibilità d'analizzare quei rapporti tra attori diversi, le loro interazioni e i feedback, con gli effetti “emergenti” del caso, che dovrebbero qualificare un campo d'azione ben definito. Se a ciò si aggiunge che il concetto viene connotato quasi sempre in termini positivi – come “simbolo” di una raggiunta (o raggiungibile) unità d'azione e d'intenti tra attori diversi – allora se ne comprende il grande successo, direi quasi l'effetto “moda”. In buona sostanza dire “ecosistema” significa solamente dire che esiste una unità di differenze: è possibile un campo d'azione complesso che preserva le diversità mentre raggiunge un obiettivo comune, potenziando simultaneamente l'unità-e-le-sue-parti. Analisi più precise, però, mostrano quasi sempre che questa allettante “semplicità del complesso” è fittizia. Hypotheses fingo! Non a caso il

3. La VIS come piattaforma di senso per l'innovazione sociale

di Serena Miccolis e Luca De Benedictis

1. Innovazione sociale, impatto e valutazione: quale relazione?

Come anticipato nell'introduzione, sia partendo da una prospettiva di analisi storica (Moulaert et al., 2018; McGowan e Westley, 2015), che teorico-pratica (Murray et al., 2010; The Young Foundation, 2012) si compone una panoramica plurale di visioni sull'innovazione sociale (IS). In questo capitolo, pur avendo a mente la posizione del Parlamento Europeo sul tema (European Parliament and Council, 2021) che afferma che

Social innovation' means an activity, that is social both as to its ends and its means and in particular an activity which relates to the development and implementation of new ideas concerning products, services, practises and models, that simultaneously meets social needs and creates new social relationships or collaborations between public, civil society or private organisations, thereby benefiting society and boosting its capacity to act

preferiamo qui utilizzare l'approccio (non) definitorio che individua tre principi chiave che caratterizzano l'innovazione sociale (Moulaert et al., 2018), vale a dire:

- L'intersectorialità e l'interdisciplinarietà, necessarie per affrontare le sfide che caratterizzano i tempi moderni;
- la non separazione tra mezzi e fini dell'azione, che chiama in causa la dimensione relazionale e di processo dell'azione;
- la capacità di incidere non solo in termini di soddisfacimento dei bisogni, ma attraverso la trasformazione, anche delle relazioni di cui sopra, permettendo di contribuire a generare nuove pratiche sociali, nuovi assetti istituzionali e/o nuove forme di partecipazione.

La visione sulla IS adottata in questo capitolo, dunque parte dalla definizione del Parlamento Europeo, ma si orienta maggiormente verso un approccio 'democratico' al tema, così come esplicitato dalla letteratura 'euro-canadese'. Tale 'postura', se raffrontata a quella pratico-organizzativa (di ispirazione 'anglo-americana'), si caratterizza per un taglio politico più esplicito

che mira a co-costruire e proporre alternative critiche al neoliberalismo. Gli ingredienti centrali di questo approccio sono:

- la proposta di strumenti utili non solo a soddisfare i bisogni, ma anche a mobilitare le comunità, soprattutto se vulnerabili e marginalizzate; il focus sull'empowerment dell'approccio 'anglo-americano', in linea con i principi del '*caring neoliberalism*' (Montgomery, 2016), questo approccio tende a promuovere il passaggio da individui economicamente e socialmente esclusi a soggetti economicamente produttivi;
- un'attenzione particolare per le relazioni e i meccanismi di governance e di potere, inteso nella sua accezione di futuro e potenzialità sia in riferimento ai legami tra IS e Stato (Leubolt e Weinzierl, 2017; Martinelli; Anttonen e Mätzke, 2017) sia considerando i processi decisionali e di governo, soprattutto secondo la prospettiva offerta dalla teoria della governance multilivello (Miquel; Cabeza e Anglada, 2013), quale parte integrante del territorio, rendendo ancora più centrale la prospettiva territoriale all'interno dei processi di IS, così come suggerito dalla nuova prospettiva degli *innovation studies* (Van der Have e Rubalcaba, 2016)¹.

Per quanto riguarda la nozione di impatto, invece, la 'postura' qui considerata è quella proposta dal nostro centro studi e ispirata dal paradigma dell'Economia Civile, che lo definisce come l'insieme delle trasformazioni sostenibili integralmente² di lungo periodo che le azioni degli ecosistemi relazionali (costituiti dalle comunità di riferimento e dalle organizzazioni), e i cambiamenti da queste influenzati, contribuiscono a generare per i contesti di riferimento, ovvero al contempo a livello di persone ('micro'), organizzazioni ('meso') e policy ('macro') (De Benedictis *et al.*, 2023).

