



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex
D.M. 270/2004*)
in Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Innovazione Sociale: sfide,
opportunità e futuri scenari. Verso la
creazione di valore condiviso?

Relatore

Ch. Prof. Chiara Mio

Laureando

Saverio Sanvido
Matricola 842525

Anno Accademico

2013 / 2014

Indice

Introduzione.....	6
Capitolo 1. <i>Social Innovation</i> e valore sociale: una visione d'insieme	12
1.1 Definizione e contesto	12
1.2 Le due dimensioni in una prospettiva multidisciplinare.....	23
1.2.1 La dimensione dell'innovazione	29
1.2.1.1 I vantaggi dell' <i>open innovation</i>	36
1.2.2 La dimensione sociale	39
1.3 L'evoluzione storica del pensiero	43
1.4 Il ruolo e la personalità dell'imprenditore sociale	49
1.5 Il ciclo di sviluppo	56
Capitolo 2. La <i>social innovation</i> in azione	62
2.1 Gli attori dell'innovazione sociale.....	62
2.2 Strategie operative per superare le barriere	72
2.3 Politiche a supporto dell'innovazione sociale. Le esperienze di Europa e Brasile	75
2.4 Ripensare e ridisegnare il <i>business model</i>	83
2.5 <i>Scaling up</i> : soluzioni e criticità.....	99
Capitolo 3. Misurare l'impatto della <i>Social Innovation</i>	104
3.1 Premessa.....	104
3.2 Misurare l'impatto a livello macro. Il caso italiano	107
3.3 Misurazione dell'impatto a livello micro	124
Capitolo 4. Il microcredito come modello di innovazione sociale.....	132
4.1 I principi sociali alla base dell'innovazione	132
4.2 Tendenze e criticità nel settore della microfinanza.....	137
4.3 Il cambiamento sistemico	141

Capitolo 5. Dalla <i>Social Innovation</i> allo <i>Shared Value</i>	148
5.1 L'evoluzione della <i>Corporate Social Responsibility</i> alla luce della <i>Social Innovation</i>	148
5.2 <i>Shared Value</i> : il quadro di riferimento	154
5.3 <i>Social Innovation</i> e <i>Shared Value</i> : verso un percorso comune?	156
Conclusioni.....	163
Allegati.....	165
Bibliografia.....	182
Fonti normative.....	207
Sitografia.....	208

Indice delle illustrazioni

Figura 1. Added value for business and society	22
Figura 2. Adding social component to innovation	35
Figura 3. Multidimensional social entrepreneurship construct	51
Figura 4. Cycle of social innovation	56
Figura 5. Stages of Social Innovation	58
Figura 6. Social Impact Framework	59
Figura 7. Le categorie di imprese sociali in Italia	64
Figura 8. Cinque ruoli chiave degli intermediari	70
Figura 9. Il business model Canvas	83
Figura 10. Social Business Model Canvas	86
Figura 11. Le componenti della governance dell'impresa sociale multistakeholder	95
Figura 12. Le dimensioni della governance dell'impresa sociale	96
Figura 13. Il modello SCALERS	102
Figura 14. Il framework SIE per la valutazione dell'innovazione sociale.....	109
Figura 15. Valutare gli effetti dell'innovazione sociale	109
Figura 16. Il framework TEPSIE per la misurazione dell'innovazione sociale.....	115
Figura 17. Innovation Union Scoreboard 2014 – Italy.....	118
Figura 18. La valutazione degli intangibili - struttura esterna.....	129
Figura 19. Modello iterativo per la misurazione dell'innovazione sociale attraverso gli intangibili	130
Figura 20. Access to finance vs. use: voluntary and involuntary exclusion	132
Figura 21. Crescita dei clienti del microcredito	137
Figura 22. MFI Interest Yield Distribution, 2011	138
Figura 23. Social “Innovation”: “Systemic and Disruptive” Versus “Context-Specific and Adaptive”	142
Figura 24. The Stakeholder Model	149
Figura 25. La piramide della Responsabilità Sociale d'Impresa.....	150
Figura 26. Le due visioni della RSI.....	152

Indice delle tabelle

Tabella 1. Definizioni di innovazione sociale.....	17
Tabella 2. Tipologie di innovazione sociale ed evoluzione.....	34
Tabella 3. Definizioni di imprenditore sociale.....	50
Tabella 4. Definizione di impresa sociale.....	63
Tabella 5. Trends and examples characterising the four sectors.....	69
Tabella 6. Typology of Social Innovations.....	89
Tabella 7. Matrice di classificazione dei modelli di business open.....	93
Tabella 8. La partecipazione dei lavoratori all'impresa sociale.....	98
Tabella 9. Vantaggi, svantaggi ed esempi delle strategie di scaling.....	101
Tabella 10. Prototype scoreboard on social innovation.....	110
Tabella 11. Prototype scoreboard on social innovation. Il modello Italia.....	111
Tabella 12. Scoreboard TEPsIE per la valutazione dell'innovazione sociale - Italia.....	116
Tabella 13. La geografia dell'impresa sociale in Italia.....	119
Tabella 14. Modelli per la misurazione dell'innovazione sociale a confronto.....	121
Tabella 15. Elementi per la misurazione dell'innovazione sociale a livello macro.....	122
Tabella 16. Indicatori degli assets intangibili.....	126
Tabella 17. Misurare l'innovazione sociale attraverso gli intangibili.....	127
Tabella 18. La dimensione psicologica dell'empowerment.....	128
Tabella 19. Extreme poverty by region.....	133
Tabella 20. Intermediazione tradizionale e microcredito a confronto.....	136
Tabella 21. Mobile money accounts per 100,000 adults (Global – South Asia).....	140
Tabella 22. L'evoluzione della CSR alla luce della Social Innovation.....	153

Introduzione

I cambiamenti radicali, legati alla globalizzazione, che stanno interessando la prima parte del nuovo millennio, sono destinati a modificare profondamente i modelli di *business* consolidati operanti nell'economia attuale. Tre sono le questioni emergenti che coinvolgono l'intero pianeta in grado di modificare i paradigmi esistenti, e per le quali dobbiamo avanzare nuove soluzioni:

- la crisi finanziaria iniziata negli Stati Uniti e la conseguente crisi economica che ha coinvolto anche l'Europa fino ai nostri giorni;
- gli eventi catastrofici derivanti dal fenomeno del *climate change*;
- il *trend* di crescita della popolazione mondiale.

I fenomeni sopra elencati influiranno in modo sempre più rilevante sui modelli di produzione e di consumo, spostando gli equilibri presenti nel mercato. Relativamente alla prima questione, si osserva come il perdurare della recessione in alcune aree, abbia condotto ad un considerevole aumento della disoccupazione¹, soprattutto giovanile; fenomeno che interessa anche l'Europa². Passando alla seconda problematica, si nota come le attività antropogeniche, essendo le maggiori responsabili dell'emissione dei *greenhouse gases*, principalmente legati al consumo di energia³, comportino un aumento costante della temperatura, come dimostrato dagli studi di IPCC⁴ ed EPA⁵. È quindi necessario ripensare alle modalità di produzione e distribuzione di beni e servizi, in una prospettiva che consenta di limitare e ridurre le esternalità negative derivanti dalle attività umane. Infine, l'incremento della popolazione mondiale, che l'Organizzazione delle Nazioni Unite stima a 9 miliardi di persone nel 2050⁶, fa emergere la necessità di reperire nuove risorse, e pone il *focus* sull'innovazione di processo e di prodotto, nonché dei modelli di *business* per far fronte a tali richieste. Altri bisogni sociali emergono su vasta scala, legati a tematiche che richiedono ad oggi sempre maggiore attenzione e risorse quali: l'invecchiamento della popolazione, i fenomeni migratori, l'equità sociale e l'inclusione, la cura delle persone e la mobilità. In ogni epoca storica si

¹ Il tasso di disoccupazione nell'area euro (18 Nazioni) rilevato nella fascia 15-74 anni era pari a 11,50% a novembre 2014. (Eurostat. Database, <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>).

² Hubert, A. 2010. Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union. Edited by Dro, I., Therace, D. Bureau of European Policy adviser, European Commission, p. 21.

³ IEA (International Energy Agency), 2013. CO2 Emissions From fuel combustion. Highlights, p.7.

⁴ IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change), 2013. Climate Change 2013. The Physical Science Basis.

⁵ EPA (United States Environmental Protection Agency), 2013. Climate Change: Basic Information.

⁶ UNRIC (Centro Informazioni Regionale delle Nazioni Unite), 2009. Nuove stime ONU prevedono una popolazione di oltre 9 miliardi entro il 2050.

sono affrontate sfide importanti, si pensi alla prima rivoluzione industriale, e tali sfide hanno sempre guidato nel lungo termine anche un cambiamento socio-economico. Molte problematiche sono state affrontate e risolte in passato, attraverso l'intervento del soggetto pubblico, degli imprenditori privati o dei filantropi. Oggi, attraverso la mobilitazione di numerosi attori che operano tra loro in modo sinergico, e la disponibilità di risorse tecnologiche e finanziarie, è possibile fornire "nuove" risposte alle questioni evidenziate. Esempi e pratiche di creazione di valore sociale si ritrovano già a partire dal XVIII secolo. La novità dei nostri giorni, è il riaffermarsi al centro dello scenario economico e culturale della *social innovation*; ovvero la possibilità di pensare ad una nuova via per la creazione di valore sociale, che parta dagli stessi soggetti beneficiari e che coniughi collaborazione, conoscenza e innovazione. Assistiamo ad un acutizzarsi dei problemi sociali già esistenti e all'emergere di nuovi bisogni latenti e futuri, e ciò si deve a due fattori:

- le trasformazioni sociali ed economiche delle quali si è detto poco sopra;
- l'incapacità di rispondere adeguatamente nei modi o nei tempi ai bisogni sociali, sia da parte del soggetto pubblico sia da parte del libero mercato.

I progetti di innovazione sociale hanno permesso di colmare il *gap* creatosi, e oggi sono centrali sia nelle politiche pubbliche a livello internazionale, sia nei dibattiti e nei convegni scientifici. Negli ultimi anni hanno avuto quindi origine nuove modalità di creazione del valore, pensiamo ad esempio ai modelli di co-creazione, alle nuove frontiere legate al *cloud* e alla digitalizzazione, alle sempre più evolute tecnologie di stampa 3D e al *crowdsourcing*. Il quadro fin qui tratteggiato, evidenzia un contesto competitivo in rapida evoluzione, che ha reso obsoleti sia i sistemi di produzione di massa, sia la tradizionale struttura organizzativa dei processi di innovazione, passando da una modalità accentrata ad una più dinamica e meno polarizzata fondata sui *network*. Da tale analisi emerge quindi una doppia sfida: rispondere ai nuovi bisogni sociali, e cogliere le opportunità che si generano nel mercato, a fronte di discontinuità radicali nei modelli di *business*. L'innovazione tecnologica, che Schilling e Izzo (2013, 7) definiscono come "la creazione di nuova conoscenza, applicata a problemi di ordine pratico", è una delle chiavi per interpretare e affrontare le sfide competitive sopra evidenziate. Come si analizzerà nel seguito del presente elaborato, non è più possibile stabilire una traiettoria comune nei processi di innovazione. I tradizionali fattori di analisi relativi alle curve di sviluppo, alle modalità organizzative, agli investimenti, sono ad oggi completamente ridisegnati e superati da nuovi sistemi di produzione sociale, basati principalmente sul

capitale relazionale e sulla condivisione della conoscenza. L'innovazione è certamente uno degli aspetti fondamentali da considerare per l'aumento della produttività, sia a livello aziendale, sia a livello di sistema paese, soprattutto in uno scenario recessivo. In questo contesto l'innovazione tecnologica consiste in un mezzo, in uno strumento a disposizione della comunità, il cui fine ultimo è il cambiamento sociale e culturale, e non la creazione di un vantaggio competitivo. L'ultimo rapporto del Global Innovation Index⁷ 2014, che propone un *framework* per l'analisi della capacità di innovare, colloca l'Italia al 31° posto in classifica tra 143 Paesi analizzati. Il rapporto precedente⁸ (2013) collocava l'Italia alla 29° posizione, in netto recupero rispetto alla 36° posizione del riferimento 2012. Molte sono ancora le opportunità da cogliere, e le azioni da intraprendere per favorire l'innovazione e la competitività. Alcune iniziative imprenditoriali possono quindi essere sviluppate nel perimetro della *social innovation*; si pensi ad esempio ai progetti realizzati attraverso il *crowdsourcing*, o alla creazione di piattaforme collaborative all'interno di una comunità locale. Il presente lavoro si pone l'obiettivo di analizzare i concetti fondanti e le tendenze evolutive della *social innovation*, con un approccio pragmatico, ponendo particolare attenzione alle tematiche dell'*open innovation* e della finanza. Le nuove forme di produzione che hanno permesso la risoluzione di problemi a livello locale, spesso con strategie "dirompenti" rispetto ai modelli preesistenti, e la condivisione delle soluzioni a livello globale, hanno di fatto ampliato le possibilità di consumo in diverse fasce della popolazione. Numerose università, centri di ricerca, laboratori, enti pubblici e privati, associazioni, organizzazioni non governative e governi, sono ad oggi impegnati nell'organizzazione o nel finanziamento di progetti di innovazione sociale. È inoltre presente una vasta letteratura che interessa numerosi ambiti scientifici, ognuno dei quali spesso si focalizza su di un singolo aspetto o prospettiva, impedendo di fatto una visione olistica. L'analisi e la comprensione iniziale delle trasformazioni legate all'innovazione sociale, permetterà di introdurre nella parte conclusiva il concetto di *shared value* recentemente proposto da Porter e Kramer (2011). Il *focus* della ricerca è quello di testare l'efficacia di questi "nuovi" modelli nel rispondere alle esigenze, ai bisogni, e ai problemi che emergono dalle trasformazioni sociali in atto. La *social innovation* dispone degli strumenti necessari per la creazione di benessere

⁷ Dutta, S., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S., eds. 2014. The Global Innovation Index 2014: The Human Factor In innovation. Fontainebleau, Ithaca, and Geneva: Cornell University, INSEAD, and WIPO.

