



**Innovazione sociale e funzione abilitante della pubblica amministrazione:  
l'esperienza della Regione Umbria**

Anna Lisa Lelli (Regione Umbria), Antonio Picciotti (Università degli Studi di Perugia)

Paper presentato in occasione del XIII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale,  
24-25 maggio 2019, Dipartimento di Management e Diritto, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

ISBN 978-88-909832-8-3

# **Innovazione sociale e funzione abilitante della pubblica amministrazione: l'esperienza della Regione Umbria**

**Anna Lisa Lelli (Regione Umbria)**  
**Antonio Picciotti (Università di Perugia)**

*Colloquio Scientifico sull'impresa sociale*

*Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"*

*24 e 25 Maggio 2019*

## 1. Introduzione

Nel corso degli ultimi anni si è assistito ad una vasta diffusione del concetto di innovazione sociale che è stato ampiamente declinato in una prospettiva teorica e, allo stesso tempo, esplorato attraverso la narrazione e l'interpretazione di numerose esperienze empiriche.

Le ragioni della progressiva affermazione di questo approccio nella letteratura accademica, nelle attività delle organizzazioni del terzo settore e nelle politiche attuate dalle amministrazioni pubbliche sono da ricondurre, essenzialmente, all'esistenza di un disallineamento tra i nuovi bisogni emergenti e le risposte che vengono poste in essere dagli attori coinvolti nelle politiche di welfare. La configurazione dei servizi di welfare conosciuta in Italia a partire dagli anni '70 e '80 non sembra più adeguata, infatti, a leggere e gestire i nuovi problemi dei cittadini. Il welfare attuale non può più contare su un consenso diffuso e questo avviene non solo per un possibile cattivo funzionamento dei servizi sociali e socio-sanitari ma soprattutto perché si è trasformato l'oggetto del lavoro sociale.

A fronte di un simile scenario, si presenta una duplice alternativa: riprogettare il welfare insieme ai cittadini, cercando di ricostruire il consenso, oppure erogare servizi e prodotti di nicchia, riservati esclusivamente agli operatori in possesso di particolari competenze professionali e ai destinatari che presentano un disagio conclamato per poter accedere a servizi specifici. Sono queste le ragioni che hanno portato il welfare ad essere un terreno estremamente significativo per la ripresa dei processi partecipativi.

In questo senso, l'innovazione sociale può essere vista come un'opportunità per avviare nuove dinamiche di coinvolgimento e di partecipazione, finalizzate alla ricostruzione di servizi di welfare qualificati e a costi contenuti in quanto co-progettati e co-prodotti con i cittadini. Si comprende, pertanto, come l'innovazione sociale, pur in presenza di evidenti limiti concettuali e di questioni teoriche ancora aperte, dovute anche al fatto di essere un *framework* tuttora in costruzione, possa rappresentare l'occasione per sperimentare valori e pratiche che nascono da un'intelligenza collettiva e che sono accomunate dalla prerogativa di voler modificare intere realtà territoriali.

In un simile contesto di profonda trasformazione economica, sociale ed istituzionale, una scarsa attenzione, tuttavia, è stata finora dedicata al ruolo dell'attore pubblico ossia alle decisioni che ogni amministrazione locale può assumere e alle azioni che può intraprendere nel sostenere tali dinamiche di cambiamento.

L'obiettivo del presente lavoro è quello di esplorare questa dimensione di indagine, di definire un possibile percorso di intervento dell'attore pubblico e di identificare i possibili effetti che tali decisioni possono indurre sulle decisioni, sui comportamenti e sulle progettualità delle imprese sociali.

Al fine di perseguire questo obiettivo conoscitivo, il lavoro condotto presenta la seguente articolazione: nel paragrafo successivo (paragrafo 2), viene delineato il quadro istituzionale nell'ambito del quale è stato declinato, specificato ed attuato, a livello europeo e nell'esperienza della regione Umbria, il concetto di innovazione sociale; dopo la descrizione della metodologia di indagine utilizzata (paragrafo 3), vengono proposti i risultati di una ricerca esplorativa riferita all'esperienza della Regione Umbria e, in particolare, alle attività e ai risultati derivanti dalla presentazione di progetti sperimentali da parte di soggetti del terzo settore per il finanziamento di "Azioni innovative di welfare territoriale" (in attuazione delle misure previste da POR FSE 2014-2020 Regione Umbria - ASSE 2 Inclusione sociale e lotta alla povertà e POR FESR 2014-2020 Regione

Umbria - ASSE 3 Competitività delle PMI); infine, vengono discussi i risultati emergenti dalla ricerca, sia in termini di possibili e future traiettorie di innovazione intraprese dalle organizzazioni del terzo settore, sia in termini di stadi – in parte compiuti e in parte da realizzare – di un processo di innovazione incentrato sul coinvolgimento e la partecipazione di intere comunità territoriali che ha fortemente modificato il ruolo e l'approccio della pubblica amministrazione alla progettazione, all'attuazione e alla valutazione dei nuovi servizi di welfare.

## **2. Il quadro istituzionale europeo e regionale dell'innovazione sociale**

Il welfare si presenta come un terreno estremamente significativo per la ripresa dei processi partecipativi. In questo senso, la crisi che si sta attraversando può essere vista anche come una grande opportunità per avviare nuovi percorsi di partecipazione e, al contempo, per riprogettare servizi qualificati e a costi contenuti, perché co-costruiti e gestiti con i cittadini. In questo scenario, il tema dell'innovazione sociale rappresenta, quindi, una priorità (Harris e Albury, 2009).

L'innovazione sociale si configura come il contesto relazionale in cui prendono forma le pratiche quotidiane della cura e del benessere della persona.

Esistono molte definizioni in letteratura di innovazione sociale che dimostrano quanto sia complesso tracciare dei confini analitici ad un fenomeno i cui caratteri essenziali si manifestano nelle pratiche (Lampugnani, 2016; Caroli, 2015; Cajaiba-Santana, 2014). Generalmente, quando si parla di innovazione, si tende a limitare tale concetto all'ambito tecnologico. Negli ultimi anni, tuttavia, si è assistito ad un cambio di tendenza che ha portato sempre di più all'affermazione dell'idea che l'innovazione abbia anche una dimensione sociale, la quale attiene ai mutamenti nelle abitudini e nei valori, nelle strategie, nelle politiche, nelle strutture e nei processi organizzativi, nei sistemi di erogazione dei servizi, nei metodi e nelle modalità di lavoro (Pol e Ville, 2009).

In una prospettiva istituzionale, l'innovazione sociale ha assunto un peso significativo, a livello comunitario, nel dibattito sulla crisi. A partire dal 2009, l'allora presidente Barroso ha avviato un'azione diretta a promuovere e valorizzare l'innovazione sociale (Bepa. 2011), nell'ambito della quale si inscrivono anche le successive comunicazioni con le quali la Commissione europea ha proposto un nuovo programma per l'occupazione e l'innovazione sociale (Regolamento UE 1296/2013) ed ha avviato un'iniziativa per promuovere l'imprenditoria sociale quale leva per incoraggiare l'innovazione sociale.

L'obiettivo che la Commissione europea si propone è di favorire un'economia sociale altamente competitiva, attraverso la ricerca di soluzioni per i problemi della società, con particolare riguardo alla lotta contro la povertà e all'esclusione, ma anche di dare impulso all'iniziativa faro "Unione dell'Innovazione" nell'ambito della strategia Europa 2020 (Commissione Europea, 2013b; Caulier-Grice et al., 2012).

L'importanza di promuovere l'innovazione sociale è stata d'altra parte rimarcata dalla Commissione europea anche nei Regolamenti dei fondi SIE per il nuovo periodo di programmazione 2014-2020. In particolare, nel Regolamento Disposizioni Comuni, all'art. 96, è previsto che il Fondo Sociale Europeo (FSE) attui l'innovazione sociale. La rilevanza del tema è tale che, a complemento degli interventi FSE, è stato creato un apposito "Programma Europeo per l'occupazione e l'innovazione sociale" (EaSI) per supportare l'attuazione della Strategia Europa 2020 con riferimento all'occupazione e all'inclusione sociale e sostenere progetti innovativi con portata di livello Europeo. Nell'ambito del Quadro

Strategico Comune (QSC), inoltre, la Commissione europea sottolinea l'opportunità di attivare proficue sinergie tra l'intervento dei Fondi strutturali e il nuovo programma EaSI. Gli Stati Membri sono altresì invitati a sviluppare gradualmente, con il sostegno del FSE, le misure di maggior successo adottate nel quadro dell'asse Progress del programma EaSI.

L'innovazione sociale viene inoltre identificata dalla stessa Commissione europea come un efficace strumento di attuazione delle strategie di specializzazione intelligente (*Smart specialisation*), sia assicurando la piena partecipazione dei soggetti coinvolti, sia supportando l'innovazione tecnologica e quella basata sulla pratica efficace<sup>1</sup>.