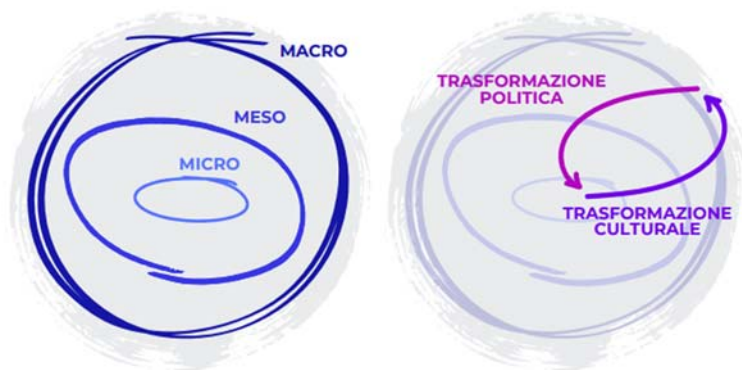
L'utilizzo dei termini cambiamento e trasformazione non è casuale: l'impatto – come qui inteso – è tale solo se raggiunge la trasformazione degli assetti socio-istituzionali territoriali, ovvero se le azioni degli ecosistemi relazionali contribuiscono, attraverso i cambiamenti sui singoli tre livelli, in maniera integrata e sinergica alla trasformazione culturale e/o politica della società (figura 1). In questo senso, per analogia rispetto a quanto detto sulla tipologia di approccio al tema dell'innovazione sociale, è possibile

¹ Van der Have, R.P. e Rubalcaba, L. 2016. Social Innovation Research: An Emerging Area of Innovation Studies? *Research Policy*, 45(9), pp. 1923-1935.

² Si intendono trasformazioni che, in linea con il paradigma della Sostenibilità Integrale, non abbiano come unico o principale obiettivo il profitto, ma la risposta a bisogni sociali e la promozione del bene comune perseguito attraverso la produzione di valore che al contempo tenga insieme – e non separi – la dimensione economica, sociale, antropologica ed ambientale. Per un maggiore approfondimento sulla sostenibilità integrale, si rimanda a Venturi e Baldazzini (2021).

considerare la prospettiva Civile sull'impatto sociale appena presentata come 'democratica'.

Fig. 1 – Livelli micro, meso e macro e trasformazione politico-culturale



Alla luce di ciò, al fine di provare ad integrare i due campi di osservazione, ovvero generazione di impatto e innovazione sociale, è utile sposare il paradigma sulla *transformative social innovation* (Prandini e Orlandini, 2023), adottato anche dalla Comunità Europea con riferimento ad alcune sperimentazioni e ricerche (Pel et al., 2020). Con questo concetto si intende un processo attraverso il quale l'innovazione sociale sfida, altera o sostituisce le principali istituzioni in un contesto specifico.

Piuttosto che come un 'tipo' di innovazione, consideriamo l'innovazione sociale trasformativa come un particolare 'processo' che arriva a cambiare gli assetti istituzionali esistenti in un determinato contesto³.

In questo senso, dunque la valutazione di impatto sociale (VIS), come qui intesa, può configurarsi quale pratica di creazione e restituzione di senso, sia nella sua accezione di direzione che di significato, per tutti quei soggetti che scelgono di considerare ed integrare l'impatto, utilizzando la lente della IS all'interno del loro agire (Venturi, 2017).

Questa relazione tra impatto (e quindi innovazione sociale) e valutazione, sulla carta virtuosa, è però a rischio distorsione nella misura in cui, se utilizzata in modo strumentale, abilita logiche di attribuzione di merito competitivo-efficientiste invece di contribuire alla massimizzazione della capacità degli ecosistemi territoriali di trasformare i propri contesti di riferimento. A rendere ciò evidente è da una parte la tendenza alla creazione di un universo indistinto di pratiche che non distinguono la misurazione dell'efficienza dalla

³ Per un maggiore approfondimento si rimanda alla pagina del progetto TRANSIT, Transformative Social Innovation Theory disponibile al seguente link: <https://www.transitsocialinnovation.eu/>.

valutazione dell'efficacia di un intervento; dall'altro l'inversione del senso di marcia (e di priorità) dell'analisi che tende a porre il *focus* sulla misurazione prima ancora di essersi preoccupati di riflettere sull'intenzionalità⁴ e addizionalità⁵ che caratterizza – o dovrebbe caratterizzare – l'azione e la strategia territoriale dei singoli e/o delle reti. Per far sì che lo strumento della VIS diventi dunque motore per lo sviluppo e la crescita di pratiche di IS, e non strumento distorsivo e acceleratore di disuguaglianza, è indispensabile che tali processi siano accompagnati e basati sullo sviluppo di alcune competenze chiave.

2. Esperienze e competenze rilevanti per la generazione di impatto e innovazione sociale

Con l'obiettivo di identificare le conoscenze e competenze fondamentali nei percorsi che mirano a contribuire a generare impatti positivi attraverso processi di IS, si intende descrivere gli *step* operativi coerenti con le linee guida (LG) sulla VIS⁶ e, in maniera integrata, presentare alcuni casi studio utili a tale fine.