⁸ Dutta, S., Lanvin, B., eds. 2013. The Global Innovation Index 2013: The Local Dynamics of Innovation. Geneva, Ithaca, Fontainebleau: Cornell University, INSEAD, and WIPO.

sociale in piena autonomia, rispetto al concetto di filantropia, alle pratiche volontarie della CSR⁹ e ai programmi finanziati dall'attore pubblico? Ed in caso affermativo; quali sono gli attori coinvolti, come agiscono e quali sono i modelli di *business* in essere? Ed inoltre, è possibile identificare sinergie con il concetto dello *shared value* nello sviluppo di un percorso comune?

L'originalità del presente elaborato consiste nell'individuare una nuova chiave di lettura dell'innovazione sociale, che consenta di dare una risposta alle questioni aperte, in particolare testando sul campo l'efficacia dei modelli proposti dalla letteratura scientifica. Per tale motivo la ricerca è suddivisa in cinque capitoli, che delineano un percorso, il quale partendo dalle basi teoriche della *social innovation*, arriva fino al concetto di *shared value*.

Nel primo capitolo si approfondirà in modo analitico la definizione di *social innovation*, facendo riferimento alla letteratura scientifica presente, con particolare attenzione al contesto. Si proporrà quindi una sintesi delle varie definizioni approfondendo caratteristiche e prospettive di analisi, al fine di ricavarne gli aspetti fondamentali verso i quali molte teorie convergono. In seguito si esamineranno in modo distinto il concetto di *social* e di *innovation*, per poi pervenire ad una visione unitaria, affrontando le nuove prospettive dell'*open innovation*. In questa parte iniziale si farà un breve richiamo all'evoluzione storica del pensiero, e successivamente si illustrerà la figura dell'imprenditore sociale nei suoi tratti tipici. La parte conclusiva approfondirà i vari modelli di sviluppo, che spiegano la nascita e l'evoluzione dei progetti di innovazione sociale.

Il secondo capitolo sarà dedicato all'applicazione sul campo delle teorie proposte nel capitolo precedente. Partendo dagli attori, come fulcro dell'intero processo, si passerà alle strategie per affrontare i processi di innovazione sociale. Successivamente si esamineranno le politiche attive all'interno dell'Unione Europea, proponendo un sintetico confronto con altre realtà internazionali. Nella parte conclusiva del capitolo, sarà dato ampio spazio alla definizione di nuovi modelli di *business* a supporto dell'innovazione sociale, con un *focus* inerente la *governance* dell'impresa sociale, per concludere con lo studio delle problematiche relative allo *scale up*.

Il terzo capitolo sarà dedicato alle tematiche della misurazione e ai modelli per la valutazione dell'impatto, sia per quanto riguarda l'aspetto qualitativo che quantitativo.

⁹ Corporate Social Responsibility.

È utile ricordare che la riconfigurazione dei tradizionali modelli di *business*, anche attraverso modalità ibride, e l'attivazione di relazioni orizzontali tra gli attori, permette di ottenere il cambiamento sociale. Tale "cambiamento" o "trasformazione" non è da intendersi misurabile in un'ottica di scambio di mercato, non è quindi possibile identificare un valore puntuale dal punto di vista quantitativo. Risultano altresì superate le tradizionali modalità di misurazione dell'*output*, quali il GDP¹⁰, a favore di altri indicatori di tipo qualitativo, o rappresentazioni in grado di misurare l'*outcome* come progresso sociale.

Nel quarto capitolo è fornita un'approfondita trattazione delle dinamiche del microcredito come modello di innovazione sociale. Gli argomenti esposti in questa parte risponderanno al primo dei quesiti precedentemente avanzati.

Nel quinto capitolo verrà argomentato il concetto di Corporate Social Responsibility e di *Shared Value*, tentando di definire un "ponte" ideale verso la *social innovation*. In questo capitolo si metteranno in luce analogie e differenze presenti tra i diversi ambiti di studio, cercando di individuare e comprendere possibili aspetti utili nel definire un percorso comune tra *Shared Value* e *Social Innovation*.

La parte conclusiva del lavoro fornirà alcune possibili risposte alle domande precedentemente avanzate. La trattazione si sviluppa con uno sguardo al contesto nazionale. Le sfide che la *social innovation* ha di fronte a sé sono molteplici e in vari ambiti. L'ambizione è quella di presentare uno schema logico e funzionale che permetta ad innovatori, imprenditori sociali, studiosi, di considerare l'innovazione sociale un ambito di studio dotato di ampia autonomia, una nuova "via" percorribile e separata dalle limitazioni del *business as usual*. Considerando la numerosità e l'ampiezza delle idee, dei progetti e degli studi nell'ambito della *social innovation*, si può affermare che il tema coinvolga in modo trasversale diverse aree di interesse scientifico. La chiave di lettura delle pratiche e dei progetti della *social innovation* deve essere la prospettiva della sostenibilità, nelle sue tre dimensioni, economica, naturale, sociale. Le tematiche dell'innovazione sociale e della sostenibilità sono legate da una relazione iterativa. La tutela dell'ambiente, ad esempio, è il punto di partenza di numerosi progetti di innovazione sociale, ma è anche lo strumento attraverso il quale si attuano politiche di sviluppo sostenibile. Se l'innovazione sociale ha assunto un grande rilievo, soprattutto

¹⁰ Gross Domestic Product

nelle politiche pubbliche con obiettivi di lungo termine, si deve alle seguenti caratteristiche:

- la capacità di radicarsi in modo stabile e duraturo nel tessuto sociale costituendo una nuova modalità ibrida di creazione di valore sociale;
- la capacità di superare i confini tradizionali tra i diversi attori organizzativi pubblici e privati;
- la capacità di agire in uno scenario socio-economico in evoluzione e spesso inesplorato.

Emerge chiaramente la necessità di porre al centro dell'attenzione l'innovazione sociale come motore del cambiamento, e di utilizzare tutte le risorse disponibili e la creatività, per sfidare e mettere in discussione le strutture consolidate, soprattutto là dove i *gap* tra bisogni reali e soddisfatti sono elevati. La sfida è quella di adottare un approccio che non si limiti ad un'analisi riduttiva di processo, intesa come rapporto tra *input* e *output*, ma che consenta di immaginare un futuro migliore, nel quale il parametro di riferimento sia la qualità della vita nel lungo termine in un'ottica di sostenibilità. Per concludere si sottolinea che lo studio, pur presentato in sezioni distinte, propone una visione organica dell'argomento, con l'intento di offrire da un lato una maggior comprensione del fenomeno, e dall'altro l'impegno di ricollegarsi ad esempi concreti realizzati o in fase di realizzazione di creazione di valore sociale.

Capitolo 1. *Social Innovation* e valore sociale: una visione d'insieme

1.1 Definizione e contesto

Il concetto di innovazione sociale non è nuovo nell'ambito della letteratura scientifica; esso affonda infatti le proprie radici nei primi anni del XX secolo; un esempio dal quale partire è relativo al famoso sociologo tedesco Max Weber ([1947] 1968, 112), che proponeva una preziosa e approfondita analisi delle "social action". Nell'ambito degli studi manageriali, la creazione di valore sociale si ritrova ampiamente nelle pratiche a favore della comunità, quali istruzione e cura della persona, sviluppate da alcuni imprenditori a partire dal XVIII secolo. Nell'ultimo decennio, si denota un ritrovato interesse nei confronti di questa disciplina, da parte di numerosi attori. Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, 3) definiscono l'innovazione sociale come "new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs and create new social relationships or collaborations"¹¹. In other words, they are innovations that are both good for society and enhance society's capacity to act". Questa prima definizione ci permette di individuare fin da subito alcuni elementi fondanti della *social innovation*. Il primo elemento consiste nell'emergere di un problema o di un bisogno sociale, che non ha trovato un'adeguata soddisfazione dal lato dell'offerta attuale. Il secondo elemento è rappresentato dagli attori dell'innovazione sociale, i quali spesso coincidono e si sovrappongono con i beneficiari della stessa, scardinando radicalmente la modalità produttore-consumatore. L'ultimo elemento esprime sia l'idea di un cambiamento di sistema, che riguarda il modo nel quale i soggetti si relazionano tra di loro all'interno della comunità, sia il cambiamento inteso come un viaggio verso il miglioramento della propria condizione. L'idea di fondo richiama quasi sempre i termini: "cambiamento", "nuovo", "trasformazione", "processo". L'idea del "viaggio" è sottintesa in molte definizioni di innovazione sociale. Il cambiamento sociale può realizzarsi nel brevissimo termine oppure avere orizzonti di lungo periodo. A tal proposito è possibile distinguere questi progetti in due macro insiemi ideali. Nel primo gruppo si raccolgono le iniziative per le quali si osserva un risultato tangibile, e di più immediata e diretta misurazione; ne sono un esempio le iniziative di microcredito, l'edilizia sociale e i progetti per favorire

¹¹ Una definizione simile è stata proposta da Agnès Hubert. 2010. Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union. Ed Dro, I., Therace, D. Bureau of European Policy adviser, European Commission. p.9.

l'occupazione. Rientra in questo gruppo l'iniziativa "Success Breeds Success" promossa da Community Catalyst¹² nel Regno Unito, che favorisce, attraverso la collaborazione e il supporto di numerosi *partners*, la formazione di microimprese per la fornitura di servizi di *health care* e *social care*. L'iniziativa è particolarmente interessante come caso di studio, perché presenta due caratteristiche fondamentali della *social innovation*: la replicabilità in altri contesti, e il cambiamento sociale a livello locale. Il progetto è risultato inoltre tra i tre vincitori¹³ del primo concorso per l'innovazione sociale promosso dalla Commissione Europea¹⁴. Nel secondo gruppo si inseriscono tutte le iniziative nelle quali l'*outcome* è costituito dalla creazione, condivisione e trasferimento di conoscenza, attraverso processi di apprendimento. Se da un lato tali progetti risultano difficili da inquadrare, dato che spesso coinvolgono attraverso modalità ibride imprenditori sociali, ONG¹⁵, finanziamenti pubblici ed incubatori; dall'altro costituiscono la modernità e l'originalità delle attuali forme di innovazione sociale. In quest'ultimo caso, i processi di *learning* oltre ad essere essi stessi parte del cambiamento, costituiscono un *input* per un futuro sviluppo di innovazione sociale; rientrano in questa tipologia le piattaforme di discussione, i *wiki*, le banche delle idee e i programmi di istruzione e culturali. Un esempio sono i progetti di *distance learning*¹⁶, tra i quali Open University¹⁷, iLab at MIT¹⁸, che sfruttano le potenzialità offerte dalle nuove piattaforme tecnologiche, agevolando l'istruzione, la condivisione di conoscenza e di risorse, favorendo le dinamiche dell'inclusione sociale. Questa classificazione non ha la pretesa di essere esaustiva dei programmi in essere, alcune tipologie di interventi appartengono infatti ad entrambi gli insiemi. I molteplici progetti rivolti alla tutela dell'ambiente, ad esempio, hanno sia ricadute a breve termine dal lato occupazionale, sia obiettivi sfidanti di lungo periodo quali la riduzione della CO₂, il recupero di aree dismesse e la salvaguardia della biodiversità. Dopo aver trattato uno dei tre elementi che compongono la definizione, ovvero il cambiamento sociale, il *focus* passa ora sull'elemento di partenza ovvero i bisogni sociali. Ciò che ispira la *social innovation* è

¹² Community Catalysts. "Welcome to Community Catalysts", <http://www.communitycatalysts.co.uk/>.

¹³ European Commission. 2013b. Best social innovation ideas. New ways to create new jobs and businesses (press release), 29.05.2013.

¹⁴ European Commission.2013c. Social Innovation Prize candidates: Grass roots creation of new businesses (Press release), 07.05.2013.

¹⁵ Organizzazioni non Governative.

¹⁶ Mulgan, G. Tucker, S., Ali, R., Sanders, B. 2007. Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated. 3rd edition, p.4.

¹⁷ Open University, <http://www.open.ac.uk>.

¹⁸ MIT iCampus. "iLab Project at MIT", <http://icampus.mit.edu/projects/ilabs/>.

l'originarsi di una "frattura", o in altri casi un disallineamento, tra i bisogni sociali espressi da una comunità, e le soluzioni disponibili siano esse pubbliche o private. Come punto di partenza, c'è quindi un fallimento del mercato non solo in termini di equilibrio, ma soprattutto nella capacità di comprendere le nuove dinamiche socio-economiche. Phills et al. (2008, 39) riprendono il concetto di bene pubblico precisando "[i]t is only when markets fail—in the case of public goods—that social innovation becomes important as a way to meet needs that would not otherwise be met and to create value that would not otherwise be created".

Backhaus et al. (2012, 11) interpretano l'innovazione sociale come "a process where civil society actors develop new technologies, strategies ideas and/or organisations to meet social needs or solve social problems [...]". Questa visione è stata sviluppata nell'ambito del progetto SPREAD Sustainable Lifestyles 2050¹⁹, il quale mira ad individuare i nuovi *trend* e le modalità di sviluppo sostenibile in Europa, nei settori del consumo, della salute, del trasporto e delle soluzioni abitative²⁰. Rispetto alle precedenti sintesi, in quest'ultima si includono sia i bisogni sia i problemi, che non sono stati soddisfatti dai tradizionali modelli di *business*. Se nella letteratura risulta ben delineato il concetto "sociale", come finalità contrapposta ad un mero interesse individuale o privatistico, meno definito risulta l'ambito dal quale la *social innovation* origina le sue azioni. Hetherington (2008, 3) afferma che "need in social policy is best understood as the equivalent of demand in economic theory". In una recente pubblicazione la Commissione Europea (2013a, 16) propone un'ampia ricerca a livello teorico, distinguendo i bisogni dai problemi e argomentando " 'needs' is a term that is likely to bring together more social actors from different backgrounds, it can indeed be felt at the base of an initiative without a crisis within the situation. The term 'problems' might lead to a crisis if the initial situation is not addressed". Si può quindi pensare al problema come un ostacolo o una barriera legata a fattori economici, sociali, ambientali, normativi, che limita il benessere delle persone, mentre ai bisogni come nuove esigenze che emergono dall'interno della comunità; come ad esempio l'uguaglianza sociale e la redistribuzione della ricchezza. Si tratta comunque di problemi che presentano una certa complessità; Rittel e Webber (1973) parlano di "wicked problem", ed in merito al

¹⁹ Backhaus, J., Breukers, S., Mont, O., Paukovic, M., Mourik, R. 2012. Sustainable Lifestyles: Today's Facts & Tomorrow's Trends.