Nel programma operativo regionale del FSE, la scelta di rilievo compiuta dalla Regione Umbria è riconducibile all'allocazione di risorse all'ambito delle politiche di inclusione sociale ("asse II - Inclusione Sociale e lotta alla povertà", corrispondente all'Obiettivo Tematico 9) per un'incidenza del 23,4% dell'ammontare complessivo del Programma Operativo Regionale FSE. In valore assoluto, tale stanziamento corrisponde ad una dotazione di 55.526.158 Euro nel settennio di programmazione.

La quota prevalente di risorse è stata allocata sulla priorità di investimento 9.1 – Inclusione attiva, che costituisce la seconda fra le cinque priorità concentrate del Programma Operativo regionale. Al suo interno, il peso maggiore è assunto dall'obiettivo specifico "Riduzione della povertà, dell'esclusione sociale e promozione dell'innovazione sociale", in risposta alle criticità emergenti, a seguito della crisi economica, nei funzionamenti della società umbra. Seguono, per importanza finanziaria, gli obiettivi specifici relativi allo sviluppo dei servizi rivolti a minori ed anziani, le politiche di inclusione sociale attraverso il lavoro e gli interventi di sistema finalizzati al rafforzamento dell'economia sociale.

Parte significativa degli interventi sostenuti dal FSE nell'ambito delle politiche di inclusione sociale attiva sarà svolta nell'ambito della Agenda Urbana, intervenendo sui segmenti di popolazione più fragili e per aree e quartieri disagiati, attraverso azioni prioritariamente volte alla promozione di progetti e partenariati tra pubblico, privato e terzo settore finalizzati all'innovazione sociale e allo sviluppo della *welfare community*. In relazione all'obiettivo specifico "Rafforzamento dell'economia sociale", la promozione di questa prospettiva avviene attraverso due linee di azione, fra loro strettamente integrate: a) il rafforzamento delle imprese sociali e delle organizzazioni del terzo settore in termini di efficienza ed efficacia della loro azione e b) lo sviluppo di progetti sperimentali di innovazione sociale. Per quanto attiene al primo, lo sviluppo dell'impresa sociale, non solo cooperativa, e del terzo settore si pone come una condizione essenziale per la progressiva evoluzione delle modalità di produzione dei servizi socio-assistenziali, socio-educativi e di inclusione lavorativa, nonché come diretta risorsa di attivazione e realizzazione di progetti di innovazione sociale.

Una volta delineato questo contesto istituzionale, diventa però rilevante stabilire da quale definizione di innovazione sociale partire. Nella letteratura economica, sono state fornite diverse chiavi interpretative di questo fenomeno che hanno condotto all'elaborazione di differenti definizioni (Bernardoni e Picciotti, 2017; Picciotti, 2013; Murray et al., 2010; Mulgan et al., 2007).

L'innovazione sociale consiste, secondo la definizione data dalla Commissione Europea (2013a) nello "sviluppo di nuove idee, servizi e modelli per fornire risposte più adeguate ai bisogni sociali". Tale

---

<sup>1</sup> Cfr. "Strategie di ricerca e innovazione per la specializzazione intelligente", scheda informativa predisposta dalla CE [Politica di coesione 2014-2020].

definizione poggia sulla precedente interpretazione data dal Presidente Barroso, secondo il quale per innovazione sociale si intende *“un intervento che risponde ai bisogni sociali insoddisfatti, migliorando gli outcomes sociali. L’innovazione sociale riguarda gli interventi che sono diretti a gruppi vulnerabili della società e che sanno intercettare e valorizzare la creatività delle associazioni di volontariato, delle organizzazioni e degli imprenditori sociali per trovare modi nuovi di rispondere a bisogni sociali impellenti a cui non arriva un’adeguata risposta né dal settore pubblico né dal settore privato”*. Ancorché tale definizione di Barroso sembri orientata prioritariamente verso finalità di inclusione sociale dei soggetti vulnerabili, in senso più ampio l’innovazione sociale può riguardare altri ambiti di intervento che hanno un impatto su questioni più generali (Westley e Antadze, 2010). In particolare:

- innovazione sociale può significare semplicemente un’innovazione socializzata che crea nuovi saperi tecnici o organizzativi; ma anche un approccio pragmatico ai problemi sociali che applica tecniche manageriali per risolvere problemi attuali;
- questa può essere un prodotto, un metodo di produzione, un processo, o una tecnologia, ma può anche essere un principio, un’idea, una legge, un movimento sociale, un intervento, o una loro combinazione;
- l’innovazione sociale non è riconoscibile solo nei risultati ma anche nel modo in cui sono raggiunti, in particolare attraverso relazioni, nuove forme di cooperazione e collaborazione che essa produce;
- innovazione sociale è anche la capacità di innescare i cambiamenti comportamentali che sono necessari per affrontare le principali sfide delle società contemporanee. Importante è infatti il ruolo della società civile, ma anche della pubblica amministrazione, che deve essere parte attiva nella ricerca delle soluzioni più adeguate ai problemi (Howaldt e Schwarz, 2010).

Nell’ambito del Programma EaSI, le “innovazioni sociali” sono definite come: *“le innovazioni che hanno sia finalità sia mezzi sociali, e in particolare quelle che fanno riferimento allo sviluppo e all’attuazione di nuove idee (riguardanti prodotti, servizi e modelli) che rispondono a esigenze sociali e, contemporaneamente, creano nuovi rapporti o collaborazioni sociali, fornendo un beneficio alla società e promuovendo la capacità di agire della stessa”*. Negli ultimi anni, il programma EaSI sta spingendo molto, attraverso documenti e *call for proposals*, per innovazioni che vadano nella direzione di approcci personalizzati ai fabbisogni dei cittadini (*Case Handling*) e di forme di accesso ai servizi fortemente facilitate ed accentrate (*One stop Shop* e *Social Hub*)<sup>2</sup>.

All’origine di questi processi di innovazione esistono pressioni sociali esercitate dall’esistenza di bisogni non sempre soddisfatti, di risorse non sempre utilizzate in modo efficace, di emergenze sociali. Il momento storico in cui viviamo, segnato profondamente dalla crisi, ha modificato i bisogni delle persone e soprattutto le caratteristiche delle persone che dovrebbero accedere ai servizi. Questa “zona grigia” che è diventata numericamente consistente e vulnerabile, spesso non trova adeguata risposta né nei servizi offerti dalla pubblica amministrazione né nel mercato privato.

Questo vuoto apre il campo a risorse e forze diverse a nuove modalità organizzative, all’imprenditorialità dal basso, alle comunità di cittadini che si auto-organizzano per creare nuove risposte, per ottimizzare l’utilizzo delle risorse (umane e naturali) per garantire un miglioramento

---

<sup>2</sup> Il One Stop Shop è un’interfaccia unica per l’accesso ai servizi disponibili sul territorio a prescindere da chi li gestisce/eroghi; l’Hub è un’interfaccia unica per l’accesso ad un ventaglio di servizi erogati dal gestore o suoi associati.

sociale. Le pratiche di innovazione sociale, quindi, non solo rispondono in modo innovativo ad alcuni bisogni, ma propongono anche nuove modalità di decisione e di azione collettiva (Borzaga e Bodini, 2012). In particolare propongono di affrontare complessi problemi di natura orizzontale attraverso meccanismi di intervento di tipo reticolare, adottando l'intera gamma degli strumenti a disposizione; utilizzano forme di coordinamento e collaborazione piuttosto che forme verticali di controllo. Questo aumenta le capacità di azione della comunità (*empowerment*) che si mobilita, crea nuovi ruoli e relazioni tra gli attori coinvolti, coinvolge nella produzione di risorse e capitale umano. Il potenziale impatto di una pratica innovativa sul contesto sociale è tanto più elevato quanto più inclusivo è il processo di coinvolgimento della comunità. Questa mobilitazione di risorse umane deve portare ad un attivismo diffuso in grado di moltiplicare energie e iniziative al servizio del miglioramento sociale.

### **3. La metodologia della ricerca**

In questo contesto istituzionale, caratterizzato da una profonda tensione verso il cambiamento economico e sociale e dalla ricerca di nuove forme di partecipazione, un'area che risulta essere ancora poco esplorata è costituita dal ruolo assunto dall'attore pubblico nell'ambito di tali dinamiche di innovazione (O'Byrne et al., 2014).

Il presente lavoro intende affrontare questa tematica. In particolare, le domande di ricerca a cui l'articolo intende fornire una risposta sono le seguenti: qual è il ruolo della pubblica amministrazione nelle politiche di innovazione sociale? Come può essere progettato, articolato ed attuato il processo partecipativo, nell'ottica dell'attore pubblico? Quali sono gli effetti attesi e generati da tali politiche sulle imprese sociali e sul territorio?