2.1. Analisi del contesto e dei bisogni e pianificazione degli obiettivi di impatto

D'accordo con la prospettiva Civile qui proposta, analizzare il contesto di riferimento e i suoi bisogni non significa soltanto intercettare *gap* e mancanze, ma anche identificare risorse e favorire l'emersione delle aspirazioni (Miccolis, Baldazzini e Venturi, 2023) (figura 2), ponendo l'attenzione sui diversi livelli di osservazione: 'micro', che ha a che fare con le persone che appartengono alla/e comunità di riferimento, 'meso' (organizzazioni) e 'macro' che coinvolge le politiche e, più in generale, il livello territoriale.

⁴ Con intenzionalità si intende la capacità di definire in fase *ex ante*, e poi perseguire in maniera volontaria e proattiva, obiettivi di miglioramento delle condizioni di vita delle persone e dei contesti territoriali. Per un maggiore approfondimento si rimanda a Tiresia (2019).

⁵ Con addizionalità si definisce la capacità di promuovere interventi in grado di influenzare cambiamenti e trasformazioni radicali e non adattativi e/o riparatori in risposta ad inefficienti e inefficaci soluzioni di mercato. Per un maggiore approfondimento si rimanda a Venturi (2022).

⁶ Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. 2019. Linee Guida per la realizzazione di sistemi di valutazione d'impatto sociale svolte dagli enti del Terzo Settore (LG). Disponibile al seguente link: <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2019/DM-23072019-Linee-guida-realizzazione-sistemi-valutazione-impatto-sociale-attivita-svolte-dagli-ETS.pdf>.

Fig. 2 – La colonna del bisogno



Tale lettura multidimensionale dei contesti, quando nutrita dalla consapevolezza e specificità delle identità organizzative (eterogeneità di *mission*, *vision*, valori e *modus operandi*) e territoriali (sia dal punto di vista della diversità vocazionale che della composizione delle comunità di riferimento) abilita il passaggio dai problemi alle opportunità, quale base per la definizione degli obiettivi di impatto da cui si origina, e verso cui si orienta, l'azione. A partire dunque dalla lettura del contesto di riferimento e dall'analisi dei problemi e delle opportunità, più che la singola organizzazione sono gli ecosistemi, costituiti dalle organizzazioni e dalle comunità che abitano i territori, a divenire protagonisti attivi della generazione d'impatto, definendo insieme le sfide trasformative territoriali, ovvero gli obiettivi di impatto che si pongono. È per questa ragione che diventa fondamentale valorizzare l'apporto di tutti i soggetti (persone e organizzazioni) coinvolti in termini di relazione, attivazione e messa a disposizione di risorse, passando dunque dalla tradizionale concezione di beneficiari e *stakeholder*, quali portatori di bisogni e interessi, a quella di *assetholder*, ovvero portatori di risorse (Venturi e Rago, 2015). Due casi studio particolarmente interessanti per approfondire e identificare le conoscenze e competenze utili in questa fase sono il progetto Welf-Care del Consorzio Sol.Co Verona e OsservaBiella – l'Osservatorio territoriale del Biellese. Nel primo caso, si tratta di un progetto, come detto, coordinato dal Consorzio, sostenuto dalla Fondazione Cariverona e realizzato da 5 cooperative sociali del territorio che si sono proposte di sperimentare nuove soluzioni di welfare in chiave comunitaria puntando sulla cooperazione tra Terzo Settore, istituzioni pubbliche e mondo for profit e che, attraverso il coinvolgimento e la partecipazione da parte dei cittadini, intendono affrontare in modo sistemico il tema della conciliazione vita-lavoro⁷.

⁷ Per un maggiore approfondimento si rimanda direttamente al sito del progetto, disponibile a questo link: <https://cordis.europa.eu/project/id/613169>.

Utilizzando la lente dell'IS e le evidenze di valutazione risulta chiaro quanto all'interno del progetto siano state centrali le figure di *welfare community manager* (WCM)⁸ in virtù delle specifiche competenze e conoscenze messe al servizio dell'analisi del contesto e dei bisogni. Valore questo percepito dai beneficiari stessi, così come dalla cittadinanza estesa, che hanno identificato quale elemento distintivo la vocazione del progetto di mettersi all'ascolto e al servizio del territorio. Non da ultimo, l'amministrazione locale e le scuole, nelle interviste, hanno evidenziato come l'attivazione e il coinvolgimento delle comunità di riferimento costituisca l'approccio caratteristico del progetto alla costruzione di una risposta sistemica ai bisogni del territorio e della/e comunità stesse. Welf-care risulta infatti essere efficace in virtù dell'adeguatezza dei contenuti dell'attività sviluppata a stretto contatto con beneficiari e attori del territorio e altamente riconoscibile nelle modalità di azione che sempre prende le mosse dalla valorizzazione di quanto già presente sul territorio e dallo sviluppo di condizioni favorevoli affinché le risorse e le capacità possano essere utilizzate nell'azione (capacitazione). Inoltre, è stato sottolineato come ulteriore elemento distintivo e caratteristico di Welf-care, la capacità di innesco dei processi, realizzata sia creando le condizioni sopramenzionate, ma soprattutto attraverso la generazione di motivazione nei soggetti coinvolti nella risoluzione ai problemi. Questa capacità di lettura qualitativa del contesto e dei bisogni va poi integrata con conoscenze di dati e informazioni quantitative (e le competenze necessarie per analizzare e interpretare il patrimonio informativo disponibile). In questo senso risulta esemplificativa l'esperienza di OsservaBiella e il suo contributo alla strategia e all'azione della Fondazione Cassa di Risparmio di Biella (FOB). Il progetto intende essere il punto di riferimento per tutti gli attori territoriali per conoscere i principali bisogni della comunità e, coinvolgendo organizzazioni e comunità di riferimento, attivare progettualità condivise e mirate, finalizzate alla crescita e allo sviluppo del Biellese⁹.