²⁰ Sustainable Lifestyles 2050 è un progetto iniziato nel gennaio del 2011 e terminato nel dicembre 2012, finanziato dalla Commissione Europea. L'obiettivo è quello di coinvolgere numerosi partners al fine di sviluppare un visione comune e sostenibile del *lifestyle* all'interno dell'Unione Europea.

riconoscimento e alla definizione, gli stessi autori (1973, 161), affermano che “the formulation of a wicked problem is the problem”. Il punto di partenza del processo di cambiamento è quindi l’identificazione del problema o del bisogno; uno dei *tools* proposti da Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, 17) consente di mappare i bisogni, ed in particolare gli autori affermano che “[t]here are multiple approaches, including: epidemiological studies, surveys, the use of social indicators, sociodemographic datasets, and ‘Voices of the Poor’^{21 22} projects”. Inoltre i bisogni possono essere individuati attraverso la raccolta dei dati, le ricerche, l’etnografia e le metodologie *user driven* come proposto da Caulier-Grice et al. (2012a, 35). L’emergere dei bisogni sociali e dei problemi in modo più pressante, può derivare secondo Caulier-Grice et al. (2012a, 35) da “unexpected changes in the immediate external environment, for example a sudden environmental or political crisis”; oppure dall’acquisizione di maggior consapevolezza in merito alle proprie condizioni di vita. In riferimento all’ambiente esterno, molte pressioni sono derivate dalla crisi finanziaria; iniziata negli Stati Uniti nel 2008 si è successivamente estesa anche ad altri Paesi come crisi economica, ed ha interessato anche l’Italia, la quale ha dovuto anche far fronte nel 2011 alle criticità del debito pubblico (Cesarini e Gobbi 2013). Crisi di varie origini e durata²³ hanno interessato anche nel passato Europa, Asia, Russia, Sud America; tuttavia oggi ci sono nuovi strumenti a nostra disposizione, che vanno oltre l’immissione di risorse finanziarie in forma di prestiti o agevolazioni da parti di organismi internazionali. L’utilizzo della rete ha messo in comunicazione le persone facendo fluire la conoscenza, *software* e piattaforme *open source* hanno favorito la formazione di *community*, l’*open innovation* ha sviluppato la creatività, e coinvolto soggetti che tradizionalmente erano collocati all’esterno dei processi di innovazione. Se la crisi ha acuitizzato i bisogni sociali per intere fasce di popolazione, ha anche fatto nascere opportunità per introdurre gli strumenti sopra descritti. Il ritrovato interesse che si sviluppa attorno a questo fenomeno negli ultimi due decenni, sia nel campo scientifico, sia nella costituzione di centri ed iniziative ad hoc, si deve essenzialmente alla provata capacità di fornire soluzioni efficaci ed innovative, ove il mercato ha fallito o le istituzioni pubbliche si sono dimostrate ritardatarie. Nella prima definizione erano stati individuati tre elementi portanti; dopo

²¹ *Voices of the Poor* è una ricerca svolta dalla World Bank, al fine di approfondire la conoscenza in merito alle condizioni di povertà, che ha coinvolto 50 nazioni.

²² World Bank. 1999. *Voices of the Poor: Reports*, <http://go.worldbank.org/3T5PAAJ060>.

²³ Per un approfondimento sul tema, Joyce, J.P. 2013. *The IMF and Global Financial Crises: Phoenix Rising?* Cambridge: Cambridge University Press.

aver trattato il cambiamento ed i bisogni sociali, è utile introdurre il terzo elemento, ovvero i soggetti beneficiari. Questo è un aspetto fondamentale per la comprensione del fenomeno dell'innovazione sociale; il singolo diventa infatti parte attiva all'interno della comunità. Questo avviene tramite un coinvolgimento diretto nelle iniziative, attraverso uno scambio di conoscenza o la condivisione di risorse. Davies e Simon (2012b) definiscono questa nuova modalità "citizen engagement". Esplorando il termine *citizen* Davies e Simon (2012b, 7), affermano "we think it is preferable to 'user', 'client' and 'customer' (which implies a particular kind of relationship) and 'people' and 'public' which are too vague and potentially imply action by groups of people rather than individuals". La partecipazione attiva segna una linea di separazione marcata dalle dinamiche del *business as usual*, essa rappresenta un'evoluzione in termini sociali dei concetti di co-produzione e *prosumer*, che possono essere riferiti sia ai *business* tradizionali sia all'impresa sociale. Spesso l'iniziativa pubblica ha delle iniziali difficoltà a comprendere il problema, data la sua complessità, o a capire le dinamiche che lo generano; mentre per le imprese private si pone l'incognita della ridefinizione del modello di *business*, nonché dell'appropriabilità del valore creato. Il singolo assume quindi un ruolo di primo piano all'interno del contesto della *social innovation*. Davies e Simon (2012b, 5) affermano che "citizens have specific knowledge of the challenges [...] citizens can be the source of innovative ideas [...] many of the challenges [...] absolutely require the participation, co-operation and 'buy-in' of citizens, because they depend on fundamental changes to behaviour and attitudes". Dopo aver brevemente delineato le basi che definiscono il perimetro della *social innovation*, si rende necessario adottare un approccio sistematico al fine di mappare, e ove possibile connettere, le numerosissime definizioni presenti nell'ambito scientifico. In tabella 1 vengono presentate alcune definizioni di innovazione sociale. In letteratura sono presenti centinaia di definizioni e sintesi; tuttavia per comprendere il significato delle stesse bisogna collegarle al periodo storico e allo scenario economico. Per tale ragione si è scelto di proporre le definizioni più recenti, inserendo inoltre una possibile indicazione del *focus* principale, nel tentativo di fornire un ulteriore elemento per la classificazione e le successive analisi. Risulta evidente che la varietà delle definizioni origina da un differente *background* di studi, che riguardano ad esempio la sociologia, il *management* e lo sviluppo territoriale. L'impegno nell'individuare una prospettiva comune non risulta né agevole né immediato, soprattutto se si considerano per ogni definizione diverse dimensioni, quali il contesto di azione, gli *input* o gli attori coinvolti. Inoltre gli autori e i ricercatori sono spesso

impegnati in più ambiti di studio, essendo l'innovazione sociale una tematica trasversale.

Tabella 1. Definizioni di innovazione sociale

Autore	Definizione	Focus principale
Dawson and Daniel (2010, 16)	"Social innovation refers to the process of collective idea generation, selection and implementation by people who participate collaboratively to meet social challenges".	Social business
Mulgan (2006, 146)	"Social innovation refers to innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly diffused through organizations whose primary purposes are social".	Politiche pubbliche, valore sociale, benessere sociale, ricerca.
Phills, Deiglmeier and Miller (2008, 36)	"A novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals".	Sostenibilità e valore sociale
MacCallum, Moulaert, Hillier and Vicari Haddock (2009, 2)	"[S]ocial innovation is an anchor concept for research in creative arts, human organization, economic diversity, neighbourhood regeneration, regional renaissance, governance and other areas [...] social innovation is innovation in social relations, as well as in meeting human needs".	Sviluppo urbano, comunità locali
Howaldt and Schwarz (2010, 63)	"A social innovation is a new configuration of social practices in certain areas of action or social contexts prompted by certain actors or constellation of actors in an intentional, targeted manner with the goal of better satisfying or answering needs and problems than is possible on the basis of established practices".	Scienze sociali, ricerca
Mumford (2002, 253)	"The term social innovation, as used here, refers to the generation and implementation of new ideas about how people should organize interpersonal activities, or social interactions, to meet one or more common goals".	Creatività
Pol and Ville (2009, 882)	" '[S]ocial innovation' can be slightly redefined as any new ideas with the potential to improve either the macro-quality of life or the quantity of life".	Benessere sociale
Heiskala (2007, 74)	"Social innovations are changes in the cultural, normative or regulative structures of the society which enhance its collective power resources and improve its economic and social performance".	Struttura sociale
CSR Europe (2013, 5)	"Social innovation refers to new ideas, business models, products and services, which resolve existing sustainability challenges and create new collaborations between business sectors and stakeholders. Social innovation is increasingly seen as a sound business strategy to solve some of society's most difficult problems at local, regional, national and global level".	Sostenibilità
Russo and Mueller (2013, 171)	"[W]e consider a social innovation to be an implemented solution that aims to create value for society and can be implemented in many different formats and by many different actors".	Istruzione, conoscenza, apprendimento

Autore	Definizione	Focus principale
Harris and Albury (2009, 16)	"Social innovation is innovation that is explicitly for the social and public good. It is innovation inspired by the desire to meet social needs which can be neglected by traditional forms of private market provision and which have often been poorly served or unresolved by services organised by the state".	Innovazione nei pubblici servizi
OECD, LEED Forum on Social Innovations (2011a, 20)	"Social innovation seeks new answers to social problems by: identifying and delivering new services that improve the quality of life of individuals and communities; identifying and implementing new labour market integration processes, new competencies, new jobs, and new forms of participation, as diverse elements that each contribute to improving the position of individuals in the workforce". (Noya, A. 2011)	Politiche a supporto dell'innovazione
Westley, F. in Weber, M.J (2012, 411)	"[S]ocial innovation is a broader umbrella concept that includes ideas of social entrepreneurship as well as social enterprise [...]. Social innovation, however, is really about the broader change in society to which the particular social enterprise, or the social entrepreneur, may contribute".	Imprenditore sociale, programmi di istruzione
Harrison (2012, 85)	"The concept of social innovation and its characteristics can be identified as a process of change and social transformation. Social innovation is transported and distributed widely where it is believed that this is a way to improve the life of communities".	Creatività sociale.

Fonte: elaborazione a cura dell'autore su fonti indicate.

Una base condivisa si può individuare analizzando l'*outcome* proposto, in modo esplicito o implicito, dalle definizioni. La maggior parte delle ricerche analizzate indica, l'aumento del benessere sociale come il principale risultato dei processi di innovazione sociale; a tale terminologia ci si riconduce indirettamente anche quando si fa riferimento allo sviluppo sostenibile, alla qualità della vita e al "cambiamento". Sulla stessa linea di pensiero si pongono anche Edwards-Schachter et al. (2012, 681), affermando che "[t]he concepts of well-being, welfare, wellness, happiness, and life satisfaction are all closely related to QL".²⁴ Il risultato ottenuto dall'analisi del *focus* principale, trova conferma nel *report* proposto dal BEPA²⁵; nel quale Hubert (2010, 40) sostiene che "social innovations are innovations that contribute to the reform of society in the direction of a more participative arena where empowerment and learning are both sources and outcomes of well-being". Sempre in riferimento alla sintesi di tabella 1, si nota come alcune definizioni includano in modo esplicito il riferimento alla sostenibilità delle iniziative

²⁴ Quality of Life.

²⁵ European Commission. "About BEPA", <http://ec.europa.eu/archives/bepa/>.

(Phills et al. 2008, CSR Europe 2013); altre richiamano lo sviluppo della creatività o l'azione dell'imprenditore sociale. In quasi tutte le definizioni compare il termine "innovation" o "new", ad indicare che tali pratiche devono segnare una discontinuità rispetto ai modelli e agli schemi esistenti, che tuttavia può derivare anche da una ricombinazione di elementi e risorse già in uso. Una delle proposte attorno alle quali si ritiene in futuro si potrebbero raccogliere molte adesioni è quella sviluppata dal OECD (2011a), nell'ambito del Forum on Social Innovation, dato il rilevante coinvolgimento e impegno posto fin dalla sua partenza nel 2000. L'innovazione sociale è un concetto multidimensionale, che può essere analizzato da diversi punti di vista, e per il quale non è possibile fornire una definizione puntuale e precisa. Molti autori hanno proposto una categorizzazione delle numerose definizioni presenti, tuttavia la *social innovation* non può essere in alcun modo circoscritta all'interno di una singola tipologia, ma è sempre da considerarsi come un processo teso a portare nuove soluzioni ai bisogni sociali, e cambiamenti radicali a livello di sistema e di relazioni. Si potrebbe pensare alla stessa come un "contenitore di idee", mentre altri autori introducono il termine "buzzword" come confermano Pol e Ville (2009, 878). L'analisi sopra esposta richiama la necessità di ulteriori futuri approfondimenti, nel tentativo di connettere in modo organico le definizioni, individuando alcune macro-aree di interesse. Alcuni autori hanno proposto degli insiemi, delle categorie o delle dimensioni comuni alle varie definizioni. Moulaert (2009, 14-15) individua quattro sfere di interesse nelle quali raggruppare lo studio della *social innovation*: "management science", "arts and creativity", "territorial development", "political science and public administration". Rüede e Lurtz (2012) attraverso l'analisi di 318 contributi individuano sette categorie nelle quali raccogliere le definizioni di *social innovation*. Il maggior numero di contributi rientra secondo gli autori (2012, 9) all'interno delle prime tre classificazioni: "to do something good in/for society", "to change social practices and/or structure", "to contribute to urban and community development". Un altro filone di ricerca è proposto da Edwards-Schachter et al. (2012, 679), i quali attraverso l'analisi di 76 definizioni identificano numerose dimensioni quali ad esempio, "aims", "process", "context", "results/outcome"; nelle quali ricondurre i vari autori e i relativi studi. I contributi proposti hanno avuto il grande merito di comporre una conoscenza approfondita del fenomeno. Tornando alle definizioni di tabella 1, si ritiene importante per il futuro favorire la composizione di una visione unitaria dell'innovazione sociale. In apertura del capitolo si era introdotto il contesto come elemento determinante. Le potenzialità dell'innovazione sociale

derivano dalla capacità della stessa di proporre strumenti innovativi, che ben si adattano ai diversi scenari nei quali i progetti vengono messi in atto. Nei Paesi in via di sviluppo, ad esempio, si dà maggior rilievo ai progetti di microcredito e *fair trade*, mentre nei Paesi sviluppati c'è una maggior attenzione verso l'*e-health care* e i temi della sostenibilità. Il contesto socio-economico è fondamentale per comprendere come opera l'innovazione sociale. Infatti il concetto di *gap* o distanza tra i bisogni reali e soddisfatti, assume differenti connotazioni, in relazione al momento storico e al territorio considerato. Il divario tra Paesi ricchi e Paesi poveri non deriva solamente dalla misura del reddito disponibile; Roland (2014, 4-12) analizza infatti: "income gap", "health gap", "education gap", "urbanization gap". Una preziosa guida per approfondire ulteriormente progetti, iniziative, idee, messe in atto a livello globale, è proposta da Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), in *The Open Book of Social Innovation*, grazie alla raccolta di numerosissime proposte. L'innovazione sociale è presente nella vita di tutti i giorni. Molti servizi che comunemente utilizziamo sono iniziati da esperimenti o dalla creatività di innovatori sociali, in situazioni nelle quali risultava difficile anche solo comunicare e trasmettere il valore sociale di alcune idee. Dopo aver analizzato definizione e contesto, è utile completare il quadro evidenziando alcune differenze di significato tra i diversi termini presenti in letteratura. L'innovazione sociale viene spesso accostata o sovrapposta ai seguenti termini: *social value*, *social entrepreneurship*, *social capital*, *social economy*, *social venture*. Come si vedrà nel seguito, la *social innovation* presenta dei legami profondi con alcuni di questi significati che necessitano di un approfondimento. Ci si limita in questa parte a proporre una breve definizione. Per *social value* è da intendersi il risultato dei processi di innovazione sociale, inteso come miglioramento del benessere non solo economico. Il termine *social entrepreneurship* fa riferimento ad uno degli attori principali dell'innovazione sociale, il quale è in grado di mobilitare e organizzare le risorse necessarie, per conseguire la creazione del *social value*. Il *social capital* si può definire, secondo Ostrom e Ahn (2009, 20), come "an attribute of individuals and of their relationships that enhance their ability to solve collective-action problems". La *social economy* rappresenta, secondo Moulaert e Nussbaumer (2005, 2079), la parte dell'economia che:

- "organises economic functions primarily according to principles of democratic co-operation and reciprocity [...]"
- guaranteeing a high level of equality and distribution, and organising redistribution when needed [...]"