Da un punto di vista metodologico, data la durata dell'iniziativa che è stata avviata nel 2017 ed è tuttora in corso, vi è stata la possibilità di sperimentare diversi approcci di indagine, riconducibili non solo alla raccolta e all'analisi on desk di documentazione tecnica ma anche all'utilizzo di approcci di etnografia sociale (Marzano, 2006) tra cui, in particolare, l'osservazione partecipante (Spradley, 2016; Musante e DeWalt, 2010).

La presenza diretta ad incontri ed attività svolte nell'ambito del processo di partecipazione collettiva e l'assunzione di ruoli di interlocuzione con i diversi soggetti coinvolti (amministratori pubblici locali, responsabili di imprese sociali e di altre organizzazioni del terzo settore, esperti coinvolti nelle diverse iniziative organizzate) hanno permesso di raccogliere dati e registrare informazioni che sono state successivamente analizzate e sistematizzate. In questo modo, è stato possibile pervenire alla ricostruzione di un processo le cui fasi vengono di seguito approfondite e discusse.

### **4. Il processo di innovazione sociale**

Nell'ambito delle proprie attività e delle proprie iniziative, la regione Umbria ha avviato un percorso per l'attuazione di politiche volte ad incentivare pratiche di innovazione sociale. In particolare, tale percorso ha una durata pluriennale e si articola in una serie di attività.

Fig. 1 Il processo di implementazione dell'innovazione sociale della Regione Umbria



Come è possibile osservare, si tratta di quattro distinte fasi che hanno avuto inizio nel 2017 e che sono tuttora in corso. Di seguito, si procede ad approfondire ognuna di esse in modo da identificare le decisioni che sono state assunte, le attività specifiche che sono state realizzate e i risultati che sono stati conseguiti.

#### 4.1 La fase di programmazione

Nella programmazione strategica regionale, la Giunta regionale, con l'approvazione della Delibera n. 181 del 27/02/2017 ha definito alcuni elementi prioritari e caratterizzanti il perimetro dell'innovazione sociale, soprattutto in relazione alla implementazione degli interventi declinati nel POR FSE, Asse inclusione sociale. Lo stesso atto regionale ha inteso avviare un percorso di partecipazione di tutti i soggetti interessati, anche in relazione alla predisposizione del bando regionale, in attuazione delle misure previste dal POR FSE\_Asse inclusione sociale e lotta alla povertà e dal POR FESR 2014-2020\_ ASSE 3\_ Competitività delle PMI\_RA3.7\_Obiettivo specifico Diffusione e rafforzamento delle attività economiche a contenuto sociale.

Il passaggio successivo è stato quello dell'approvazione, da parte della Giunta con DGR N. 1151 del 09/10/2017, del documento "Aree tematiche e settori rilevanti", per l'attuazione delle misure POR FSE e POR FESR (asse competitività delle imprese). Questa delibera è stata propedeutica al bando ed ha avuto l'obiettivo di declinare le azioni che potevano essere realizzate, riconducibili alle seguenti:

##### a) *Sviluppo di progetti sperimentali del terzo settore. Azioni innovative di welfare territoriale*<sup>3</sup>.

I progetti candidabili dovevano essere in grado di contribuire a sviluppare un welfare di prossimità per:

- valorizzare le connessioni territoriali e rendere così maggiormente incisiva e stabile l'innovazione sociale prodotta;
- concepire le politiche sociali non come risposta emergenziale ai bisogni espressi dalla collettività, ma come la creazione di un processo di innovazione che consenta di generare un cambiamento nelle relazioni sociali e risponda a nuovi bisogni ancora non soddisfatti dal mercato o crei risposte più soddisfacenti a bisogni esistenti;

<sup>3</sup> Quindi nello specifico, in relazione al programma operativo regionale FSE 2014-2020 - Asse 2: inclusione sociale a lotta alla povertà - priorità di investimento 9.1: inclusione attiva, anche per promuovere le pari opportunità e la partecipazione attiva e migliorare l'occupabilità RA9.7: rafforzamento dell'economia sociale intervento: innovazione sociale.



- stimolare la sperimentazione di innovazioni sociali nella gestione dei servizi territoriali che sappiano dimostrare sostenibilità, integrazione e scalabilità nell'amministrazione ordinaria dei servizi;
- costruire un welfare in grado di concorrere, al pari di altri asset territoriali, a determinare i fattori di crescita e di sviluppo del territorio, avviando un insieme di iniziative volte a mettere a punto nuove modalità per intervenire su bisogni emergenti o non efficacemente affrontati;
- stimolare processi collaborativi sui territori, agendo sulla domanda di innovazione, sulla generazione di idee, sulla creazione di ecosistemi territoriali fertili e, nel contempo, facilitando la sperimentazione di servizi e/o prodotti innovativi;
- prevedere la realizzazione di ampie sinergie tra soggetti diversi, in una logica di co-progettazione, co-design e co-produzione. Tale logica è stata stimolata come approccio concreto/guida sia nella fase di condivisione delle scelte progettuali, sia nell'implementazione a livello territoriale dei progetti di innovazione sociale;
- stimolare l'introduzione di soluzioni innovative basate sull'integrazione intelligente di tecnologia applicata e sistemi di erogazione/produzione di servizi aventi impatto e valenza sociale.

Oggetto dei servizi da proporre a valere sulla misura erano considerati, a titolo d'esempio e non esaustivi: servizi di welfare innovativi; sperimentazione di modelli innovativi di servizi collaborativi rivolti a cittadini con fragilità sociale; servizi di assistenza leggera di prossimità e di accompagnamento verso l'autonomia e il lavoro; servizi di orientamento e benessere per le persone con fragilità sociale; sperimentazioni di utilizzo di tecnologie funzionali alle emergenze sociali e/o all'accesso dei servizi, valorizzazione delle pratiche dell'economia civile.

*b) Sostegno all'avvio e rafforzamento di attività imprenditoriali che producono effetti socialmente desiderabili e beni pubblici non prodotti dal mercato<sup>4</sup>.*

L'azione doveva sostenere le imprese del privato sociale che pongono in essere servizi e beni pubblici altrimenti non assicurati dal sistema imprenditoriale for-profit, anche attraverso il ricorso a soluzioni e strumenti di policy innovativi, capaci di moltiplicare gli effetti e gli impatti sociali ed economici di sviluppo locale delle iniziative poste in essere dal sistema regionale e in sinergia con le azioni di cui sopra. Anche per questa azione l'elemento caratterizzante è stato lo stimolo che si intendeva esercitare verso processi collaborativi sui territori, agendo sulla domanda di innovazione, sulla generazione di idee, sulla creazione di ecosistemi territoriali fertili e, nel contempo, facilitando la sperimentazione di servizi e/o prodotti innovativi. L'azione prevedeva, anche in questo caso, la realizzazione di ampie sinergie tra soggetti diversi, in una logica di co-progettazione, co-design e co-produzione. Tale logica è stimolata come approccio concreto/guida sia nella fase di condivisione delle scelte progettuali, sia nell'implementazione a livello territoriale dei progetti di innovazione sociale.

Oggetto dei servizi da proporre a valere sulla misura potevano essere, a titolo d'esempio e non esaustivi: attività di attrezzaggio del patrimonio immobiliare esistente connesso con

---

<sup>4</sup> Programma operativo regionale FESR 2014-2020- asse 3: Competitività delle PMI- priorità di investimento 3.c sostenendo la creazione e l'ampliamento di capacità avanzate per lo sviluppo di prodotti e servizi. RA3.7- o.s.: diffusione e rafforzamento delle attività economiche a contenuto sociale.

l'implementazione dell'azioni innovative di welfare territoriale; azioni di supporto alle azioni innovative di welfare territoriale; azioni di incubazione e start up di imprese sociali connesse alle azioni innovative di welfare territoriale.

c) *Scuola di innovazione sociale*<sup>5</sup>.

È un'iniziativa di sistema volta ad accompagnare i processi di innovazione sociale sui territori. L'azione a regia regionale è volta ad implementare interventi di formazione e rafforzamento delle capacità degli operatori pubblici e privati nella ridefinizioni dei modelli di intervento nelle politiche sociali; interventi di supporto per l'attuazione di strumenti normativi e modalità di gestione innovativi dei servizi; interventi di accompagnamento dei processi di innovazione sociale e di sostegno delle azioni sopracitate. Inoltre si interverrà anche nel sostegno al processo di valutazione di impatto degli interventi finanziati.

Nell'ottica di un processo di condivisione, ad aprile 2018 sono state organizzate tre giornate legate al tema dell'innovazione con l'intenzione di analizzare e condividere le linee guida regionali partendo da alcune aree di bisogno che generano innovazione sociale, ossia: abitare, lavorare, rigenerare e prendersi cura.