Il progetto, affidato a Laboratorio "Percorsi di secondo welfare", Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano, è partito da un processo di ascolto del territorio che è poi diventato *modus operandi* e non solamente innesco del lavoro. Uno dei due cardini dello strumento, oltre alla coerenza con l'Agenda 2030, è l'attenzione al protagonismo degli attori locali. L'Osservatorio, infatti fornisce occasioni costanti di incontro tra tutti gli stakeholder, pubblici e privati, i quali sono chiamati a confrontarsi sulle tematiche più rilevanti e, in alcuni casi, forniscono dati utili per l'attività di ricerca, da affiancare alle informazioni fornite dagli istituti

⁸ Per un maggiore approfondimento di questa figura, così come declinata all'interno del progetto si rimanda al seguente link: <https://cordis.europa.eu/project/id/613169>.

⁹ Per un maggiore approfondimento si rimanda direttamente al sito del progetto, disponibile al seguente link: <https://cordis.europa.eu/project/id/613169>.

statistici e di ricerca europei, nazionali e regionali. I *deliverable* annuali di OsservaBiella sono:

- il Rapporto annuale, che raccoglie e presenta un set di indicatori territoriali permettendo aggiornamenti costanti e un confronto dei dati nel corso del tempo.
- L'Approfondimento qualitativo, in cui si analizza un tema avvertito dalle organizzazioni territoriali come particolarmente urgente e rilevante in relazione alle condizioni del contesto biellese; per i primi due anni di realizzazione i *focus* sono stati posti nel 2021 su "Occupazione femminile e le opportunità di conciliazione nel biellese" e nel 2022 su "I giovani nel biellese: istruzione, formazione e mercato del lavoro".

Questo strumento di analisi del contesto e dei bisogni con le sue evidenze alimenta la strategia e l'azione delle organizzazioni che abitano il territorio, in modi diversi e coerenti alle loro identità e finalità. Ad esempio, la FOB del territorio, a partire da quanto è emerso nei due approfondimenti, ha deciso di avviare una pluralità di iniziative atte a colmare i *gap* che l'analisi del contesto evidenziava. Nello specifico si tratta della co-progettazione territoriale partecipata e del successivo progetto di sistema "Want to BI"¹⁰ nato per offrire supporto educativo, formativo e lavorativo per e con i giovani biellesi (in condizioni di vulnerabilità e non). La governance di progetto prevede una rete progettuale costituita da 16 organizzazioni territoriali, compresa la neonata associazione giovanile del territorio.

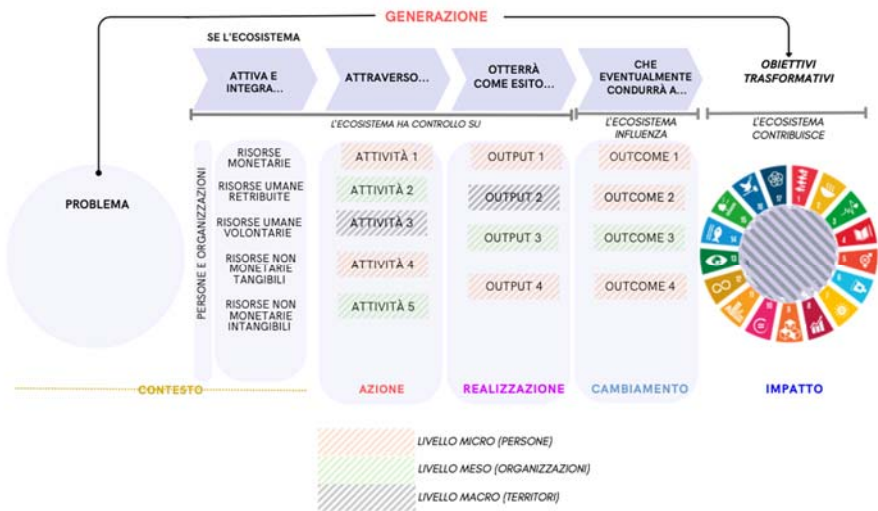
Dal "Tavolo di co-progettazione per il sostegno dei giovani a rischio di disagio, fragilità psicofisica e dispersione scolastica e per la prevenzione dell'aumento dei NEET", a cui enti territoriali e giovani hanno partecipato, è emersa un'idea progettuale e successivamente è stata co-costruita una progettazione esecutiva individuando le azioni da attuare nel corso del biennio di durata del progetto. Alla luce di quanto sin qui visto, è evidente come alla base del successo di tali esperienze ci sia la costruzione di un approccio e un *modus operandi* basati sulla disponibilità di una pluralità integrata di modalità di ingaggio/coinvolgimento, conoscenze e competenze. Si evidenziano in particolare le competenze in materia di *community engagement*, di ascolto dei bisogni e *co-design* di risposte *tailor-made* e di formulazione di strategie *data-driven*.