- in order to satisfy human basic needs, in a sustainable way”.

Il significato di *social ventures* può essere riassunto attraverso il contributo di Shanmugalingam et al. (2011, 5) per i quali si tratta di un’organizzazione che:

- “Tackle social problems [...];
- Are financially sustainable [...];
- Aim to scale what works [...]”.

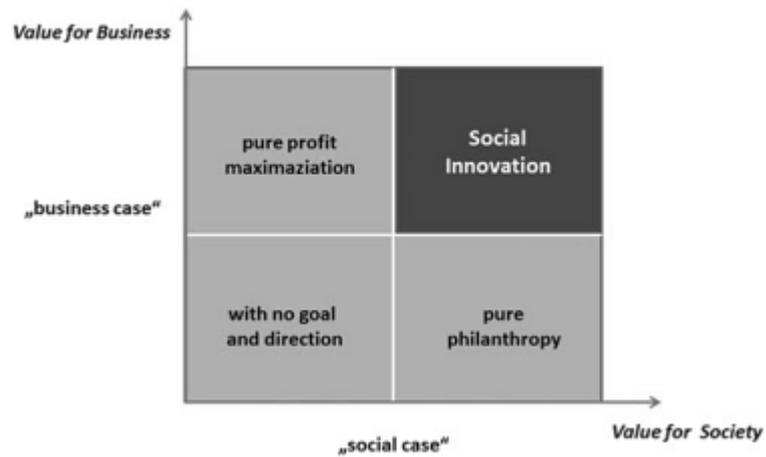
Un’ulteriore precisazione riguarda l’uso del termine “innovazione” nell’ambito del presente studio. Nell’uso corrente il termine innovazione è spesso utilizzato per indicare l’innovazione tecnologica; ciò nonostante esistono altri ambiti di interesse, quali l’innovazione del modello di *business* o del modello organizzativo. Oltre a queste categorie, sono emersi altri ambiti dotati di propria autonomia relativi all’*open innovation* (Chesbrough 2003b; Chesbrough and Euchner 2011), e alla *Jugaad Innovation* (Radjou, Prabhu, Ahuja 2012). Due sono le caratteristiche principali, che differenziano il fenomeno dell’innovazione sociale dalle tipologie di innovazione esposte poco sopra, e si possono riassumere come segue:

- l’innovazione sociale non ha l’obiettivo di creare profitto per l’organizzazione;
- l’innovazione sociale riguarda principalmente la struttura sociale e le relazioni.

Per concludere è necessario collocare la *social innovation* all’interno di un modello che prenda in considerazione i due estremi, ovvero le iniziative filantropiche da un lato, e il *business as usual* dall’altro. Un’iniziativa che generi profitto non si può escludere a priori dall’ambito della *social innovation*.

Osburg e Schmidpeter (2013, 320) affermano che “[i]nstead of an ‘either profit OR social value’ thinking, we need to implement an ‘economic AND social value added’ perspective”. Posizioni simili sono espresse da Fifka e Idowu (2013, 311) i quali sostengono che “[i]t must be pointed out that there is usually no trade-off between individual (economic) benefit and social value [...]”. Una prospettiva riassuntiva e conclusiva di tali argomentazione è proposta in figura 1, riprendendo una matrice di Osburg e Schmidpeter (2013), la quale colloca la *social innovation* come la risultante di due dimensioni opposte di creazione di valore. La matrice dimostrerà, nel prosieguo della trattazione, molti limiti nel delimitare un fenomeno complesso ed in continua evoluzione come l’innovazione sociale.

Figura 1. Added value for business and society



Fonte: Osburg, T., Schmidpeter, R., eds. 2013. Social Innovation. Solution for a Sustainable Future, p. 321.

Tali argomentazioni saranno approfondite al termine dello studio. È possibile fin d'ora individuare una nuova modalità di creazione del valore, ed iniziare a riflettere in merito ad una "nuova via" che orienti le azioni future in ambito economico.

1.2 Le due dimensioni in una prospettiva multidisciplinare

Per meglio comprendere le definizioni esposte poco sopra, si analizzano i diversi ambiti di studio dai quali esse originano. Nella letteratura infatti, la *social innovation* è spesso espressa come concetto interdisciplinare o transdisciplinare (Moulaert et al. 2013, 14; Oosterlynck 2013, 107). L'analisi etimologica dei termini non rientra nell'ambito del presente elaborato, ciò nonostante è utile definire l'interdisciplinarietà come il contributo di più filoni di ricerca ad uno stesso soggetto, e la transdisciplinarietà come il tentativo di fusione di significati al fine di pervenire ad un nuovo concetto. Richiamando nuovamente i contenuti esposti in tabella 1, emerge la necessità di trattare l'innovazione sociale in un contesto multidisciplinare. Nelle scienze sociali l'integrazione dei significati è sempre un obiettivo auspicabile per fornire una visione unitaria. Tuttavia la multidisciplinarietà, intesa in questa sede come la trattazione parallela di un concetto da parte di più discipline, ne favorisce la comprensione; soprattutto per quanto concerne l'origine e l'evoluzione storica delle definizioni. Se da una parte è fondamentale comprendere l'innovazione sociale eliminando ove possibile le frammentazioni, dall'altra è necessario comprendere il percorso seguito dagli autori per giungere a tali definizioni. La multidisciplinarietà, in questo ambito, rappresenta quindi una ricchezza per l'analisi delle sfaccettature dell'innovazione sociale. A tal proposito Moulaert et al. (2013, 14) affermano che “research cannot be the responsibility of a single social science discipline, nor entrusted to theoretical and empirical analysis only”. Il percorso da compiere parte dal moltiplicarsi di contributi emersi negli ultimi vent'anni e risale nel passato alla ricerca delle discipline coinvolte. L'innovazione tecnologica è sempre stata centrale sia nel filone di ricerca delle scienze naturali sia in quello delle scienze sociali. Blättel-Mink (2006 cit. in Howaldt and Kopp 2012, 44) sostiene che: “[n]atural and engineering sciences are different from social sciences and the arts primarily in that the former produce innovations or the prerequisites for innovations while the latter reflects on the emergence, the implementation and the success of innovation or also seek to explain the process (by means of comprehension)”²⁶. Tale distinzione costituisce il punto di partenza per orientare il presente elaborato nell'ambito delle scienze sociali. Infatti è il processo di trasformazione sociale che emerge in modo più marcato dagli autori fin qui proposti. Nell'ambito delle scienze sociali, la sociologia ha avuto certamente un ruolo preminente nell'approfondire gli studi sulla *social innovation*. In tale direzione Chambon

²⁶ Versione originale Blättel-Mink, B. 2006. Kompendium der Innovationsforschung, p.31.

et al. che nel 1982 con *Les innovations sociales* hanno proposto una delle opere fondamentali, tra le prime a fornire un contributo importante nel filone della sociologia. Sempre nell'ambito della sociologia, Howaldt e Kopp (2012, 46) affermano che “[t]he sociologist Ogburn is among the few authors who make an explicit distinction between technical and social innovation”. Un ulteriore pensiero nel campo della sociologia, più vicino ai nostri giorni, è quello proposto da Arvidsson e Giordano (2013) con l'introduzione e lo sviluppo del concetto di “societing”. Relativamente all'innovazione sociale, gli stessi autori (2013, 15) parlano di “socialità di rete” per definire i concetti di coinvolgimento dal basso esposti nella prima parte. Il “societing” indica un nuovo modo di agire, soprattutto di fronte alle difficoltà del nostro tempo; in particolare, per quanto riguarda l'innovazione sociale, gli stessi autori affermano che (2013, 16) “[s]ocieting così inteso va oltre l'idea di postmoderno o di un consumatore sempre più produttivo: costituisce un nuovo modo di fare impresa e una nuova concezione del valore che siano adatti a una nuova situazione produttiva e alle nuove sfide che ci aspettano”. I contributi all'interno delle scienze sociali non si limitano alla sociologia; Edwards-Schachter et al. (2012, 674) affermano infatti “[o]ur findings showed that the research is highly diversified and fragmented and included interdisciplinary approaches to SI from sociology [...], social entrepreneurship [...], management [...], creativity [...], political science [...], territorial and urban development [...], human development economics [...] and so on”. Partendo dalle opere più lontane nel tempo, si può osservare come i temi dell'innovazione sociale abbiano avuto un'evoluzione, divenendo ad oggi centrali nelle scienze economiche e sociali. In tal senso Cajaiba-Santana (2014, 44) conferma il quadro teorico fin qui esposto, affermando che “the concept of social innovation appeared in social science discourses only during the last decades scattered throughout various disciplines as public administration, history, social movements, management, social psychology, economics, and social entrepreneurship”. Anche Mulgan et al. si allineano in parte a quanto richiamato fin qui, sostenendo che (2007, 6), “[v]ery diverse fields are becoming interested in social innovation [...]:

- Social entrepreneurship
- Design
- Technology
- Public policy
- Cities and urban development
- Social movements

- Community Development”.

Sempre all'interno delle scienze sociali ed economiche si rileva la fondamentale importanza della ricerca in ambito manageriale, principalmente sviluppata attorno ai temi dell'imprenditore sociale (Cajaiba-Santana 2014). Dopo aver osservato il fenomeno in un'ottica multidisciplinare, è opportuno approfondire i legami tra *social innovation* e sostenibilità. Anche le tematiche della sostenibilità interessano le scienze sociali, e spesso la ricerca viene svolta in ambito interdisciplinare (McKenzie 2004). Per individuare un punto di contatto tra i due ambiti di studio si consideri uno dei tre elementi che compongono la sostenibilità nel suo complesso, ovvero la sostenibilità sociale. Secondo McKenzie la sostenibilità sociale (2004, 12) è espressa da “a life-enhancing condition within communities [...]”; concetto molto vicino a quello di *well-being* richiamato nella sezione precedente e rientrante nell'orbita dell'innovazione sociale. Inoltre risulta evidente la centralità della comunità che anche in questo caso è parte attiva nel processo di cambiamento. Lo stesso autore individua in seguito degli indicatori relativi alla sostenibilità sociale tra i quali include (2004, 12): “equity of access to key services (including health, education, transport, housing [...]”. In questo senso l'innovazione sociale diventa uno strumento abilitante per il conseguimento della sostenibilità sociale. Un secondo punto di contatto, tra le due discipline, deriva da uno degli elementi centrali sia per l'innovazione sociale sia per la sostenibilità sociale: il *social capital*. Secondo Bourdieu ([1986] 2012, 174) il *social capital* “is the aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition”. Il legame con la sostenibilità sociale è evidente, soprattutto parlando della conoscenza all'interno del *network*. *Human or social capital [...] is now accepted as part of economic development, but the creation and maintenance of social capital as needed for social sustainability is not yet adequately recognized* (Goodland 1999, 711). L'ultimo passo per completare il ragionamento consiste nell'individuare la funzione del *social capital* all'interno dell'innovazione sociale. Secondo Habisch e Loza Adauì (2013, 67) il capitale sociale può essere visto come un “asset and a resource for social innovation”. Gli stessi autori (2013) nel loro *paper* individuano tre livelli di capitale sociale in relazione all'innovazione sociale, ed in particolare fanno riferimento, al livello individuale parlando del ruolo dell'imprenditore sociale, al livello organizzativo e al livello globale, cercando di capire come il *social capital* impatti nell'innovazione a livello di regione o comunità. Nell'introduzione il legame tra innovazione sociale e sostenibilità è stato

presentato come avente natura iterativa, mentre nell'approfondimento fornito in questa parte, si sono sviluppati due punti di contatto fondamentali relativi alla sostenibilità sociale, intesa come equità, e al *social capital*. Sostenibilità sociale e innovazione sociale possono essere due concetti che si auto-rinforzano; mutuando le parole di Parra (2013, 152): “social sustainability and social innovation appear as complementary in providing ‘grounded answers’ to the question of how to encourage and carry out sustainability project in territories [...]”. Questo cammino si può concludere con una nuova visione proposta da Fifka e Idowu (2013), i quali si allontanano molto da quanto fin qui espresso, vedendo la sostenibilità come un *driver* per la *social innovation*. In particolare essi affermano (2013, 312) che “sustainability could be seen as leading to social innovation if the respective behavior or action improves the social conditions in a society and improve or at least maintains the status quo with regard to the economic and environmental dimension”. In questa parte si è parlato di innovazione sociale sia dal punto di vista multidisciplinare sia da un punto di vista interdisciplinare. È utile ritornare sull'interdisciplinarietà solo per fornire una visione quantitativa del fenomeno, con la piena consapevolezza dei limiti che essa include, e senza per tale ragione voler attribuire maggior valore ad alcuna disciplina. Edwards-Schachter et al. (2012) dichiarano infatti, in una nota a margine del loro lavoro, che la ricerca relativamente al termine innovazione sociale ha proposto un risultato con “around 25 percent of articles on a total of 8,397 registers correspond to management and business fields, 8 percent to planning and development and environmental studies, while economics and sociology are near 5 percent and 3 percent, respectively”. Simulando una ricerca²⁷ a tutto testo nel database Business Source Complete che includa i termini “social” e “innovation”, il soggetto di ricerca propone dei risultati che rientrano prevalentemente nel campo dell'innovazione tecnologica, e del cambiamento organizzativo con circa metà dei risultati rispetto al precedente. Il fenomeno può essere rappresentato in modo analogo attraverso le parole di Howaldt e Kopp (2012, 49), quando affermano che “[t]he social sciences have reinterpreted the process of innovation, but other disciplines continue to dominate this fields, primarily technological natural sciences”. Non si deve però perdere di vista il filo conduttore del presente elaborato, che verte sulla possibilità di utilizzare l'innovazione tecnologica e organizzativa, come strumento per il cambiamento sociale, inteso come aumento del