Queste giornate hanno rappresentato un importante momento di confronto e contaminazione non solo con esperienze locali ma anche con diverse realtà ed esperienze nazionali ed hanno avuto l'obiettivo di innescare un processo virtuoso per far emergere nel territorio regionale una "intelligenza collettiva" attraverso la quale rendere l'innovazione sociale qualcosa di tangibile, che producesse effetti e impatti positivi. È stata inoltre un'occasione per poter "disegnare" politiche pubbliche nuove a favore dei territori in relazione all'utilizzo dei fondi strutturali 2014-2020. Infatti, nell'ambito delle politiche pubbliche dedicate ai servizi alla persona, in particolare nell'area della salute e del welfare, in questa regione si evidenzia anche un cambiamento nelle istanze istituzionali ossia un'evoluzione nel sistema della Governace territoriale<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Quindi nello specifico, in relazione al programma operativo regionale FSE 2014-2020 - asse 2: inclusione sociale a lotta alla povertà - priorità di investimento 9.1: inclusione attiva, anche per promuovere le pari opportunità e la partecipazione attiva e migliorare l'occupabilità RA9.7: rafforzamento dell'economia sociale intervento: innovazione sociale.

<sup>6</sup> La Regione Umbria è stata chiamata, dunque, a "ridisegnare e semplificare gli assetti istituzionali, le prassi e le procedure dell'azione amministrativa, per migliorare il rapporto tra amministrazioni pubbliche e società" (DAP 2014-2016) e, conseguentemente, la legge regionale 2 aprile 2015, n. 10 (Riordino delle funzioni amministrative regionali, di area vasta, delle forme associative di Comuni e comunali - Conseguenti modificazioni normative.) ha soppresso le Unioni speciali di comuni, nonché gli Ambiti Territoriali Integrati (che continuavano, ove non già attivate le Unioni speciali di comuni, a esercitare le funzioni in materia di politiche sociali), e ha conferito le funzioni in materia di politiche sociali ai comuni, che le esercitano con le forme associative di cui all'art. 30, c. 4, del d.lgs. 18 agosto 2000, n. 267 (Convenzioni). Con legge regionale 17 agosto 2016, n. 10 (Modificazioni ed integrazioni alla legge regionale 9 aprile 2015, n. 11 e alla legge regionale 30 marzo 2015, n. 8) è stato modificato il TU l.r. 11/2015 rendendolo coerente con il disposto della l.r. 10/2015 e restituendo centralità alla Zona sociale. Appare evidente che il nuovo Piano sociale (deliberazione del Consiglio Regionale n. 368 del 19/01/2010) è giunto dopo un decennio di profonde trasformazioni. Lo stesso ha inteso porre come obiettivo strategico il consolidamento del sistema integrato territoriale degli interventi e dei servizi sociali, volto a favorire la produzione e lo sviluppo dei beni pubblici comuni e ad attivare le risorse comunitarie nel pieno rispetto dei diritti e della centralità della persona. L'attivazione delle risorse comunitarie porta alla

Dentro a questa premessa di azione trasformativa, l'unica possibilità delle istituzioni pubbliche per far fronte alle fase storica in cui si trovano, è acquisire la capacità di innovarsi partendo e ponendo al centro del sistema le sperimentazioni locali innovative, attivando processi di conoscenza, monitoraggio e accompagnamento delle stesse.

Il nuovo piano sociale regionale, ad esempio, ha individuato il Community Lab come metodologia per innovare e agire sui processi collettivi, costruendo un sistema tra le pratiche innovative, come un'opportunità, un metodo di elaborazione partecipata del mutamento sociale. Attraverso l'analisi partecipata dei contesti locali e dei casi concreti, la risposta ai bisogni della comunità viene fornita in modo partecipativo partendo dalla consapevolezza che è necessario innovare le istituzioni con sperimentazioni consapevoli, monitorate e accompagnate sino a farle divenire un sistema di apprendimento collettivo.

Le tre giornate di aprile hanno dato la rotta per costruire azioni (nel successivo momento attuativo) a supporto dell'ecosistema di innovazione sociale regionale. Nello specifico, si intendono realizzare:

1. interventi di formazione e rafforzamento delle capacità degli operatori pubblici e privati nella ridefinizioni dei modelli di intervento nelle politiche sociali;
2. un intervento di supporto agli enti locali per l'attuazione di strumenti normativi e per definire modalità di gestione innovativi dei servizi;
3. la costituzione di un gruppo di esperti per l'accompagnamento, la valutazione degli interventi finanziabili e finanziati dalle risorse FSE sull'innovazione sociale;
4. la costruzione delle aree di interesse e delle priorità (contenuti nel successivo avviso).

#### ***4.2 La fase di attuazione***

In attuazione del percorso programmatico, a maggio 2018 è stato emanato l'avviso pubblico in regime di concessione ex art. 12 l. 241/90 per la presentazione di progetti sperimentali del terzo settore\_ azioni innovative di welfare territoriale in attuazione delle misure previste dal POR FSE 2014-2020\_ asse 2\_ inclusione sociale e lotta alla povertà\_RA9.7 rafforzamento dell'economia sociale e POR FESR 2014-2020\_asse 3\_competitività delle Pmi\_RA3.7\_obiettivo specifico diffusione e rafforzamento delle attività economiche a contenuto sociale.

I soggetti ammessi a presentare proposte progettuali potevano essere le Associazioni temporanee di scopo (ATS) e le Associazioni Temporanee d'Impresa (ATI), con la specifica che ciascun componente dell'ATI/ATS dovesse appartenere, all'atto della presentazione della proposta progettuale, ad una delle seguenti categorie di soggetti:

- a) **cooperative sociali** iscritte all'Albo regionale delle cooperative sociali, di cui alle relative leggi regionali;
- b) **imprese sociali**, di cui al D.lgs. n. 155 del 24 marzo 2006, iscritte al Registro delle Imprese presso la Camera di Commercio nella apposita sezione;

---

ridefinizione delle priorità e ad affrontare le nuove dimensioni del disagio sociale, sino a elaborare politiche trasversali innovative e più rispondenti a bisogni locali

- c) **associazioni ed enti di promozione sociale** iscritte ai registri delle Associazioni di Promozione Sociale, di cui alla L. 383/2000;
- d) **fondazioni non bancarie** operanti nel settore dei servizi socio-sanitari e iscritte al Registro regionale delle persone giuridiche;
- e) **onlus** (organizzazioni non lucrative di utilità sociale) iscritte al Registro di cui al D.lgs. 460/1997;
- f) **organizzazioni di volontariato** iscritte ai Registri delle organizzazioni di volontariato istituiti dalle regioni e dalle province autonome, di cui all'art. 6 della L. 266/1991;
- g) **enti ecclesiastici** con i quali lo stato ha stipulato patti, accordi o intese essere in possesso del riconoscimento civile ai sensi della normativa vigente;
- h) **aziende pubbliche di servizi alla persona (ASP)**, di cui al d.lgs 207/2001.

Obiettivo del bando è stato, quindi, quello di promuovere progetti e azioni innovative di welfare territoriale al fine di sperimentare modelli di servizi e di interventi che mirassero:

- allo sviluppo di un welfare di prossimità;
- al sostegno di sperimentazioni di innovazione sociale che valorizzino le connessioni territoriali;
- alla creazione di un processo di innovazione che consenta di generare un cambiamento nelle relazioni sociali e risponda a nuovi bisogni ancora non soddisfatti dal mercato o crei risposte più soddisfacenti a bisogni esistenti;
- alla sostenibilità e all'integrazione nell'amministrazione ordinaria dei servizi;
- a stimolare processi collaborativi, agendo sulla domanda di innovazione, sulla generazione di idee, sulla creazione di ecosistemi territoriali fertili;
- allo sviluppo di nuove sperimentazioni di servizi, iniziative, attività, prodotti o soggetti.

Potevano costituire un esempio, i servizi di welfare innovativi anche rivolti al recupero e alla rigenerazione di spazi fisici; la sperimentazione di modelli innovativi di servizi collaborativi rivolti a cittadini con fragilità sociale; i servizi di assistenza leggera di prossimità e di accompagnamento verso l'autonomia e il lavoro; i servizi di orientamento e benessere per le persone con fragilità sociale; le sperimentazioni di utilizzo di tecnologie funzionali alle emergenze sociali o all'accesso ai servizi; la valorizzazione delle pratiche dell'economia civile.

I progetti dovevano sviluppare, altresì, azioni funzionalmente collegate a quelle di cui ai punti precedenti miranti al sostegno all'avvio e al rafforzamento di attività imprenditoriali sociali in grado di generare effetti socialmente desiderabili e beni pubblici non prodotti dal mercato, mediante lo sviluppo di servizi e beni pubblici altrimenti non assicurati dal sistema imprenditoriale for-profit, anche attraverso il ricorso a soluzioni e strumenti di policy innovativi, capaci di moltiplicare gli effetti e gli impatti sociali ed economici di sviluppo locale delle iniziative poste in essere dal sistema regionale.

Il bando intendeva anche favorire azioni di incubazione o la creazione di *start-up* di imprese sociali e realizzare attività di attrezzaggio del patrimonio immobiliare esistente anche in connessione al recupero e alla rigenerazioni di spazi fisici esistenti e contestualmente stimolare l'introduzione di

soluzioni innovative basate sull'integrazione intelligente tra tecnologia applicata e sistemi di erogazione/produzione di servizi aventi impatto e valenza sociale.