¹⁰ Per un maggiore approfondimento si rimanda alla pagina dell'iniziativa al seguente link: <https://cordis.europa.eu/project/id/613169>.

2.2. Analisi delle attività, valutazione e comunicazione

Analizzare e valutare le attività significa, come ripreso anche dalle sopracitate LG, osservare il cambiamento generato per le persone, le organizzazioni ed i contesti territoriali, rispetto agli obiettivi trasformativi individuati in fase di analisi del contesto e pianificazione degli interventi. Ancora una volta, sposare una prospettiva civile, significa valorizzare non solo e non tanto la misurazione degli esiti (*output*) ed eventualmente dei cambiamenti (*outcome*), ma anche e soprattutto riflettere qualitativamente sul percorso di generazione del valore. A questo proposito, lo strumento della Catena del Valore Ecologico dell’Impatto (CVEI) (De Benedictis *et al.*, 2023), focalizzandosi sul processo di generazione del valore, permette di comprendere ‘come’ siano stati raggiunti – o ci si aspetti di raggiungere – gli obiettivi individuati, analizzando i passaggi intermedi. Concretamente si tratta di comprendere se e come gli ecosistemi, dato il contesto territoriale (cfr. paragrafo precedente), utilizzando una pluralità di risorse (*input*) di varia natura (umane, monetarie e non), e attraverso le attività che realizzano, possono avere controllo sugli esiti sul breve periodo (*output*).

Fig. 3. – Catena del Valore Ecologico dell’Impatto, la valutazione e attribuzione dell’impatto



Tali esiti possono poi influenzare eventualmente cambiamenti sul medio (*outcome*) e contribuire alle trasformazioni sul lungo periodo, ovvero gli impatti (fig. 3).

Tale strumento, che sembra assumere una linearità dei processi di generazione del valore e di perseguimento degli obiettivi, in realtà non preclude

un'osservazione – e conseguente analisi – del cd. 'inatteso' che frequentemente caratterizza i meccanismi trasformativi e generativi, spesso non lineari, ma anzi è in grado di valorizzare la capacità degli ecosistemi e delle attività di sperimentare e riorientare i processi di generazione del valore sulla base delle mutevoli condizioni di contesto in un virtuoso processo di *feedback loop* che le pratiche di VIS condividono con quelle di IS. La successiva fase di valutazione (da non confondere con quella di misurazione) consiste esattamente nel 'dare valore', ovvero senso e significato, a quanto emerge dai precedenti *step* di analisi.

E qui infatti necessario combinare e rileggere le evidenze emerse dal processo con quanto identificato attraverso l'analisi del contesto (*step* 1 del processo suggerito dalle LG) e alla luce degli obiettivi di impatto (*step* 2 delle LG). L'ultimo *step*, ma non per importanza, è costituito dalla comunicazione delle evidenze di valutazione. L'impegno comunicativo, infatti, non è tanto da vedersi come protesi finale del percorso, ma anche in questo caso, quale elemento integrato e trasversale all'intero processo. La comunicazione dovrebbe essere infatti parte integrante del coinvolgimento dei soggetti (persone e organizzazioni) con cui si è in relazione e per questo targettizzata in base alle caratteristiche dei legami che con questi si hanno (come, ad esempio, l'intensità del coinvolgimento all'interno dell'attività) e/o agli obiettivi cooperativi presenti e futuri condivisi.

Quando parliamo di comunicazione non intendiamo solo la condivisione delle informazioni esternamente, ma anche e soprattutto il processo interno alle organizzazioni che prevede la valorizzazione delle evidenze, emergenti durante e a fine del percorso di valutazione, quale patrimonio informativo in grado di alimentare ed eventualmente riorientare le azioni in un'ottica di maggiore efficacia. La VIS, infatti, diventa uno strumento davvero strategico al servizio delle organizzazioni solo nella misura in cui permette una rilettura critica di quanto realizzato (nel confronto tra rilevazione *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*) ed abilita l'eventuale ri-progettazione delle attività e ri-pianificazione degli obiettivi in un'ottica di apprendimento e miglioramento continuo. È in tal senso che si auspica un sempre più marcato spostamento del *focus* dalla valutazione dell'impatto alla sua gestione (*impact management*).