²⁷ Database EBSCO: Business Source Complete. Modalità tutti i termini social and innovation. Totale dei termini 22.269. Data 06.05.2014.

benessere o della qualità della vita. A tal fine è utile richiamare la conclusione alla quale giungono gli stessi Howaldt e Kopp (2012, 49) dichiarando che la “social innovations (in contrast to technological innovations) are natural subject of the social sciences (especially sociology) in terms of content”; assume quindi un ruolo di primo piano il processo sociale. Gli stessi autori forniscono una spiegazione a favore della loro tesi, sicuramente condivisibile, infatti l’innovazione sociale (2012, 49) “can be not only analyzed and indicated from a level of comprehension, but also engendered and (co)shaped in terms of its (social and societal) precondition, repercusion”. Per concludere si condivide la proposta dell’OECD, che invita a supportare la ricerca interdisciplinare in merito all’innovazione sociale. Nel *report* dell’OECD, Harayama e Nitta (2011b, 95) sostengono infatti che: “[s]ocial innovations should be acknowledge as a legitimate research area and linkage with social innovator [...]. Knowledge stemming from social innovation must be formalised, codified, compared, challenged in the scientific debate, just like any knowledge that underlie other forms of innovations”. Definito l’ambito di ricerca dell’innovazione sociale il percorso continua attraverso l’analisi delle due dimensioni ideali che la caratterizzano. Osservando l’evoluzione storica della società e delle relazioni tra gli individui, si nota chiaramente come ogni innovazione tecnologica o organizzativa, abbia mutato profondamente anche la qualità e la tipologia di relazioni in essere, sia tra i gruppi sociali e sia a livello individuale. Si pensi ai cambiamenti radicali a livello sociale scaturiti dalla seconda rivoluzione industriale, ad esempio relativamente ai trasporti, oppure alle numerose iniziative di innovazione sociale emerse, secondo Phills et al. (2008, 39), a seguito della grande depressione iniziata negli Stati Uniti nel 1929; per concludere con le nuove frontiere aperte dalla terza rivoluzione industriale nel campo dell’ICT. Le modalità attraverso le quali i singoli si relazionano sono destinate a cambiare profondamente nel tempo, e al centro di tali cambiamenti non c’è solamente l’economia della conoscenza, ma ancora una volta un’innovazione tecnologica abilitante. Un esempio relativo ai nostri giorni fa riferimento alle piattaforme *open source*, ma anche a progetti di *open innovation* relativi allo sviluppo di *hardware*, come l’ormai sempre più diffuso progetto Arduino²⁸. Per tale ragione non è possibile slegare l’innovazione tecnologica dai cambiamenti sociali che ne conseguono. Nei paragrafi successivi si analizzerà quindi la dimensione dell’innovazione, e solo dopo aver compreso come tali dinamiche entrino all’interno della *social*

²⁸ Si tratta di una piattaforma *hardware open source* che consente di creare sistemi più complessi per svolgere determinati task. <http://www.arduino.cc/>.

innovation, si approfondirà la parte centrale dedicata alla dimensione sociale. Per affrontare tale discussione è utile ricordare che innovazione sociale ed innovazione tecnologica rimangono due concetti nettamente distinti. Mentre la prima si basa sul cambiamento dei rapporti sociali, condividendo in tal senso il pensiero di Cajaiba-Santana (2014, 44) quando afferma che la “social innovations are manifested in changes of attitudes, behaviour, or perceptions, resulting in new social practices”; la seconda fa riferimento ad un miglioramento o ad un’invenzione che è diretta al mercato o alla creazione di maggior valore per un prodotto o un per un servizio. Sempre distinguendo tra innovazione sociale e innovazione tecnologica, si fa spesso riferimento ai valori immateriali o intangibili privi di confini ben definiti caratterizzanti la prima, mentre per la seconda il risultato è quasi sempre tangibile e soprattutto misurabile in termini quantitativi. La discussione prosegue quindi con la dimensione dell’innovazione e con un approfondimento dedicato all’*open innovation*.

1.2.1 La dimensione dell'innovazione

Per introdurre il tema dell'innovazione, è opportuno richiamare il concetto di “nuove combinazioni” espresso da Schumpeter ([1934] 1977); l'autore ne individua infatti cinque categorie:

- “Produzione di un nuovo bene [...]”;
- Introduzione di nuovi metodi di produzione [...]”;
- Apertura di un nuovo mercato [...]”;
- Conquista di una nuova fonte di approvvigionamento di materie prime e semilavorati [...]”;
- Attuazione di una riorganizzazione di una qualsiasi industria come la creazione di un monopolio [...] o la sua distruzione” (Schumpeter [1934] 1977, 76).

Il progresso tecnologico è certamente un elemento fondamentale per comprendere lo sviluppo economico di un territorio. I modelli che spiegano la crescita economica introducono la variabile dell'innovazione, ed una buona sintesi può essere così espressa dalle parole di Roland (2014, 100), il quale afferma che: “[i]nnovation is endogenous in the Romer model and depends on the stock of knowledge and research and development. It is exogenous in the Solow model”. Pur non esplicitando il funzionamento dei sopra citati modelli, si osserva come una vasta letteratura, dopo le opere di Schumpeter, si sia occupata di collegare e spiegare la crescita economica di un paese²⁹ con il contributo dell'innovazione tecnologica (Fageberg 2005, 18). L'innovazione può essere quindi vista come il motore per l'aumento del benessere economico, il quale spesso si traduce anche in un aumento dei servizi offerti (istruzione, cura alla persona), e di conseguenza in una diminuzione delle disuguaglianze sociali. La generazione di nuove idee attraverso “l'invenzione” dà il via al processo di innovazione. L'innovazione può infatti essere considerata come l'applicazione pratica di un'invenzione (Caulier-Grice et al. 2012a), che è stata accettata dal mercato. Si individua quindi una sequenza temporale che fa precedere l'innovazione dall'invenzione. Si parla in questo caso di *social inventions* definite da Conger ([1974] 2009, 5) come “a new law, organization or procedure that changes the ways in which people relate to themselves or to each other, either individually or collectively”; secondo l'autore sono le invenzioni sociali capaci di dar vita ad un sistema sociale. Da questa introduzione, si evince

²⁹ Sinteticamente espressa in questo contesto dal GDP.

chiaramente, come l'etichetta dell'innovazione riconduca a fenomeni completamente diversi tra di loro, divenendo un *umbrella term*. L'innovazione di prodotto e processo rientra infatti nell'ambito dell'innovazione tecnologica, mentre i sistemi sociali fanno riferimento all'innovazione sociale. Come sottolineato precedentemente, oltre a questi due macro insiemi hanno assunto grande rilievo i filoni dell'*open innovation*, della *jugaad innovation* e dell'*organizational innovation*³⁰; solo per citarne alcuni. Data l'ampia diffusione del termine innovazione, all'interno del panorama scientifico e non solo, si focalizzerà l'attenzione sull'innovazione sociale cercando di delimitarne i confini rispetto alle altre tipologie. È doveroso ricordare che l'innovazione tecnologica emerge in un determinato ambiente socio-culturale, ne è influenzata durante la diffusione, e porta a dei cambiamenti all'interno del sistema sociale stesso. Ne è un esempio la creazione e la diffusione della rete internet. La logica conseguenza è quella di non poter separare chiaramente l'innovazione sociale dall'innovazione tecnologica, avendo spesso le due tipologie dei punti di sovrapposizione o di contatto. Brooks (1982, 9) individua tre tipologie di innovazione e dichiara che "we shall see that in practice there are no entirely pure types, but rather they blend into each other in an almost continuous distribution". In alcuni casi si può chiaramente definire un'interdipendenza tra i due tipi, legame che diviene evidente nelle innovazioni riguardanti le nuove forme di *e-health care*; richiamando Howaldt e Schwarz (2010, 30) "even technical innovations can contribute to solving social needs and meeting social challenges". Un ulteriore richiamo alla sovrapposizione tra i due tipi proviene ancora da Howaldt e Schwarz, i quali affermano (2010, 44) che "today there are numerous examples of social innovations that can be named in the area of services that are similarly incorporated in economic marketing processes as technical innovations". Gli aspetti peculiari dell'innovazione sociale, che la contraddistinguono rispetto all'innovazione tecnologica, spesso definita "*business innovation*", e che ben delimitano le due tipologie, possono essere esplicitati indagando le seguenti caratteristiche:

- finalità
- immaterialità
- modalità di diffusione
- misurazione.

³⁰ Per un approfondimento, Alice Lam. 2005. "Organizational Innovation". In The Oxford Handbook of Innovation, ed. Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R.R., pp.115-147.

Per quanto concerne il primo punto, si osserva come le finalità dell'innovazione sociale, ovvero gli obiettivi che i singoli progetti si propongono di realizzare, non aspirino, come invece avviene nel caso della *business innovation*, all'aumento del valore economico per l'organizzazione, ma alla creazione di valore sociale. Quest'ultimo concetto può essere compreso, esaminando i progetti presentati nella prima e nella seconda edizione della competizione³¹ europea dedicata alla *social innovation*. La maggior parte dei progetti riguardano ad esempio l'occupazione, il miglioramento dei servizi in un'ottica di sostenibilità, e più in generale nuove modalità di connessione e interazione tra singoli, gruppi o comunità. Tra i vincitori della prima edizione dell'European Social Innovation Competition³², Economy App si proponeva di creare una piattaforma *software* per favorire lo scambio limitando l'uso del denaro, mentre Mitwin.Net realizzava un *network* di conoscenza per favorire l'occupazione giovanile. La finalità dell'innovazione non è quindi quella di aumentare il valore di un prodotto o di un servizio, e di appropriarsi del maggior valore, ma si concretizza nella soluzione di una problematica sociale. Una conferma giunge da Cajaiba-Santana (2014, 43), il quale afferma che "first difference between technical and social innovations lies in the intended result". Per rafforzare il concetto finora esposto si può ricorrere alle analisi di Rüede e Lurtz (2012, 26), i quali affermano che "innovations which create huge individual profits and have a smaller positive public value will not be considered as social innovations". Per spiegare il secondo punto inerente l'immaterialità, si può fare riferimento nuovamente a Cajaiba-Santana (2014, 43), il quale sostiene che l'innovazione sociale "which does not come to fore as a technical artefact, but as new social practices that will ultimately become institutionalized". Le pratiche sociali sono quindi intangibili (Rüede e Lurtz 2012, 26); Howaldt e Schwarz esprimono chiaramente il concetto di immaterialità come elemento in grado di differenziare l'innovazione sociale dalle altre tipologie, sostenendo che (2010, 26) "[t]he substantive distinction between social and technical innovations can be found in their immaterial intangible structure". Neumeier (2012, 55), analizzando i fattori centrali dell'innovazione sociale, ha ripreso il tema dell'immaterialità ribadendo che "[s]ocial innovations are non material: their material outcomes are solely a supplementary result". Il terzo elemento che differenzia l'innovazione sociale, riguarda le modalità di diffusione della stessa. Secondo Roger (1995, 35) la diffusione è "the

³¹ European Commission. "European Social Innovation competition", <http://socialinnovationcompetition.eu/>.

³² European Commission, Directorate General Enterprise and Industry. "European Social Innovation Competition 2012-2013", http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/past-editions/winners_en.htm.

process by which innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system". Pensando all'innovazione tecnologica la diffusione nel mercato avviene attraverso le tradizionali curve ad "S", le quali sono spesso influenzate da diversi elementi. Secondo Davies e Simon (2013, 33) tre sono i fattori che influenzano la diffusione di un'innovazione:

- gli attributi dell'innovazione;
- le caratteristiche dell'adottante;
- i canali di comunicazione.

È sicuramente quest'ultimo il fattore determinante in grado di far comprendere la differenza rispetto alle altre tipologie di innovazione. Il *network* svolge un ruolo fondamentale nel trasferire la conoscenza e le nuove idee. All'interno di questo contesto la figura dell'*opinion leader* è spesso in grado di rafforzare la diffusione dei nuovi modelli. Partendo da questi presupposti, si nota come la diffusione avvenga prevalentemente attraverso processi di imitazione ed emulazione. Caulier-Grice et al. affermano infatti (2012a, 39) che "[t]he most influential social ideas have spread not through the growth of an organisation but through emulation"; e sulla stessa linea Murray et al. (2010, 13), i quali sostengono che: "[e]mulation and inspiration also play a critical role in spreading an idea or practice". La diffusione dell'innovazione sociale non è da considerarsi un processo lineare, e per le sue caratteristiche non riguarda un singolo adottante, ma solitamente una comunità o un gruppo di persone; inoltre l'innovazione sociale richiede sempre la partecipazione degli "adottanti". Secondo Davies e Simon (2013, 50) "[d]iffusion is not a rational process; the way in which people interact with and frame an innovation are likely to be at least if not more important than evidence establishing its advantages". Nella diffusione un ruolo chiave è spesso assunto dall'impresa sociale, la quale può replicare e trasferire un modello, che ha funzionato in un contesto sociale ben definito, ad altri contesti. L'ultima caratteristica che permette di delimitare il perimetro della *social innovation* riguarda il tema della misurazione. Per un approfondimento si rinvia al capitolo dedicato nel presente elaborato; in questa parte si delineano brevemente le principali differenze tra *business innovation* e *social innovation*. La misurazione è un argomento complesso che richiama un confronto tra il rapporto *input-output*, e un parametro di riferimento fissato come obiettivo. Come evidenziato in precedenza, l'innovazione sociale presenta le caratteristiche dell'immaterialità, le quali impongono un radicale cambiamento nelle metodologie di rendicontazione. La misurazione riguarda in questo ambito il valore sociale creato dalle

iniziative, ed è un passaggio fondamentale anche in considerazione dei numerosi interventi pubblici, sia di tipo finanziario sia di tipo organizzativo, in essere a sostegno dell'innovazione sociale. Per quanto riguarda la *business innovation* il Global Innovation Index³³ pone attenzione a parametri quali: il numero di brevetti, il capitale umano, conoscenza e tecnologia. L'innovazione sociale da questo punto di vista si discosta nettamente da parametri di tipo quantitativo, focalizzandosi maggiormente su indicatori di tipo qualitativo, come ad esempio la qualità della vita. Misure indirette ed intermedie che sicuramente possono fornire una prima indicazione, possono essere: la *carbon footprint*, l'indice di disuguaglianza, l'indice di disoccupazione giovanile e di inclusione finanziaria. In tal senso, Hubert (2010, 55) sostiene che “the value produced does not easily translate into quantifiable benefits. It most often consists of more social justice, more empowerment and more democracy which will make for a more dynamic and productive society”; rimandando di fatto al profondo legame con l'attributo dell'immaterialità delle pratiche sociali. Sintetizzando, si può sostenere che gli aspetti inerenti le finalità, l'immaterialità, le modalità di diffusione e la misurazione, contribuiscano a slegare l'innovazione sociale dalle altre tipologie; conferendo inoltre un significato peculiare al termine innovazione. Secondo Mulgan et al. (2007, 34) tre sono gli aspetti che caratterizzano e differenziano l'innovazione sociale rispetto all'innovazione tecnologica:

1. si tratta di “new combination” di elementi esistenti;
2. la necessità di superare i confini organizzativi;
3. la creazione di nuove relazioni tra individui e gruppi.