Ciascuna proposta progettuale ha beneficiato di un contributo da un minimo di € 120.000,00 ad un massimo di € 550.000,00, secondo i limiti minimi e massimi di seguito indicati:

Tab. 1 Le risorse complessive del bando innovazione sociale

| <b>Risorse POR FSE</b>                 | <b>Risorse POR FESR</b>                | <b>Risorse totali</b>                  |
|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| <b><i>Dotazione € 5.000.000,00</i></b> | <b><i>Dotazione € 2.500.000,00</i></b> | <b><i>Dotazione € 7.500.000,00</i></b> |
| Contributo Minimo<br>€ 80.000,00       | Contributo Minimo<br>€ 40.000,00       | Contributo Minimo<br>€ 120.000,00      |
| Contributo Massimo<br>€ 350.000,00     | Contributo Massimo<br>€ 200.000,00     | Contributo Massimo<br>€ 550.000,00     |

Tab. 2 Le risorse del bando innovazione sociale riservate alle aree interne

| <b>Aree interne</b>                 | <b>Risorse POR FSE</b> | <b>Risorse POR FESR</b> | <b>Risorse totali</b>      |
|-------------------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------------|
| <b><i>Sud Ovest (Orvietano)</i></b> | <i>€ 150.000,00</i>    | <i>€ 50.000,00</i>      | <b><i>€ 200.000,00</i></b> |
| <b><i>Nord Est dell'Umbria</i></b>  | <i>€ 150.000,00</i>    | <i>€ 50.000,00</i>      | <b><i>€ 200.000,00</i></b> |
| <b><i>Valnerina</i></b>             | <i>€ 150.000,00</i>    | <i>€ 50.000,00</i>      | <b><i>€ 200.000,00</i></b> |

Un elemento innovativo è rappresentato anche dal sistema di valutazione che è stato utilizzato ossia dall'insieme di criteri stabiliti per definire la qualità delle proposte progettuali e la loro rispondenza ai requisiti e ai contenuti del bando (Tab. 4). Sotto questo aspetto, un elemento da evidenziare è costituito dalla contemporanea presenza di indicatori che considerassero la dimensione sociale delle iniziative, rappresentata dalla capacità di coinvolgimento delle le comunità locali negli organi decisionali delle imprese sociali (indicatori A1, A2, A3 e A8) e di costruzione di reti sociali, e dalla dimensione economica, riconducibile alla capacità di tali iniziative di permanere sul mercato attraverso la generazione di adeguati flussi economici e finanziari (indicatori B1 e B2).

In particolare, il contenuto di degli indicatori di partecipazione è stato il seguente:

- A1. Coinvolgimento della comunità: capacità di coinvolgere i cittadini ed i beneficiari dei servizi e dei beni prodotti nella base sociale delle organizzazioni che sviluppano le iniziative di Social Innovation.
- A2. Democraticità ed inclusività della governance: capacità di coinvolgere i cittadini ed i beneficiari dei servizi e dei beni prodotti negli organismi di governo delle organizzazioni che sviluppano le iniziative di Social Innovation e presenza di modelli di governance democratici come sono, a titolo di esempio, quelli delle associazioni e delle imprese cooperative.
- A3. Attivazione di reti sociali ed economiche: capacità di costruire e, dove esistenti, di consolidare partnership e accordi di collaborazione con altre organizzazioni, anche di diversa natura, che abbiano il carattere della stabilità nel tempo e che siano funzionali e strumentali alla realizzazione dell'iniziativa.

- A8. Impatto rispetto alla costruzione di una rete di progetto: ampiezza, qualità e adeguatezza del partenariato nell'ATI/ATS (esperienze, competenze e capacità organizzative e ruolo svolto nel progetto).

Il contenuto, invece, degli indicato di natura economico-finanziaria è stato, invece, il seguente:

- B1. Sostenibilità economica: livello di redditività netta dell'iniziativa di innovazione sociale, misurata attraverso i tradizionali indicatori di redditività. Capacità dei progetti di generare risorse economiche, anche attraverso la realizzazione di transazioni di mercato, in modo da raggiungere, nel breve periodo, l'equilibrio economico e da garantire, nel lungo periodo, la persistenza dell'iniziativa stessa.
- B2. Sostenibilità finanziaria: livello di copertura degli investimenti necessari alla realizzazione del progetto secondo il modello Fonti-Impieghi e livello di equilibrio finanziario misurato dai tradizionali indici di struttura finanziaria e patrimoniale. Capacità di acquisire e di impiegare risorse finanziarie coerenti e in grado di garantire la copertura degli investimenti che si intendono realizzare e di raggiungere, nel medio termine, una situazione di equilibrio.

Tab. 3 Gli indicatori di valutazione dei progetti

| Area d valutazione      | Indicatore                                                    | Punteggio |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------|
| A. Qualità progettuale  | A1. Coinvolgimento della comunità                             | Max 60    |
|                         | A2. Democraticità ed inclusività della governance             |           |
|                         | A3. Attivazione di reti sociali ed economiche                 |           |
|                         | A4. Completezza e congruenza delle informazioni               |           |
|                         | A5. Coerenza tra finalità, obiettivi e azioni del progetto    |           |
|                         | A6. Analisi del contesto e dei fabbisogni                     |           |
|                         | A7. Dotazione di risorse professionali                        |           |
|                         | A8. Impatto rispetto alla costruzione di una rete di progetto |           |
|                         | A9. Continuità, sostenibilità e replicabilità nel tempo       |           |
|                         | A10. Innovazione e originalità                                |           |
|                         | A11. Impatto nel contesto territoriale regionale              |           |
|                         | A12. Congruità e realismo del piano finanziario               |           |
| B. Economicità          | B1. Sostenibilità economica                                   | Max 15    |
|                         | B2. Sostenibilità finanziaria                                 |           |
|                         | B3. Impatto occupazionale                                     |           |
| C. Priorità trasversale | C1. Rispondenza alle priorità trasversali                     | Max 5     |

Infine, come attività trasversale e complementare all'avviso è stata ideata la Scuola di Innovazione sociale. Questo progetto costituisce il "luogo" tecnico abilitante di crescita culturale e di competenze per attivare, sul territorio regionale, un processo di affermazione di un approccio che rafforzi a livello intersettoriale la germinazione di esperienze di co-progettazione.

La Scuola ha la finalità di accompagnare con una azione di sistema i processi di innovazione sociale sui territori regionali attraverso interventi di formazione e rafforzamento delle competenze degli operatori pubblici e privati nella definizione di nuovi modelli di intervento nelle politiche sociali.

In particolare saranno realizzate tre diverse azioni:

- Attività 1: Ridefinizione e riqualificazione dei modelli di intervento nelle politiche sociali attraverso metodologie di lavoro innovative (service design)
- Attività 2: Accompagnamento del processo di gestione innovativa dei servizi : cassetta degli attrezzi normativi e attuativi per gli EE.LL
- Attività 3: Definizione di un metodo di valutazione di impatto di progetti e azioni innovative di welfare territoriale

#### **4.3 I risultati**

A seguito della pubblicazione del bando e della relativa presentazione delle proposte progettuali da parte dei soggetti del terzo settore, è stata svolta un'attività di valutazione che ha condotto al finanziamento di 17 progetti.

Tab. 4 I progetti presentati e finanziati (valori assoluti)

| <b>Progetti</b>   | <b>N.</b> |
|-------------------|-----------|
| Presentati        | 32        |
| Esclusi           | 12        |
| <b>Ammessi</b>    | <b>20</b> |
| Non finanziati    | 3         |
| <b>Finanziati</b> | <b>17</b> |

Rispetto a quelli complessivamente presentati, la percentuale dei progetti finanziati può sembrare ridotta (quasi il 50%). Tuttavia, molte proposte sono state ritenute non ammissibili in quanto mancanti di alcuni requisiti formali. Per questo motivo, considerando la numerosità dei progetti ammessi e l'entità delle risorse disponibili, è possibile sostenere che quasi tutte le iniziative presentate hanno avuto accesso al finanziamento.

Dal punto di vista della loro localizzazione geografica (Fig. 1), gli interventi proposti coprono l'intero territorio regionale evidenziando, sotto questo aspetto, una capacità di rispondere a problematiche diffuse in contesti sociali ed economici che possono presentare anche caratteristiche e situazioni estremamente differenziate.

Fig. 1 La localizzazione geografica degli interventi



Alcune differenze emergono nel momento in cui vengono considerati i soggetti proponenti (Graf. 1 e Tab. 5).

La categoria maggiormente presente, come era logico e scontato aspettare in quanto richiesto dal bando, è costituita dalle cooperative sociali e dalle imprese sociali (52%). Un segnale positivo è costituito dalla capacità di coinvolgimento di un significativo numero di associazioni (35%) mentre enti religiosi ed associazioni assumono una posizione di marginalità (rispettivamente, 4% e 9%).