La valutazione del progetto "Casa Emilia"¹¹ promosso dalla Fondazione Policlinico Sant'Orsola è un pratico esempio di come competenze in materia di formulazione di strategie *data-driven*, coinvolgimento degli *assetholder* nei processi decisionali e comunicazione strategica basata sulle evidenze di valutazione siano la chiave per l'aumento dell'efficacia nella generazione d'impatto, ovvero per lo sviluppo di esperienze di IS.

¹¹ Per un maggiore approfondimento si rimanda direttamente al sito del progetto, disponibile al seguente link: <https://cordis.europa.eu/project/id/613169>.

Casa Emilia, che nasce nel 2020, è una casa di accoglienza per persone che, da fuori regione, giungono a Bologna per ricevere cure presso il Policlinico Sant'Orsola, alle quali molto spesso non avrebbero altrimenti accesso nelle loro regioni di provenienza. Nel 2021 la Fondazione, accompagnata da AICCON, ha deciso di condurre una VIS sull'efficacia (prevista) delle attività progettuali. La metodologia scelta è mista: la valorizzazione economica degli *outcome* oggettivi¹² è stata arricchita e supportata da un *focus* strategico sul lavoro volontario – definito dagli stakeholder il *driver* del cambiamento – e da una riflessione qualitativa sul processo di generazione dell'impatto (il 'come'). Al di là del positivo risultato sintetico fornito dall'utilizzo della metodologia SROI^{13,14} si rileva come il processo stesso di utilizzo di strumenti e metodologie, e conseguenti strategie – anche comunicative – per la valutazione di impatto, sia stato d'innescio per il riorientamento dell'azione in ottica di una maggior efficacia. A radice del percorso, infatti, la Fondazione ha ridefinito la geografia delle relazioni con i propri *assetholder* territoriali di riferimento, attraverso un piano di *engagement* basato sulle evidenze raccolte:

- personale medico-sanitario: è stato coinvolto nella definizione dei criteri di gravità ed efficacia dell'azione di cura per l'accesso dei pazienti alla Casa.
- ETS del territorio: sono stati coinvolti in tavoli di discussione per la co-progettazione di una rete di accoglienza territoriale in grado di soddisfare la richiesta tutta (la Fondazione risponde a meno del 40% delle richieste che riceve).
- Amministrazione pubblica: è stata coinvolta in conversazioni finalizzate a promuoverne il ruolo di concertazione e coordinamento della rete territoriale di accoglienza.
- Imprese del territorio: sono state coinvolte in un processo, anche supportato da Confindustria, di consapevolezza rispetto alla necessità di passare da un approccio di Corporate Social Responsibility (CSR) ad uno di responsabilità sociale territoriale.

Oltre alla dimensione esterna, il percorso ha avuto una valenza e rilevanza interna in termini di consapevolezza e rilancio dell'azione valutativa quale mezzo di miglioramento dell'efficacia dell'azione attraverso lo sviluppo di competenze e l'introduzione di strumenti internamente all'organizzazione. In particolare, ad oggi la Fondazione ha scelto di ripetere l'esercizio di valutazione rispetto allo specifico progetto di Casa Emilia potenziando però la capacità di *tracking*, monitoraggio e misurazione dei cambiamenti osservabili attraverso l'utilizzo dello strumento digitale: una piattaforma *customizzata* sulla base dello specifico *framework* concettuale di valutazione

¹² Con *outcomes* oggettivi ci si riferisce a cambiamenti che non siano legati alla percezione e soggettività dei soggetti che li sperimentano.

¹³ Per maggiori approfondimenti si rimanda a Human Foundation (2012).

¹⁴ Per maggiori approfondimenti si rimanda a Bonaga e De Benedictis (2022).

costruito. Non solo, l’esperienza relativa a Casa Emilia ha convinto la dirigenza della Fondazione dell’importanza di dotarsi di strumenti e sviluppare le competenze e conoscenze necessarie a strutturare un sistema di monitoraggio, valutazione e gestione dell’impatto che rifletta dell’organizzazione tutta e non delle singole progettualità – il sistema sarà operativo dalla fine del 2023.

3. Conclusioni

I casi studio qui presentati fanno emergere con chiarezza come il potenziamento delle esperienze di IS non si basi su processi codificati, standardizzabili e replicabili, ma piuttosto sullo sviluppo di conoscenze e competenze critiche in grado di plasmare l’azione trasformativa coerentemente con i contesti in cui si inseriscono gli interventi.

Tab. 1 – Sintesi delle competenze di valore per i processi di innovazione sociale

Competenze	Valore d’uso per l’innovazione sociale	Caso Studio
Community engagement	- Valorizzazione delle risorse e competenze disponibili sul territorio - Condivisione degli obiettivi	- Welf-care - OsservaBiella
Analisi del contesto basata su un approccio emergente	- Costruzione di risposte <i>tailor-made</i>	- Welf-care - OsservaBiella
Comunicazione strategica	- Stimolazione di processi di consapevolezza interni alle organizzazioni - Coinvolgimento e stimolo degli <i>assetholder</i> attraverso processi di consapevolezza	- Casa Emilia
Approcci <i>data-driven</i> alla gestione dell’impatto	- Capacità di ri-orientamento dell’azione in ottica di maggiore efficacia	- Casa Emilia

Evitando dunque le distorsioni della pratica di VIS, per la promozione di impatto e innovazione sociale risulta fondamentale creare le necessarie condizioni abilitanti e promuovere un orientamento al *capacity building* dei percorsi di accompagnamento con e per le organizzazioni, in grado di sviluppare gli ambiti di competenza sintetizzati in tabella 1.