Molte economie stanno vivendo una transizione da un sistema industriale incentrato sulla tecnologia e sui consumi di massa, ad un sistema che valorizza maggiormente la conoscenza, nel quale il valore si crea e si distribuisce all'interno di un *network*, con un'enfasi maggiore sui servizi rispetto al prodotto stesso. Tale cambiamento o transizione non può non essere visto come il declino dell'innovazione tecnologica a favore dell'innovazione sociale. Mulgan et al. (2007, 5) sostengono infatti che “social innovation plays a decisive role in economic growth”. Tale *shift* viene confermato anche da Arvidsson e Giordano (2013, 14), i quali sostengono che “[g]ran parte delle innovazioni che hanno veramente fatto la differenza negli ultimi anni, sono state infatti innovazioni sociali”.

³³Dutta, S., Lanvin, B., eds. 2013. The Global Innovation Index 2013: The Local Dynamics of Innovation. Geneva, Ithaca, Fontainebleau: Cornell University, INSEAD, and WIPO, p.26.

Social innovation e *business innovation* appaiono quindi nettamente separati in alcuni aspetti e interdipendenti in altri. Parlando di interdipendenza tra le due tipologie possiamo riprendere le parole di Phills et al. (2008, 39), i quali affermano che “[a] social innovation can be a product, production process, or technology (much like innovation in general), but it can also be a principle, an idea, a piece of legislation, a social movement, an intervention, or some combination of them. Indeed, many of the best recognized social innovations, such as microfinance, are combinations of a number of these elements”. Concludendo, si rammenta che se per alcuni aspetti visti in precedenza l’innovazione sociale gode di ampia autonomia rispetto alla *business innovation*, per altri esiste un rapporto di interdipendenza; è inoltre opportuno sottolineare che ogni innovazione tecnologica ha anche una dimensione sociale molto rilevante. Brooks (1982, 9) individua quattro tipologie di innovazione sociale che sono riepilogate in tabella 2. Il confronto fornito permette di cogliere un quadro completo delle tipologie e comprenderne l’evoluzione.

Tabella 2. Tipologie di innovazione sociale ed evoluzione

Tipologia	Proposta originale	Proposta attuale
Market Invention and Innovations	"energy industry is gradually converted to an energy service industry [...]. The resulting technological system of energy delivery might become much more diversified in character than present networks, though this is by no means certain" Brooks (1982, 15-16).	Smart Grid ³⁴
Managerial Invention and Innovation	"the most important Japanese social invention is a labor system" Brooks (1982, 16).	Co-working, remote working
Political Invention and Innovation	"recent example of political inventions are the introduction of "bubble concept" for regulating emission" Brooks (1982, 13).	EU Emissions Trading System ³⁵
Institutional Invention and Innovation	"Examples are health maintenance organizations (HMOs)" Brooks (1982, 19).	NGO (Emergency ³⁶)

Fonte: elaborazione e adattamento da Brooks, H. 1982. "Social and Technological Innovation".

Nella prima colonna di tabella 2 sono riepilogate le tipologie individuate da Brooks (1982, 13), nella seconda un caso pratico proposto da Brooks, e nella terza una possibile evoluzione inerente il periodo attuale. L’analisi della dimensione “innovazione” si

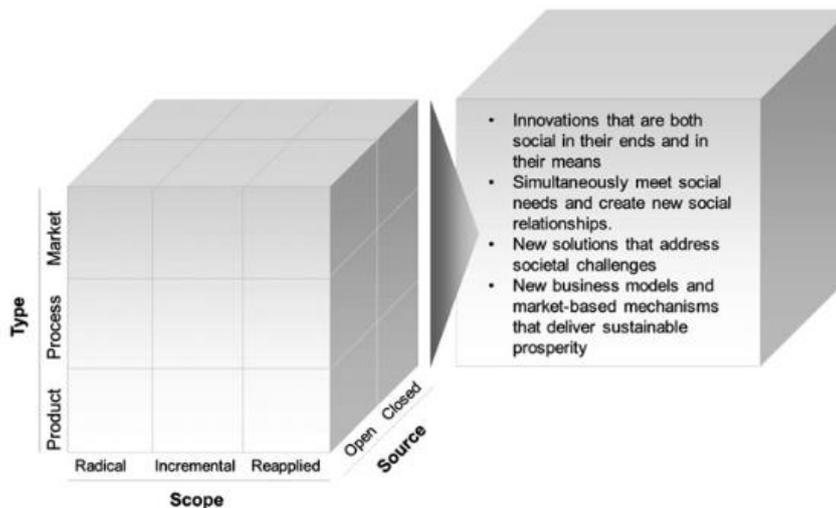
³⁴ Reti elettriche intelligenti in grado di sfruttare le tecnologie delle telecomunicazioni al fine di migliorare l’efficienza della rete elettrica.

³⁵ European Commission. "The EU Emissions Trading System (EU ETS)", http://ec.europa.eu/clima/policies/ets/index_en.htm.

³⁶ Emergency. "Chi siamo", <http://www.emergency.it/chi-siamo.html>.

conclude con la rappresentazione fornita in figura 2. Tale figura riassume i concetti tradizionali di innovazione che possiamo ricondurre all'ambito della *business innovation*, e aggiunge l'elemento sociale. In merito a tale schema Osburg (2013, 17) afferma che "[s]ocial Innovation is the applied theory of Innovation where a normative Social component is added".

Figura 2. Adding social component to innovation



Fonte: Osburg, T. 2013. "Social Innovation to Drive Corporate Sustainability". In Social Innovation: Solution for a Sustainable Future, edited Osburg, T., Schmidpeter, p. 18.

La dimensione sociale sarà oggetto di una successiva analisi, mentre il prossimo paragrafo intende soffermarsi brevemente sulle potenzialità espresse dall'*open innovation* nel favorire la *social innovation*.

1.2.1.1 I vantaggi dell'*open innovation*

Le tematiche dell'*open innovation* emergono e si consolidano nella letteratura a partire dal 2003 grazie al contributo di Chesbrough, il quale individua un nuovo modello aperto di innovazione, che si contrappone al precedente modello di *closed innovation*. L'autore sostiene infatti che in numerosi settori emerga una nuova strategia legata all'*open innovation*, in grado di superare il modello tradizionale basato su forti investimenti in ricerca e sviluppo interni, integrazione verticale e controllo esclusivo delle risorse, soprattutto attraverso l'utilizzo dei diritti di proprietà industriale (Chesbrough 2003a, 2003b, 2003c). L'autore propone quindi un nuovo modello nel quale i confini organizzativi sono aperti, e permettono la partecipazione di numerosi attori, attraverso un flusso di conoscenza sia dall'esterno verso l'interno, sia dall'interno verso l'esterno dell'organizzazione (Chesbrough 2003a, 2003b, 2003c). Successivamente, Chesbrough (2013) ha ulteriormente sviluppato tali tematiche, pubblicando nuove ricerche legate all'innovazione del *business model*, della quale si tratterà in seguito. L'*open innovation* non interessa solo i settori ad alto contenuto tecnologico, ma sta assumendo sempre maggior rilievo nell'ambito dei servizi quali ad esempio l'*e-health care* (Chesbrough 2003c, 38). Il modello di innovazione aperta ha avuto nel tempo una notevole diffusione ed ha saputo costruire, sviluppare e consolidare importanti *network*, basati principalmente sulla condivisione della conoscenza. I progetti in essere ad oggi riguardano infatti l'*open hardware*, si pensi al progetto Arduino, l'*open software* il cui esempio più conosciuto è la *community* di Linux, e l'*open design*³⁷. La strategia dell'*open innovation*, mette in discussione anche il tradizionale modello per la gestione del processo di innovazione *stage-gate* proposto da Cooper (2000). Grönlund et al. (2010) propongono un modello *open Stage-Gate*, che permette di integrare un nuovo set di criteri di valutazione, definiti (2010, 118) "Open Innovation Evaluation Criteria". I nuovi criteri proposti da Grönlund et al. (2010, 118), considerano il contributo alle attività di *inbound* e *outbound open innovation*, offerto nelle varie fasi (*define, design, validate*), da parte di ricercatori, utilizzatori, inventori, fornitori, intermediari, clienti e altre imprese. Dopo aver analizzato come il fenomeno dell'*open innovation* abbia radicalmente modificato l'innovazione commerciale e tecnologica, è utile comprendere i legami tra *open innovation* e *social innovation*. Uno dei vantaggi principali legati all'introduzione dell'*open innovation* nei processi di innovazione sociale, consiste nel

³⁷ Menichinelli, M. 2013. "Il societizing come pratica collaborativa: tecnologie, spazi e processi di open design". In *Societizing Reloaded: Pubblici produttivi e innovazione sociale*, p.121.

pensare all'*open innovation* come fattore abilitante. L'utilizzo del *software open source*, la rete internet, l'*open hardware*, e gli *open data*, hanno supportato numerosi progetti. Grazie all'*open innovation* molti processi di innovazione sociale hanno assunto una logica bidirezionale, favorendo un maggior coinvolgimento della comunità. Kiwa³⁸, un'organizzazione non profit che ha creato un *network* per i servizi di microcredito *peer-to-peer* a livello internazionale, è un esempio concreto di come l'*open innovation* possa supportare e sviluppare i tradizionali servizi di microcredito esistenti, dei quali si tratterà in modo approfondito in seguito. Un'integrazione tra *open innovation* e *social innovation* è proposta da Chalmer (2012, 29), il quale sostiene che “[a]lthough the fields of social and open innovation have thus far remained somewhat distinct, it is suggested that adoption of openness with regards to solving societal problems is a promising avenue for future research and practice”. Come si analizzerà in seguito, ci sono diversi fattori che impediscono lo sviluppo dell'innovazione sociale; Chalmer (2012, 18) individua alcune barriere alla *social innovation*, che riguardano: “market protectionism, risk aversion, problem complexity, access to *networks* and access to finance”. Tali barriere possono essere superate secondo l'autore adottando un modello di “*open social innovation*”. In particolare Chalmer (2012, 27-28) sostiene le seguenti ipotesi:

- l'adozione di un approccio 'open' riduce il rischio associato all'introduzione di innovazioni;
- l'adozione di soluzioni provenienti da diversi campi riduce il rischio di fallimento;
- l'incorporazione della conoscenza dell'utilizzatore all'interno del processo di innovazione aumenta le possibilità di successo.

Sulla stessa linea Clay e Paul (2012), i quali illustrano le potenzialità dell'*open innovation*, relativamente alla diffusione delle iniziative dell'imprenditore sociale. In questo caso l'*open innovation* permette la partecipazione degli attori all'interno del *network*, partecipazione che costituisce uno degli elementi fondanti della *social innovation*, trasformando il semplice utilizzatore finale in un co-creatore. Clay e Paul (2012, 17) affermano infatti che “[o]pen innovation communities are characterized by transparent communication, decentralized decision making, and widely distribute action”. Quanto esposto poco sopra trova un valido esempio nelle attività svolte da Innocentive³⁹. Chesbrough (2003a, 13) definisce tale piattaforma come un “on-line knowledge broker”, mentre secondo Murray et al. (2010, 134) si tratta di un “innovation broker”. In sintesi

³⁸ Kiwa, <http://www.kiva.org>.

³⁹ Innocentive, <https://www.innocentive.com>.

Innocentive, è un'organizzazione di intermediazione che, grazie ad un *network* formato da milioni di *problem solver*, offre soluzioni innovative a società private, governi ed organizzazioni non profit, che devono affrontare problemi o progetti complessi. In questo caso l'*open innovation*, che sta alla base della strategia, permette la collaborazione e la soluzione di problemi sociali, dimostrando di fatto come l'*open innovation* possa supportare concretamente le iniziative di innovazione sociale, ad esempio attraverso la raccolta fondi, la sensibilizzazione verso progetti di interesse sociale e la gestione dell'innovazione⁴⁰. Un'ultima riflessione in merito all'*open innovation* riguarda i diritti di proprietà intellettuale. Chesbrough (2003b, 157) evidenzia, come solo in parte la conoscenza venga protetta attraverso l'utilizzo delle garanzie, offerte dal sistema di tutela della proprietà intellettuale. Una vasta area di conoscenza è liberamente disponibile e trasferibile; Arvidsson e Giordano (2013, 14) sostengono infatti che "[l]e grandi società multinazionali hanno scoperto il potenziale di questa nuova innovazione socializzata, e cercano di catturarla in schemi di *open innovation user-led design*".

Esaurita la dimensione dell'innovazione, anche attraverso l'analisi dei vantaggi derivanti dall'adozione di sistemi *open*, si introdurrà nella sezione seguente la dimensione sociale.

⁴⁰ Innocentive. "For Nonprofits", <https://www.innocentive.com/innovation-solutions/nonprofit-innovation>.