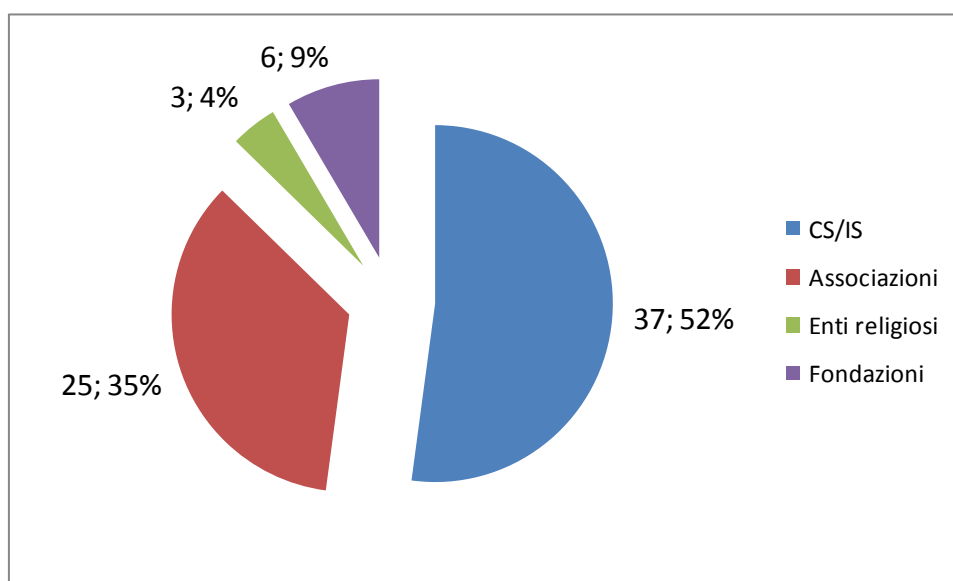
Lo stesso fenomeno può essere però osservato ed interpretato considerando le partnership di progetto e non le singole tipologie in modo isolato. Possono essere considerate, inoltre due dimensioni, quella relativa alla numerosità della partnership e quella riferita alla natura ossia alla composizione della stessa.

Sotto il primo aspetto, il numero più elevato di proposte è stato elaborato e presentato, in termini relativi, da partnership ridotte, composte da tre soggetti (35,3%) mentre sotto il secondo aspetto, le aggregazioni che sembrano più propositive sono quelle che contengono al loro interno organizzazioni di tipo associativo che rappresentano oltre il 50% delle proposte totali.

In termini aggregativi, emerge, quindi, un tratto caratteristico dei percorsi di innovazione che vengono organizzati e gestiti da soggetti imprenditoriali ma che vedono una forte presenza di organismi associativi diretti non solo a qualificare le proposte ma anche chiamate a svolgere al loro interno attività specifiche e concrete.



Graf. 1 La numerosità dei proponenti nei progetti finanziati (valori assoluti e in percentuale)



Tab. 5 Le partnership dei progetti finanziati (valori in percentuale)

| Tipologie di soggetti                 | Numerosità dei soggetti |             |             |             | Totale       |
|---------------------------------------|-------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
|                                       | 3                       | 4           | 5           | 6           |              |
| Solo CS/IS                            | 5,9                     |             | 5,9         |             | 11,8         |
| CS/IS + Associazione                  | 17,6                    | 29,4        |             | 5,9         | 52,9         |
| CS/IS + Fondazione                    | 5,9                     |             |             |             | 5,9          |
| CS/IS + Ente Religioso                |                         |             |             | 5,9         | 5,9          |
| CS/IS + Associazione + Ente Religioso |                         |             | 5,9         | 5,9         | 11,8         |
| CS/IS + Associazione + Fondazione     | 5,9                     |             | 5,9         |             | 11,8         |
| <b>Totale</b>                         | <b>35,3</b>             | <b>29,4</b> | <b>17,6</b> | <b>17,6</b> | <b>100,0</b> |

Esaminando le aree di intervento in cui le proposte sono collocate, possono essere evidenziate ulteriori specificità. Le tematiche più ricorrenti alla base dei progetti di innovazione sociale sono l'agricoltura sociale e il welfare di comunità (Tab. 6), da intendersi quest'ultimo come un insieme di azioni anche estremamente differenziate (servizi educativi, riciclo, rigenerazione urbana, ecc.) che però hanno come comune denominatore, quello di favorire lo sviluppo sociale ed economico di una particolare comunità di riferimento.

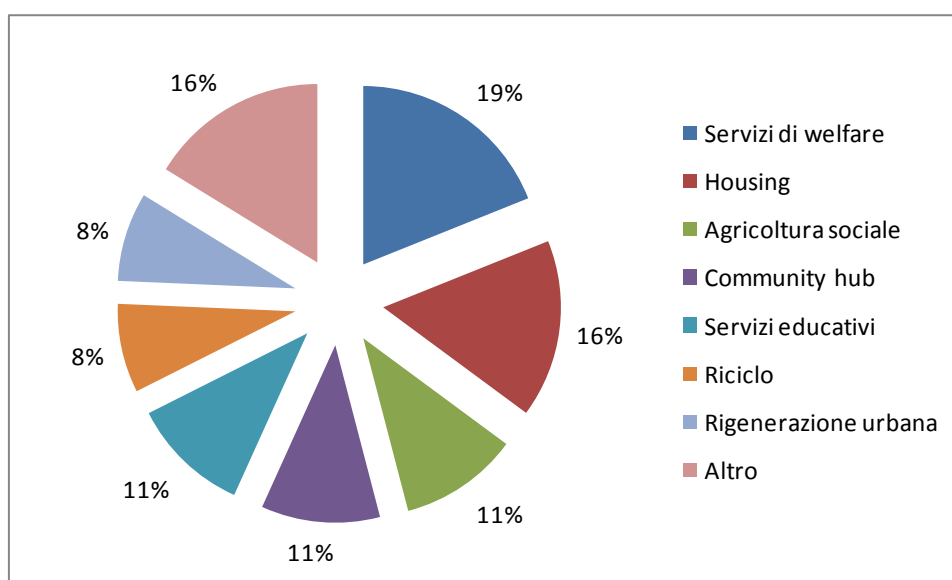
A tal fine, scomponendo i progetti che prevedono una molteplicità di aree di intervento (che rappresentano il 55,8% del totale), possono essere identificate una molteplicità di aree (Graf. 2) che testimoniano l'estrema varietà e capacità propositiva delle organizzazioni del terzo settore. Non

esiste, infatti, un settore o un'area di intervento che spicca sulle altre quanto, invece, un mix di iniziative e di attività proposte che si amalgama all'interno di progetti fortemente differenziati.

Tab. 6 Gli ambiti di intervento principali dei progetti finanziati (valori in percentuale)