Le due direttrici su cui la rete dell’impatto e dell’innovazione sociale potrebbero focalizzare la riflessione e l’azione sono rappresentate dalla dimensione tecnologico-digitale e da quella di *policy* e di *governance*.

Il primo elemento, se opportunamente utilizzato in una prospettiva armonica e non neutrale, ovvero coerente al senso, al metodo e ai fini valutativi, può svolgere un ruolo abilitante, nella misura in cui risulti in grado di facilitare:

- l'accesso (dal punto di vista economico, ma non solo) a conoscenza, strumenti e percorsi di VIS, ampliando la platea di organizzazioni coinvolte nella pratica;
- i processi di raccolta e di visualizzazione dati, ponendo le persone al centro anche della fase di rilevazione (*human-centered measurement*);
- i processi di valutazione e gestione dell'impatto; a titolo di esempio e in maniera non esaustiva si pensi al contributo offerto dal digitale per incrementare la disponibilità e fruizione di dati di contesto e, in generale, di *open data*, o ancora, in supporto alla promozione di una logica '*impact (data) driven*' all'interno dei processi decisionali, informati da analisi in tempi più veloci e caratterizzate da una maggiore accessibilità e facilità di condivisione rispetto al passato ('*data as a common good*') (Brass, 2019).

Non si tratta, quindi, semplicemente di utilizzare *tool* digitali – quali ad esempio piattaforme digitali '*plug and play*' (pronte all'uso) – ma di integrare un vero e proprio *mindset* digitale nei percorsi e, solo di conseguenza, scegliere di adottare gli strumenti più adeguati ed efficaci. L'adozione di approcci alla VIS integrati e potenziati dal digitale rappresenta il principale antidoto contro la deriva tecnocratica: adottare approcci '*impact&data driven*', significa quindi decidere che le scelte strategiche che coinvolgono le organizzazioni siano 'guidate' da dati di impatto, quale *input* informativo per la formulazione di strategie volte a massimizzare la capacità trasformativa delle azioni.

Ciò non significa demandare la responsabilità, intesa come la capacità di rispondere delle proprie azioni, al dato, alla valutazione di impatto o alla tecnologia, come vorrebbe far credere un certo filone di critica a questa tipologia di approcci, ma avere tutti gli strumenti e supporti necessari per prendere, data la situazione contestuale, la migliore decisione possibile. Con l'obiettivo di non rendere la VIS un nuovo acceleratore di disuguaglianza, una pratica esclusiva riservata a pochi, ma piuttosto un'opportunità di miglioramento per persone, organizzazioni e territori, congiuntamente all'investimento in tecnologia e digitale, diventa cruciale il ruolo di enti aggregatori e soggetti finanziatori del pubblico. Questi attori risultano giocare un ruolo chiave non solo dal punto di vista economico, ma anche per ciò che concerne la capacità di agire con logiche di rete e di promuovere *policy* orientate all'impatto (*impact by design*), ad esempio superando la frammentarietà dell'azione delle singole iniziative promosse e/o supportate in favore di una visione maggiormente ecosistemica e contributiva per la generazione di impatto e per la successiva valutazione. Così facendo si apre il dibattito e la pratica a un tema cruciale, anche in questo ambito come in quello dell'innovazione sociale, ovvero quello della cosiddetta *governance* dell'impatto (Bonaga e Sicilia, 2023), tanto dei processi di definizione degli obiettivi e delle strategie

territoriali, quanto dell'implementazione di quest'ultime. Anche in questo caso, e in maniera coerente ad una precisa visione di interesse generale, la 'postura' Civile sul tema suggerisce l'adozione dei principi di sussidiarietà circolare a guida della formulazione del modello di *governance*. In definitiva si tratta di passare dalla misurazione e valutazione dell'impatto generato, non solo alla sua gestione come già sottolineato, ma anche e soprattutto alla sua *governance (impact management&governance)*. Ciò non significa solamente costruire nuovi contratti – e talvolta ridurre i legami (più o meno di forza) nella dimensione normativa – ma assumere come 'metodo' la co-costruzione di relazioni, scambi e azioni di coordinamento e riconoscimento fra i diversi soggetti (persone e organizzazioni) che abitano e operano nel territorio – il cd. ecosistema relazionale.

In questo senso, le, così nominate da Sabel e Prandini, *governance* sperimentaliste e multilivello (Sabel e Prandini, 2013) possono essere di aiuto, come sottolineato dallo stesso Prandini ed Orlandini, grazie alla loro capacità di revisione ricorsiva di esperienze di implementazione e azione nei contesti locali sulla base delle quali imparare dal confronto (Prandini e Orlandini, 2023).