1.2.2 La dimensione sociale

Gli elementi che compongono la seconda dimensione della *social innovation* sono chiaramente visibili in molti degli esempi citati fino ad ora. L'elemento sociale è caratterizzante sia quando emerge chiaramente sia quando rimane sullo sfondo. Ad oggi innovazioni sociali quali il *Fair Trade*, il microcredito, gli investimenti responsabili, gli schemi per il controllo delle emissioni⁴¹, coinvolgono in modo diretto una percentuale sempre maggiore di persone rispetto al passato. L'innovazione sociale è divenuta quindi *mainstream*, assumendo un ruolo di primo piano sia nella definizione di nuovi modelli di *business*, sia nel "supportare" la formazione del GDP a livello mondiale. Secondo Phills et al. (2008, 38) l'elemento sociale è da ricercarsi nelle motivazioni dell'imprenditore sociale, ovvero nella tipologia dei problemi affrontati o, infine, nella creazione di un *social value* distinto rispetto all'*economic value*. È evidente come alcune caratterizzazioni di questo elemento esposte poco sopra si sovrappongano, in tutto o in parte, ad altri aspetti già trattati in precedenza studiando le differenze tra innovazione commerciale ed innovazione sociale. La dimensione sociale non si limita a quanto sopra esposto, ma riguarda soprattutto le tematiche dell'inclusione e della partecipazione, sia nell'educazione scolastica sia nei servizi, come ricordato dall'ex presidente della commissione europea Barroso (2011). Roome (2013, 300) riprende il concetto di sociale legato alle intenzioni dell'impresa, ed aggiunge che "[t]he label 'social' in social innovation signifies that the innovation process involves actors who are not necessarily professionals inventors and innovators". Una visione più approfondita della dimensione sociale, si può ricavare dall'analisi del *report* che Hubert (2010) ha preparato per il Bureau of European Policy Advisers. Nel *report* l'autrice propone tre diversi approcci alla dimensione sociale. Nel primo definito "social demand perspective", l'innovazione sociale è vista come la risposta ai bisogni sociali dei gruppi più deboli quali, ad esempio disoccupati e migranti (Hubert 2010, 37). Nel secondo approccio definito "societal challenge perspective", si fa riferimento all'innovazione sociale come mezzo per rispondere alla sfide sociali, che sono economiche e sociali allo stesso tempo, attraverso una visione di insieme, come ad esempio la questione del *climate change* (Hubert 2010, 38). Nel terzo approccio chiamato "systemic changes perspective", l'innovazione sociale si occupa di riformare la società per quanto riguarda i comportamenti, i valori e le politiche da adottare, attraverso una maggiore partecipazione degli attori stessi (Hubert

⁴¹ Phills Jr, J.A., Deiglmeier, K., Miller, D.T. 2008. "Rediscovering Social Innovation", p. 40.

2010, 40). La dimensione sociale ha diverse declinazioni secondo gli autori analizzati, anche se le stesse possono essere sempre ricondotte ai due grandi filoni della partecipazione e dell'inclusione. Un'analisi più approfondita della dimensione sociale si potrebbe effettuare su ogni singolo progetto, monitorando non solo l'ampiezza dell'innovazione ma anche altri parametri. In molti casi di studio si fa riferimento al numero delle persone e delle organizzazioni coinvolte e ai finanziamenti raccolti, mettendo in tal modo in luce la dimensione dell'ampiezza. Poco spazio è dedicato alla dimensione della profondità dell'innovazione, spesso infatti non viene monitorato il miglioramento della qualità della vita nel medio lungo periodo. Trattare con la dimensione sociale, significa anche ripensare profondamente alle dinamiche dell'innovazione tecnologica, che fino ad oggi hanno guidato lo sviluppo economico. Nel prossimo futuro si dovranno affrontare con determinazione problemi quali il *climate change*, che come visto poco sopra, Hubert (2010) inseriva all'interno dell'approccio "societal challenge perspective". Una sfida complessa, soprattutto in considerazione del fatto che comporta quello che Millard (2012, 33) definisce "double injustice problem". Infatti i soggetti che maggiormente subiscono i fenomeni legati al *climate change* sono gli stessi che meno contribuiscono a tale fenomeno, e sono anche gli stessi che hanno meno strumenti a disposizione per combatterlo (Millard 2012, 33). Da questo esempio è evidente come la dimensione sociale, debba essere considerata come punto di partenza per tutte le iniziative future, e che tale ragionamento non possa limitarsi ai progetti finanziati dal settore pubblico o promossi dalle organizzazioni *non profit*, ma debba coinvolgere anche il *business* tradizionale, soprattutto in considerazione della sempre maggior responsabilità sociale delle organizzazioni, nonché dello sfumare dei confini organizzativi tradizionali.

Innovation is not just an economic mechanism or a technical process. It is above all a social phenomenon. Through it, individuals and societies express their creativity, needs and desires. By its purpose, its effects or its methods, innovation is thus intimately involved in the social conditions in which it is produced (European Commission, 1995. Green Paper on Innovation, p. 11).

Da questa lettura emergono due elementi utili; il primo riguarda la dimensione sociale dell'innovazione espressa dalla creatività del singolo, il secondo riguarda il contesto nel quale l'innovazione si sviluppa, che riveste sempre un ruolo di primo piano. Le diverse interpretazioni che fin qui sono state accolte circa la dimensione sociale, sono destinate

ad assumere un sempre maggior rilievo in futuro, quando le modalità di misurazione del valore creato si sposteranno dal GDP verso altri indicatori, che includano il benessere sociale. Secondo Mulgan et al. (2007, 9) ci sono diversi campi nei quali i modelli tradizionali non funzionano bene, e tra questi l'autore indica la misura della felicità, dichiarando che "the mismatch between growing GDP and stagnant well being and declining real welfare according to some measures requires new ways of thinking about public policy and civic action". Come visto in precedenza non è possibile separare la dimensione sociale dalla dimensione tecnologica dell'innovazione, secondo Degelsegger e Kesselring (2012, 59) "it may also be a 'strategic' mistake" separare le due dimensioni. La dimensione sociale essendo interdipendente in alcuni aspetti con la dimensione tecnologica ne segue anche l'evoluzione. Fageberg (2005, 14) sostiene infatti che "[o]ne striking facts about innovation is its variability over time and space". Tale logica è valida anche per l'innovazione sociale, la quale riesce a mutare nel tempo adattandosi ai bisogni sociali che emergono in un determinato contesto storico. Numerosi autori tra i quali, Conger ([1974] 2009), Chambon et al. (1982), Brooks (1982), avevano colto l'importanza della dimensione sociale fin dallo sviluppo degli studi sulla *social innovation*. Dimensione sociale che si può quindi sintetizzare indagando l'evoluzione dei rapporti tra i soggetti all'interno di un *network*, e tra più *network* tra loro collegati. Degelsegger e Kesselring (2012, 70) evidenziano che " '[s]ocial' is not a criterion that would allow to differentiate social innovation from economic or technological innovation. All innovations are social processes of interaction and communication [...]"⁴². Concludendo l'analisi, si può sostenere che la dimensione sociale costituisce la peculiarità della *social innovation*, e al tempo stesso ne esprime la modernità e l'originalità. La dimensione sociale rinvia quindi ad uno dei pilastri portanti dell'innovazione sociale ovvero la partecipazione diretta dei beneficiari, non come semplici utenti finali del processo stesso. I *forum*, le comunità virtuali, le piattaforme di discussione, gli accordi di *Fair Trade*, i *Think lab*, le *Call for ideas*, i *Wiki government*⁴³, sono solo alcuni degli strumenti disponibili per lo sviluppo della dimensione sociale. Tale sviluppo riguarda sia i progetti destinati a soddisfare bisogni sociali, che variano come evidenziato in precedenza nel tempo e nello spazio, con l'obiettivo di limitare le esternalità negative prodotte dai processi di innovazione tradizionali riferiti alla *business*

⁴² Degelsegger e Kesselring (2012) applicano la teoria Actor-Network-Theory, sviluppata da Callon e Latour, all'innovazione sociale.

⁴³ Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G. 2010. *The open book of social innovation*, p.42.

innovation; sia regolamenti, leggi o organizzazioni che, come evidenziato da Conger ([1974] 2009, 1), cambiano la modalità con le quali gli attori si relazionano tra di loro. Il futuro della dimensione sociale è sicuramente da riconoscersi nella nuova filosofia del *societing* analizzata da Arvidsson e Giordano (2013, 10), che ribadiscono “la necessità di lavorare con i legami sociali ‘fare società’ producendo nuove relazioni produttive [...]”. Fin qui si è delineata la dimensione sociale, più complesso risulta interpretare il concetto di valore sociale. Per tale scopo è possibile ricorrere alla trattazione offerta da Schumpeter (1909) in “On the Concept of Social Value”, della quale si offre una breve sintesi. Secondo Schumpeter il valore sociale si realizza in modo autonomo solamente all’interno di una società di tipo comunista. Nelle altre società le scelte appartengono al singolo individuo e così la funzione di utilità; l’unione delle singole curve porta alla funzione di domanda aggregata, che ne rappresenta solo una somma. Il concetto di individualismo resta valido, anche qualora si consideri la funzione di produzione e scambio come processo collettivo, in quanto non pone vincoli al singolo. Tuttavia la curva di utilità di un individuo si può modificare se si pensa al valore sociale come ad un valore di scambio. In conclusione, il concetto di valore sociale non potrebbe essere applicato in una società non comunista, se non con differenti significati. (Schumpeter 1909).

1.3 L'evoluzione storica del pensiero

Come discusso in precedenza, l'innovazione sociale origina e si sviluppa nel tempo soprattutto grazie al contributo proveniente dalla sociologia. Il periodo al quale si fa riferimento inizia dalla fine del XIX secolo e si estende ai primi anni del XX secolo, principalmente grazie al contributo di Weber, Durkheim e Schumpeter. Punto di partenza quindi per definire le radici storiche di questa disciplina, è certamente il sociologo ed economista tedesco Max Weber (1864-1920). L'autore, nelle sue numerose opere, ha indagato in profondità le relazioni tra gli attori organizzativi nonché il loro comportamento. Uno degli esempi fondamentali deriva dall'opera *The Theory of Social and Economic Organization*, nella quale Weber ([1947] 1968, 112) in merito alle "social action" sostiene che "[t]he economic activity of an individual is only social if, and then only in so far as, it takes account of the behaviour of someone else". Pur non trattando in questo elaborato un approfondimento in tal senso, numerosi autori tra i quali Hubert (2010), Cajaiba-Santana (2014), concordano nel far risalire a Weber una possibile origine dei fondamenti della *social innovation*, la quale avrebbe goduto, anche se dopo molti anni, di un'ampia autonomia scientifica. Anche le opere di Emile Durkheim (1858-1917) contribuiscono secondo alcune fonti, tra le quali Hubert (2010, 31) e l'European Commission (2013a, 25), alla nascita degli studi sull'innovazione sociale. Durkheim ([1902] 1999), in *La Divisione del Lavoro Sociale*, focalizza la propria attenzione sul superamento del concetto di divisione del lavoro legato al solo aumento di produttività, indagando i cambiamenti e gli effetti che derivano dalla divisione del lavoro, ed in particolare il concetto di "solidarietà organica". Secondo lo stesso autore infatti la funzione della divisione del lavoro poteva ricercarsi in una sorta di cooperazione tra gli individui. Durkheim ([1902] 1999, 85) in merito alla divisione del lavoro sostiene che, "[n]on servirebbe soltanto a dotare le nostre società di un lusso superfluo [...]; essa sarebbe una condizione della loro esistenza. La loro coesione sarebbe assicurata dalla divisione del lavoro [...]". Il terzo autore al quale è possibile fare riferimento è Schumpeter (1883-1950), del quale in precedenza si sono introdotti alcuni concetti riguardanti l'innovazione e il valore sociale. L'analisi dell'economista austriaco è andata ben oltre i temi economici. A Schumpeter si riconosce il merito di aver esteso la propria analisi alla sfera sociale tramite le tematiche dell'innovazione, come confermano Edwards-Schachter et al. (2012) e successivamente Moulaert et al. (2013). In tal senso la figura chiave è sicuramente quella dell'imprenditore, attraverso la quale si instaurano

i primi legami con i temi della *social innovation*, e non escludendosi inoltre un possibile collegamento con l'imprenditore sociale del quale si dirà in seguito.

E poi il tipico imprenditore è più concentrato in sé stesso di altre figure, perché fa assegnamento molto meno di loro sulla tradizione e sulle relazioni e perché il suo compito caratteristico [...] consiste precisamente nello spezzare le vecchie tradizioni e nel crearne delle nuove. Benché questo si applichi soprattutto alla sua azione economica, si estende anche alle conseguenze morali, culturali e sociali di essa (Schumpeter [1934] 1977, 101).

Pur nella sintetica trattazione fin qui compiuta, si può sostenere che Weber, Durkheim e Schumpeter, abbiano creato le basi per lo sviluppo di una disciplina, che solo dopo molti anni godrà di ampia autonomia. In considerazione del fatto che nelle opere presentate non esiste una trattazione autonoma o un riferimento immediato alle tematiche della *social innovation*, come invece avviene nella letteratura contemporanea, il punto di partenza nello sviluppo dell'innovazione sociale è da ricercarsi nell'analisi e nella comprensione delle dinamiche sociali, che si originano a seguito di profondi mutamenti nel sistema economico o organizzativo. Prima di continuare l'analisi relativa all'evoluzione della disciplina, è opportuno fare un salto temporale nel passato introducendo seppur brevemente il profilo di Benjamin Franklin (1706-1790). Franklin, definito da Mumford (2002) un innovatore sociale, è una delle figure che maggiormente ha contribuito allo sviluppo di pratiche di innovazione sociale. In *Social innovation: Ten cases from Benjamin Franklin*, Mumford (2002) espone un'interessante analisi, proponendo dieci casi di innovazione sociale ad opera dell'innovatore Franklin. I casi analizzati si collocano temporalmente nella metà del XVIII secolo, precedendo quindi le opere degli autori fin d'ora analizzati. Mumford (2002, 256) sostiene che "Franklin played a key role in the development of multiple social innovations". Franklin oltre che uno scrittore fu uno statista e un filosofo e si occupò spesso di economia⁴⁴; è inoltre considerato il padre fondatore dell'Università della Pennsylvania⁴⁵. Tra i casi proposti da Mumford (2002) se ne evidenziano due; il primo relativo alla modalità di fissazione del valore della moneta, ed il secondo riguardante una proposta per la fondazione dell'Università della Pennsylvania; entrambi destinati a cambiare profondamente gli schemi del passato in una prospettiva di innovazione sociale. In *Essay on Paper-Currency, Proposing a New Method for Fixing Its Value*,

⁴⁴ Franklin, B. 1987. *Writings*. A cura di J. A. Leo Lemay.