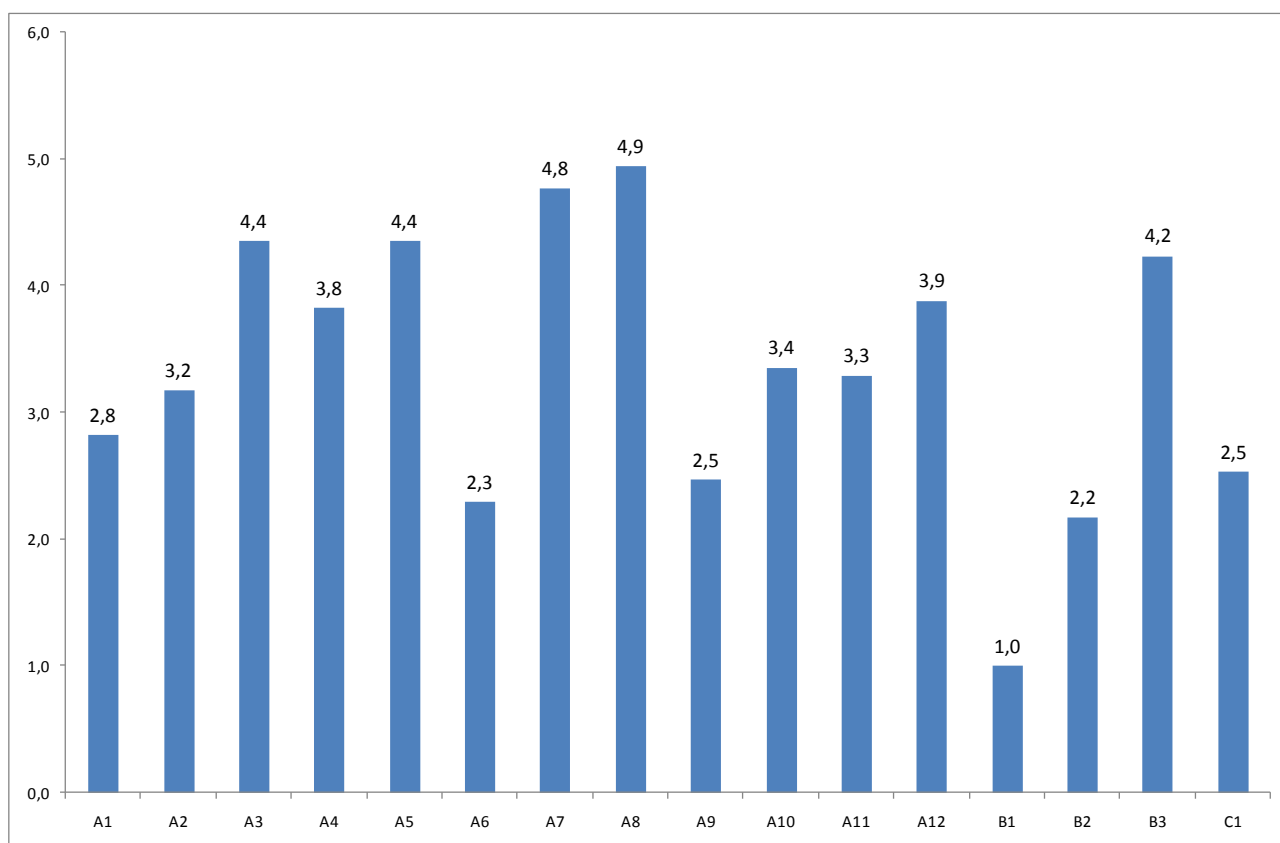
| Ambito di intervento principali | Ambito singolo | Ambito multiplo | Totale       |
|---------------------------------|----------------|-----------------|--------------|
| Welfare di comunità             |                | 23,4            | 23,4         |
| Welfare di prossimità           |                | 11,8            | 11,8         |
| Agricoltura sociale             | 23,5           | 5,9             | 29,4         |
| Housing                         | 5,9            |                 | 5,9          |
| Servizi educativi               | 5,9            |                 | 5,9          |
| Assistenza legale               | 5,9            |                 | 5,9          |
| Disabilità                      |                | 5,9             | 5,9          |
| Nuova imprenditorialità         |                | 11,8            | 11,8         |
| <b>Totale</b>                   | <b>41,2</b>    | <b>58,8</b>     | <b>100,0</b> |

Graf. 2 Gli ambiti di intervento complessivi dei progetti finanziati (valori in percentuale)

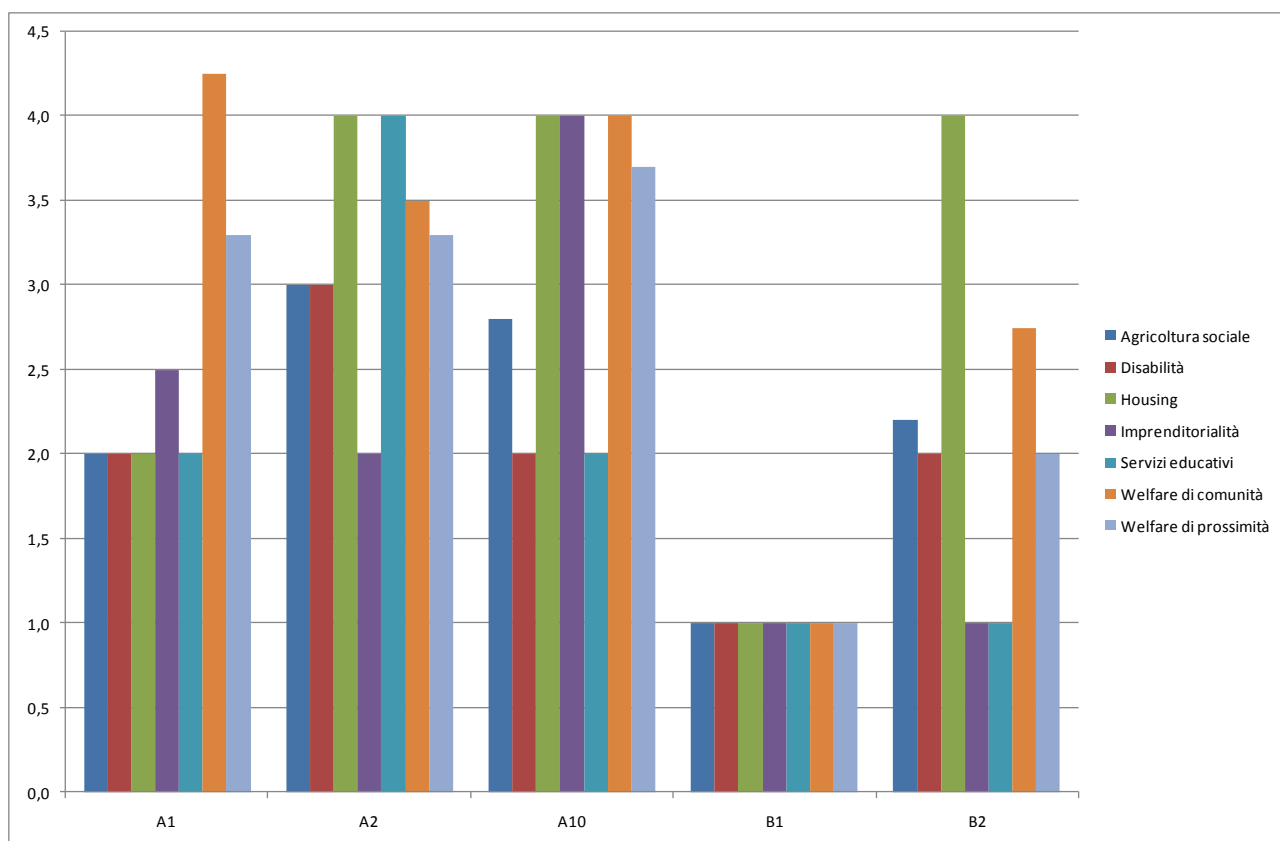


Infine, considerando la qualità dei progetti, è possibile verificare il punteggio conseguito per ognuno degli indicatori che sono stati utilizzati nell'attività di valutazione (Graf. 3) e verificare alcuni di tali indicatori in relazione all'area di intervento proposta (Graf. 4) e alla natura delle aggregazioni proponenti (Graf. 5).

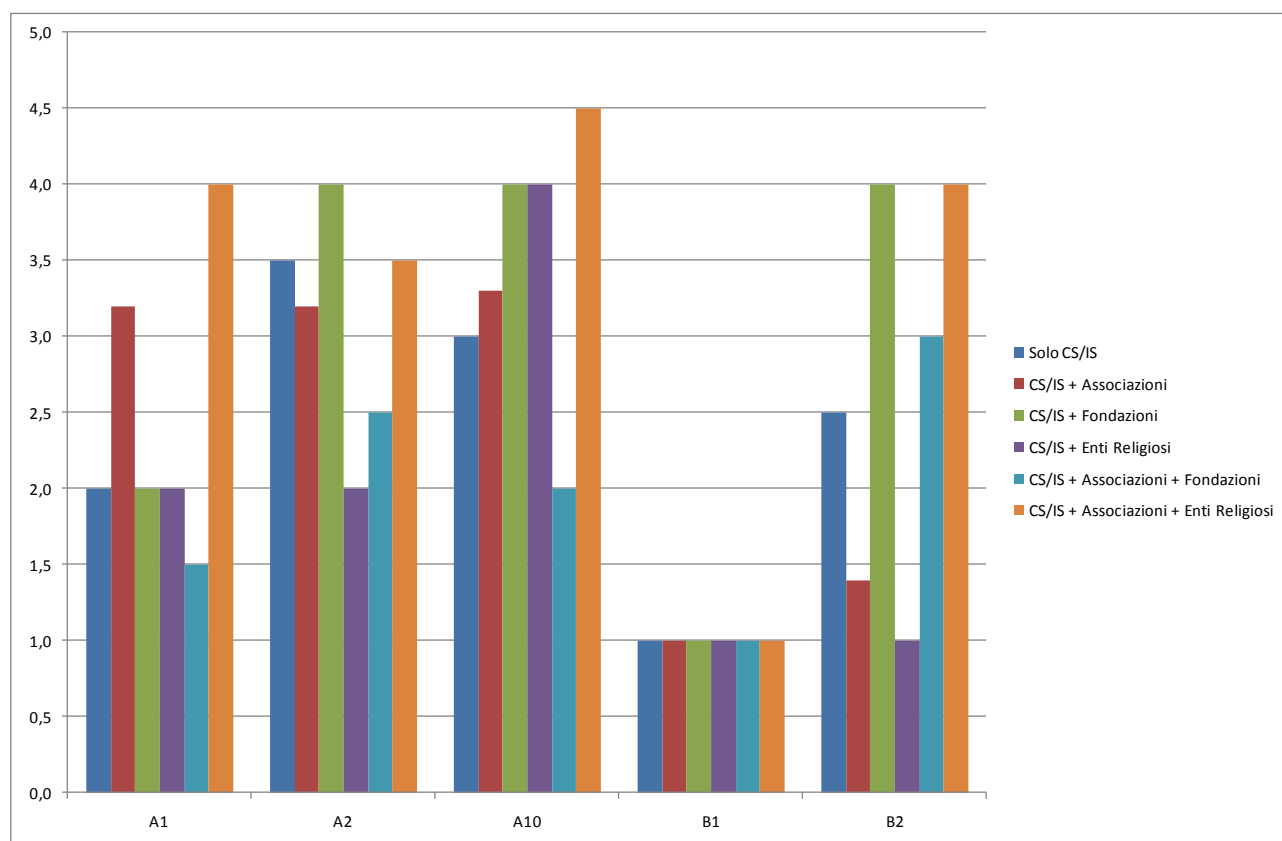
Graf. 3 Il punteggio medio dei progetti finanziati