Bibliografia di riferimento

- Bonaga G., Ecchia G., Prandini R., Venturi P. (2023), *Finanza d'impatto sociale. Istituzioni, capacity building e governance per l'innovazione*, FrancoAngeli, Milano, pp. 205-206.
- Bonaga G., De Benedictis L. (2022), *Il valore dell'accoglienza. Analisi dell'impatto generato per i pazienti, l'ospedale e il territorio*, Report AICCON, Fondazione Policlinico Sant'Orsola.
- Brass T. (2019), *It's time to think about our data as a common good*, British Council: <https://www.britishcouncil.org/anyone-anywhere/explore/communities-connections/rethinking-data>.
- De Benedictis, L., Miccolis, S., Venturi, P., Zamagni, S. (2023), *La prospettiva civile dell'impatto sociale*, AICCON Short Paper.
- Human Foundation (2012), *Guida al ritorno sociale sull'investimento*, SROI.
- Klein J.-L., Laville J.-L., Moulaert F. (a cura di) (2014), *L'innovation sociale*, Érès, Toulouse.
- Leubolt B., Weinzierl C. (2017), *Social Innovation to Foster Social Development?*, «Journal für Entwicklungspolitik», 33(2), pp. 4-12.
- Lundvall, B.-Å. (2002), *Innovation, Growth and Social Cohesion*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Martinelli F., Anttonen A., Mätzke M. (a cura di) (2017), *Social Services Disrupted. Changes, Challenges and Policy Implications for Europe in Times of Austerity*, Edward Elgar, Cheltenham.

- McGowan K., Westley F. (2015), "At the Root of Change: The History of Social Innovation", in Nicholls A., Simon J., Gabriel M. (eds.), *New Frontiers in Social Innovation Research*, Palgrave Macmillan, London, pp. 52-69.
- Miccolis, S., Baldazzini, A., Venturi, P. (2023), *Cooperazione sociale e promozione di un welfare di comunità orientato all'impatto*, Report AICCON.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019), *Linee Guida per la realizzazione di sistemi di valutazione d'impatto sociale svolte dagli enti del Terzo Settore* (LG).
- Miquel M.P., Cabeza M.G., Anglada S.E. (2013), "Theorizing Multi-level Governance in Social Innovation Dynamics", in Moulaert F., MacCallum D., Mehmood A., Hamdouch A. (a cura di), *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 155-168.
- Montgomery T. (2016), *Are Social Innovation Paradigms Incommensurable?*, «Voluntas», 27, pp. 1979-2000.
- Moulaert F., Mehmood A., MacCallum D., Leubolt B., Ganugi G. (2018), *Innovazione sociale. Una scintilla per innescare processi trasformativi*, «Sociologia e politiche sociali», 21 (2), pp. 11-49.
- Moulaert F., Nussbaumer J. (2005), *The Social Region – Beyond the Territorial Dynamics of the Learning Economy*, «European Urban and Regional Studies», 12(1), pp. 45-64.
- Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. (2010), *Il Libro Bianco sulla Innovazione Sociale*, Young Foundation, NESTA, London (edizione italiana a cura di Giordano, A., Arvidsson A.).
- Osterlynck S., Kazepov Y., Novy A., Cools P., Barberis E., Wukovitsch F., Sarius T., Leubolt B. (2013a.), *The Butterfly and the Elephant: Local Social Innovation, the Welfare State and New Poverty Dynamics*. ImPRovE Working Paper 13/03.
- Pel B., Haxeltine A., Avelino F., Dumitru A., Kemp R., Bauler T., Jørgensen M.S. (2020), *Towards a theory of transformative social innovation: A relational framework and 12 propositions*, «Research Policy», 49(8), 1040-80.
- Regulation (EU), 2021/1057 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 establishing the European Social Fund Plus (ESF+) and repealing Regulation (EU) No. 1296/2013.
- The Young Foundation (2012), *Social Innovation Overview. A deliverable of the project: "Theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE)*, European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research
- Tiresia. 2019. *Tiresia Social impact Outlook 2019*, Tiresia, Politecnico di Milano.
- Van der Have R.P., Rubalcaba L. (2016), *Social Innovation Research: An Emerging Area of Innovation Studies?*, «Research Policy», 45(9), pp. 1923-1935.
- Venturi P. (a cura di) (2017), *Valore e Potenziale dell'Impresa Sociale. Economie plurali per generare progresso e impatto sociale. Social Impact Agenda per l'Italia*, Report AICCON, con il supporto di gruppo cooperativo CGM.
- Venturi P. (2022), *Il valore dell'impatto sociale. Social Impact Agenda per l'Italia n. 5/2022*.
- Venturi P. (2022), *Se vuole abilitare l'impatto sociale, il digitale non può essere neutrale*, «Percorsi di secondo welfare», 15 novembre.