Graf. 4 Il punteggio medio di alcuni indicatori per area di intervento principale



Graf. 5 Il punteggio medio di alcuni indicatori per tipologia di partnership



L'indicatore relativo alla capacità di includere i membri della comunità nella base sociale e negli organi di gestione delle organizzazioni del terzo settore (con particolare riferimento alle cooperative e alle imprese sociali) non appare particolarmente elevato. L'unica eccezione è costituita dagli interventi di welfare comunitario che assumono proprio questa prerogativa.

Allo stesso modo, è possibile evidenziare un'ulteriore specificità: una difficoltà nel proporre iniziative orientate al mercato, ossia in grado di generare condizioni di sostenibilità economica. L'attenzione invece alle problematiche di natura finanziaria sembra essere più avvertita e gestibile da parte delle organizzazioni proponenti.

Infine, il grado di innovazione di queste iniziative appare significativo, soprattutto nel caso in cui i progetti prevedano l'aggregazione di una molteplicità di soggetti caratterizzati da profili istituzionali differenti.

## 5. Implicazioni di policy: quali follow-up?

Nell'agire della pubblica amministrazione non basta più un'attività di ascolto e di partecipazione nominale alle decisioni, come abbiamo visto fare negli anni '90. Bisogna costruire un nuovo modello nel quale bisogna chiedere agli attori del territorio, anche ai nuovi, cosa stiano facendo e che tipo di supporto serva.

Il nuovo modello si dovrebbe fondare sui concetti di co-responsabilità e di co-produzione. "In un mondo in rapida e profonda trasformazione, tutti progettano" dove "tutti" significa "singole persone,

i gruppi, le comunità, le imprese le associazioni, ma anche le istituzioni, le città e intere regioni". E "progettano" significa che "tutti questi soggetti individuali e collettivi, volenti o nolenti, sono spinti a mettere in campo delle capacità progettuali per definire e realizzare le loro strategie di vita. Il risultato di questo design diffuso è che tutta la società può essere vista come un grande laboratorio in cui si producono forme sociali, soluzioni e significati inediti, in cui si crea innovazione sociale." L'innovazione sociale è generata da co-progettazione, ibridazione, multidisciplinarietà e compresenza di attori diversi.

Al di là degli approcci:

- si deve evitare di vedere l'innovazione sociale come una ri-etichettatura di tutte le iniziative e prassi con una dimensione sociale;
- la collaborazione fra i due soggetti deve tendere a percepire l'innovazione sociale come collante;
- non si deve confinare l'innovazione sociale alle iniziative dal basso senza riconoscere il ruolo delle politiche o del governo locale. Ciò richiede un approccio che vede l'innovazione sociale in sinergia con le politiche di sviluppo;
- non si deve vedere l'innovazione sociale come panacea a tutti i problemi. Ciò richiede una particolare attenzione (e anche innovazioni di metodo) sul monitoraggio e la valutazione del successo e soprattutto dell'impatto delle iniziative;
- non si deve considerare l'innovazione sociale in competizione o in conflitto con l'innovazione 'tradizionale' (con obiettivi di prodotto e di mercato). Ciò richiede una nuova visione della politica per l'innovazione nel suo insieme, non come elenco di misure distinte per questo o quel tipo di innovazione ma piuttosto con azioni capaci di innescare dinamiche sistemiche e positive tra le diverse forme dell'innovazione nel territorio;
- si deve evitare la tentazione di finanziare attraverso l'innovazione sociale i servizi già in essere.

Negli ultimi anni l'enfasi dell'amministrazione pubblica aperta è stata data all'ascolto, alla trasparenza, alla comunicazione ma appare chiaro che si tratta di occasioni asimmetriche dove le amministrazioni e i cittadini non condividono alla pari le loro risorse di tempo, idee, fiducia. Il passaggio al co-design e alla co-progettazione è anche questo: un modo di dare fiducia al sistema delle organizzazioni e dei cittadini che assumo un ruolo attivo, creativo e di co-responsabilità (entro i limiti dei ruoli e delle funzioni riconosciuti ad ognuno).

Il concetto di co-produzione mette in secondo piano la distinzione tra produttori e consumatori di servizi e propone invece nuove dinamiche. Quest orizzonte apre agli apporti delle reti sociali degli utenti (famiglia, amici, comunità, associazioni) e dei professionisti (organizzazioni di appartenenza, reti di pari, enti locali), per la produzione di servizi a favore dei cittadini e della comunità di riferimento. La co-produzione rappresenta pertanto una sfida e un'opportunità che richiede investimento e fiducia nell'apporto della società civile.

In tale quadro vanno incentivati anche strumenti attuativi innovativi. Ad esempio, nella fase di programmazione esecutiva delle azioni di social innovation, potrebbe essere opportuno sviluppare capacità di programmazione pre - competitiva, articolando le azioni in due fasi: una sul modello del "concorso di idee", istituendo un primo scambio aperto a tutti gli attori coinvolti per acquisire informazioni utili alla progettazione della policy; una seconda a carattere competitivo attraverso un avviso che favorisca, sulla base degli esiti della fase precedente, i processi aggregativi tra

soggetti/progetti dotati di ratio comuni, come ad esempio la promozione di forme di collaborazione tra settore pubblico, privato e terzo settore mediante lo sviluppo di Partenariati Pubblico-Privati.

## Bibliografia

- Bepa – Bureau of European Policy Advisers (2011), *Empowering people, driving change. Social Innovation in the European Union*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Bernardoni A. e Picciotti A. (2017), *Le imprese sociali tra mercato e comunità. Percorsi di innovazione per lo sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano.
- Borzaga C. e Bodini R. (2012), "What to make of social innovation? Towards a framework for policy development", *Euricse Working Paper*, n. 36.
- Cajaiba-Santana G. (2014), "Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework", *Technological Forecasting and Social Change*, 82, pp. 42-51.
- Caroli M. (a cura di) (2015), *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R. e Norman W. (2012), *Defining social innovation*, deliverable of the project "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission-7th Framework Programme, European Commission, DG Research, Brussels.
- Commissione Europea (2013a), *Guide to social innovation*, DG Regional and Urban Policy.
- Commissione Europea (2013b), *Social innovation research in the European Union. Approaches findings and future directions. Policy review*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Harris M. e Albury D. (2009), *Why radical innovation is needed to reinvent public services for the recession and beyond. The Innovation Imperative*, The Lab-Nesta, Discussion Paper, March.
- Howaldt J. e Schwarz M. (2010), *Social Innovation: Concepts, research fields and international trends*, IMA/ZLW, Dortmund.
- Lampugnani D. (2016), "Innovazione sociale e generatività sociale: verso una nuova forma di legame sociale", paper presentato al *X Colloquio Scientifico sull'Impresa Sociale*, organizzato dall'Università degli Studi di Napoli Federico II e Iris Network, 10-11 giugno.
- Marzano M. (2006), *Etnografia e ricerca sociale*, Laterza, Bari.
- Mulgan G., Tucker S., Ali R. e Sanders B. (2007), *Social Innovation. What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*, Working paper, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Oxford Said Business School, Oxford.
- Murray R., Caulier-Grice J. e Mulgan G. (2010), *The Open Book of Social Innovation*, The Young Foundation and Nesta.
- Musante, K. e DeWalt, B. R. (2010), *Participant observation: A guide for fieldworkers*, Rowman Altamira.
- O'Byrne L., Miller M., Douse C., Venkatesh R. e Kapucu N. (2014), "Social innovation in the public sector: The case of Seoul metropolitan government", *Journal of Economic and Social Studies*, 4(1), pp. 53-71.
- Picciotti A. (2013), *L'impresa sociale per l'innovazione sociale. Un approccio di management*, Franco Angeli, Milano.

- Pol E. e Ville S. (2009), "Social innovation: Buzz word or enduring term?", *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), pp. 878-885.
- Spradley, J. P. (2016), *Participant observation*, Waveland Press.
- Westley F. e Antadze N. (2010), "Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact", *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(2).