⁴⁵ University of Pennsylvania. "Penn's Heritage", <http://www.upenn.edu/about/heritage.php>.

Franklin ([1741] 1987, 290) sostiene che un sistema che fissi il valore della moneta alla terra, unito ad un sistema di garanzie assicurative, sarebbe in grado di garantire una stabilità nel cambio della valuta ed un conseguente aumento degli scambi commerciali con l'Inghilterra. Nel secondo caso evidenziato, Franklin ([1749] 1987), in *Proposal Relating to the Education of Youth in Pensilvania*, evidenziava la necessità di fondare una "Academy" per la formazione dei giovani; lo stesso autore ([1749] 1987, 325) dichiara: "we may obtain the Advantages arising from an Increase in Knowledge [...]".

L'analisi del percorso storico continua seguendo le opere di William Ogburn (1886-1959) teorizzate nella prima metà del XX secolo. Ogburn, autorevole sociologo statunitense, si occupò di innovazione tecnologica e dei suoi effetti, e fu inoltre in grado secondo Godin (2010) di fornire un approccio sistemico. Nel 1922 in *Social change: With Respect to Culture and Original Nature*, Ogburn tratta il tema del cambiamento e dichiara che ([1922] 1950, 60): "[s]ocial evolution, in such case, consists largely in the evolution of social organizations and social ways of behavior, as seen in religion, art, law, custom, etc". L'autore cerca di indagare i meccanismi che regolano l'interazione e il comportamento nella società, nonché le conseguenze sociali dell'innovazione; termine innovazione che non compare direttamente nello scritto ed è, secondo Godin (2010, 302), sostituito dal termine "material culture". Il passaggio più importante di quest'opera resta sicuramente la definizione di "cultural lag". Ogburn ([1922] 1950, 203) spiega che "[w]hen the material conditions change, changes are occasioned in the adaptive culture. But these changes in the adaptive culture do not synchronize exactly with the change in the material culture. There is a lag which may last for varying lengths of time [...]". Quando si crea il *lag* è necessario un aggiustamento. Secondo Godin (2010, 287) "[t]o Ogburn, social change and social invention are the solutions to maladjustments between technology and culture: material invention invites social invention".

Delineate le fondamenta storiche, si andrà ora a studiare quello che costituisce il corpo principale della disciplina sviluppatosi tra il 1960 ed il 1980. Gli studi pubblicati in tale periodo storico, sono influenzati principalmente dal termine del secondo conflitto mondiale, e dal successivo periodo di sviluppo economico, che porta sia all'instaurazione di nuovi equilibri in campo economico, sia alla nascita di conflitti sociali nonché all'emergere di nuovi bisogni. In questo periodo numerose sono le pubblicazioni che contribuiranno, anche in futuro, all'evoluzione della disciplina, tuttavia, in questo studio, l'esposizione si limiterà alle opere principali al fine di agevolare la composizione del

percorso storico. Una delle prime opere interamente dedicata all'innovazione sociale si deve a Chambon, David e Devevey, che nel 1982 pubblicarono *Les Innovation Sociales*. Opera prestigiosa che oltre ad indagare nel profondo il significato del termine, chiarisce i rapporti tra innovazione tecnologica e sociale. Chambon et al. (1982, 14) sostengono infatti che “associa-t-on souvent à tort innovation technologique et innovation sociales. Si les technologies donent à l’homme des pouvoirs supplémentaires sur l’espace et le temps, elles n’influencent réellement la qualité de la vie sociale que par l’usage social qui en est fait”. Anche all’azione istituzionale si assegna un ruolo di primo piano. Per Chambon et al. (1982, 16) “innover c’est avant tout agir”; inoltre non si tratta di un fenomeno completamente nuovo ma (1982, 85) “n’est que le reprise de ce que faisaient nos aïeux ou nos arrière-grands-parents”.

Qualche anno prima Conger ([1974] 2009) in *Social Invention*, proponeva una prima definizione delle stesse, nonché riconosceva una distinzione tra “instrumental inventions” e “organizational inventions”. Si può sostenere che Conger abbia anticipato le future tematiche della *social innovation*, in particolare quando sosteneva ([1974] 2009, 1) che “[i]n the interests of society, we should not stop scientific invention, but rather concentrate on the invention of better methods for the proper functioning of society”. Uno dei passaggi più importanti e moderni, che meglio si identifica con gli attuali programmi della Commissione Europa per il superamento delle disuguaglianze, si può trarre dalle parole dello stesso Conger quanto afferma ([1974] 2009, 15) che: “[o]ne of the pressing needs for a new social invention today is a method of achieving equality between various segments of society”.

Successivamente Peter Drucker (1987), in *Social Innovation – Management’s New Dimension*, ha il merito sia di elevare l’innovazione sociale nei confronti dell’innovazione tecnologica, che fino a quel momento aveva dominato la scena, sia di porla al centro delle pratiche manageriali. Una conferma deriva dalla riflessione di Cajaiba-Santana (2014, 44), il quale afferma che “[i]n management discourse, Drucker was the single voice during the 1980’s to sing the praises of social innovation”. Nelle conclusioni lo stesso Drucker (1987, 33) afferma “[i]t is, above all, to show that social innovation in the 20th century has largely become the task of the manager”. Sempre nello stesso periodo un prezioso contributo è fornito da Brooks (1982), del quale si sono esposti i tratti essenziali in tabella 2. La riscoperta e il consolidamento della *social innovation* avvengono all’inizio del XXI secolo, grazie a numerose opere, delle quali in parte si è fornita una sintesi in tabella 1. Negli ultimi anni si denota non solo un nuovo interesse

attorno alle tematiche dell'innovazione sociale, ma anche un impegno specifico verso questioni ben definite, quali ad esempio lo sviluppo territoriale, la finanza etica e le politiche sociali. L'innovazione sociale diviene quindi centrale e acquisisce piena autonomia al pari dell'innovazione commerciale, con il moltiplicarsi di pubblicazioni scientifiche, convegni e *network* di ricerca. Questo grazie anche alla nascita di numerosi centri dedicati all'innovazione sociale, tra i quali si menzionano: il CRISES⁴⁶ (Centre de recherche sur les innovations sociales) fondato in Canada nel 1986, lo ZSI⁴⁷ (Zentrum für Soziale Innovation) fondato in Austria nel 1990, The Young Foundation⁴⁸ fondata nel 2005, la SSE⁴⁹ (School for Social Entrepreneurs) fondata da Michael Young nel 1997, il CSI⁵⁰ (Centre for Social Innovation) dell'Università di Stanford fondato nel 1999, e più di recente il TACSI⁵¹ (The Australian Centre for Social Innovation) in Australia. Inoltre si registra il moltiplicarsi di iniziative supportate dalle istituzioni pubbliche, quali ad esempio il progetto di ricerca e collaborazione TEPSIE⁵², che coinvolge sei organizzazioni in ambito europeo⁵³, o il SIF⁵⁴ (Social Innovation Fund) creato negli Stati Uniti nel 2009. Di innovazione sociale si è parlato anche al G20 Innovation Hub⁵⁵, grazie ad un evento dedicato a tali tematiche, che ha preceduto l'apertura dei lavori del G20 lo scorso mese di novembre in Australia, affrontando il tema "Beyond business as usual"⁵⁶. Dall'analisi dell'evoluzione storica, è immediato riconoscere un legame inscindibile tra innovazione sociale, sia in termini di pratiche sia di concettualizzazioni teoriche, ed evoluzione economica. Infatti ad ogni fase di espansione o di recessione economica, segue una fase di innovazione sociale che si sviluppa all'interno degli spazi creati in precedenza; si pensi ai radicali cambiamenti avvenuti in seguito alla terza rivoluzione industriale.

⁴⁶ CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales). "Présentation", <http://crises.uqam.ca/le-centre/presentation.html>.

⁴⁷ ZSI (Zentrum für Soziale Innovation), <https://www.zsi.at>.

⁴⁸ Young Foundation. "History", <http://youngfoundation.org/about-us/history/>.

⁴⁹ SSE (School for Social Entrepreneurs). "About us", <http://www.the-sse.org/about-us>.

⁵⁰ Stanford Graduate School of Business. Center for Social Innovation. "History", <http://csi.gsb.stanford.edu/history>.

⁵¹ TACSI (The Australian Centre for Social Innovation). "About", <http://www.tacsi.org.au/about/>.

⁵² TEPSIE (Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe). "About TEPSIE", <http://www.tepsie.eu/>.

⁵³ European Commission. Community Research and Development Information Service, 7th Framework Programme for Research. "Highlights", <http://cordis.europa.eu/fp7/ssh/>.

⁵⁴ CNCS (Corporation for National Community Service), "Social Innovation Fund", <http://www.nationalservice.gov/programs/social-innovation-fund>.

⁵⁵ G20 Innovation Hub. "About", <https://g20innovationhub.wordpress.com/about/>.

⁵⁶ Corriere della Sera. "G20: ItaliaCamp all'Innovation Hub in Australia", 11 novembre 2014, http://www.corriere.it/notizie-ultima-ora/Economia/G20-ItaliaCamp-all-Innovation-Hub-Australia/11-11-2014/1-A_015122663.shtml.

L'innovazione sociale è quindi in continua evoluzione, e molte delle innovazioni sviluppate nel passato sono divenute parte della vita di tutti i giorni. Partendo dai casi di Benjamin Franklin fino ad arrivare alle recenti iniziative della Commissione Europea, si delineano oltre duecentocinquanta anni di conoscenze applicate nell'innovazione sociale. Le carte costituzionali, i sistemi di welfare, *network*, associazioni e comunità di discussione politica ed economica, assicurazioni, università, ed il microcredito, rappresentano solo alcune delle esperienze che hanno caratterizzato la lunga storia dell'innovazione sociale, e che sono ad oggi divenute, a pieno titolo, patrimonio culturale comune e condiviso all'interno delle nostre società.^{57 58}

⁵⁷ Per un approfondimento, Mulgan, G. Tucker, S., Ali, R., Sanders, B. 2007. *Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. 3rd edition, p.10.

⁵⁸ Per un approfondimento, Conger, S. (1974) 2009. "Social invention". *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*.

1.4 Il ruolo e la personalità dell'imprenditore sociale

L'innovazione sociale è un fenomeno trasversale che interessa tutte le tipologie di organizzazioni economiche che agiscono all'interno della società. Il termine sociale viene spesso accostato ad organizzazioni non profit oppure a forme cooperative. Tuttavia, la riscoperta dell'innovazione sociale, della quale si è detto poco sopra, unita al fenomeno dell'*open innovation*, introduce la *social innovation* anche nell'impresa. Questo tema non è nuovo all'interno degli studi manageriali, infatti Chambon et al. (1982, 44) sostenevano: “[p]our autant l’innovation sociale dans l’entreprise n’est pas condamnée; elle prendra mille formes, à un niveau ou à un autre”. Per includere l'innovazione sociale nell'impresa è utile descrivere la figura chiave dell'imprenditore sociale. Molti autori hanno fornito nel tempo una propria rappresentazione dell'imprenditore, tuttavia secondo Amatori e Colli (2011, 29), “l'imprenditorialità è un fenomeno elusivo, un concetto che è molto difficile definire con chiarezza”. Si preferisce quindi non individuare un tipo ideale di imprenditore, pur rammentando la prerogativa principale dell'imprenditore sociale, ovvero la creatività. Spesso la figura dell'imprenditore sociale viene definita per sottrazione rispetto all'imprenditore commerciale, mentre in altri casi Martin e Osberg (2007, 30) ricordano che “social entrepreneurship has become so inclusive that it now has an immense tent into which all manner of socially beneficial activities fit”. Per avere una visione completa è quindi necessario capire i tratti essenziali della personalità dell'imprenditore sociale, come agisce e infine come si collega al fenomeno dell'innovazione sociale. In tabella 3 sono proposte quattro definizioni selezionate tra le molteplici presenti in letteratura. Lo scopo è dare evidenza ai soli contributi che risultano essenziali per delineare i tratti della personalità dell'imprenditore sociale, nell'ottica di individuare un solido collegamento con l'innovazione sociale. Alcuni autori hanno svolto approfonditi lavori di ricerca, analizzando numerosi casi pratici, al fine di delineare il profilo dell'imprenditore sociale. Come ricorda Spencer (1995, 32), “[l]’immagine di sé, i tratti e le motivazioni sono ‘sommerse’, cioè nascoste nell’intimo della personalità”. La personalità dell'imprenditore sociale resta quindi un argomento da indagare, e tutto ciò costituisce anche un limite della presente sintesi. Gli elementi della personalità indagati si focalizzano in tal senso, maggiormente sulla parte “visibile” nel modello iceberg⁵⁹ di Spencer.

⁵⁹ Spencer, L. M., Spencer, S.M. 1995. *Competenza nel lavoro: Modelli per una performance superiore*, p.33.

Tabella 3. Definizioni di imprenditore sociale

Autore	Definizione	Personalità
Martin e Osberg (2007, 39)	"Someone who targets an unfortunate but stable equilibrium that causes the neglect, marginalization, or suffering of a segment of humanity; who brings to bear on this situation his or her inspiration, direct action, creativity, courage, and fortitude; and who aims for and ultimately affects the establishment of a new stable equilibrium [...]"	<ul style="list-style-type: none"> • Creatività • Coraggio • Vision
Dees, G. J. (1998, 5)	"Social entrepreneurs are the reformers and revolutionaries described by Schumpeter, but with a social mission".	<ul style="list-style-type: none"> • Vision • Change agent • Creatività • Risk taking
Harayama e Nitta - OECD (2011a, 17)	"A social entrepreneur is someone who seeks to create systemic changes and sustainable improvements thinking about sustaining the impact, assesses success in terms of the impact s/he has on society"	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership
Ashoka (n.d.)⁶⁰	"Social entrepreneurs are individuals with innovative solutions to society's most pressing social problems. They are ambitious and persistent, tackling major social issues and offering new ideas for wide-scale change".	<ul style="list-style-type: none"> • Visionario • Coinvolgimento • Ambizioso

Fonte: elaborazione a cura dell'autore su fonti citate.

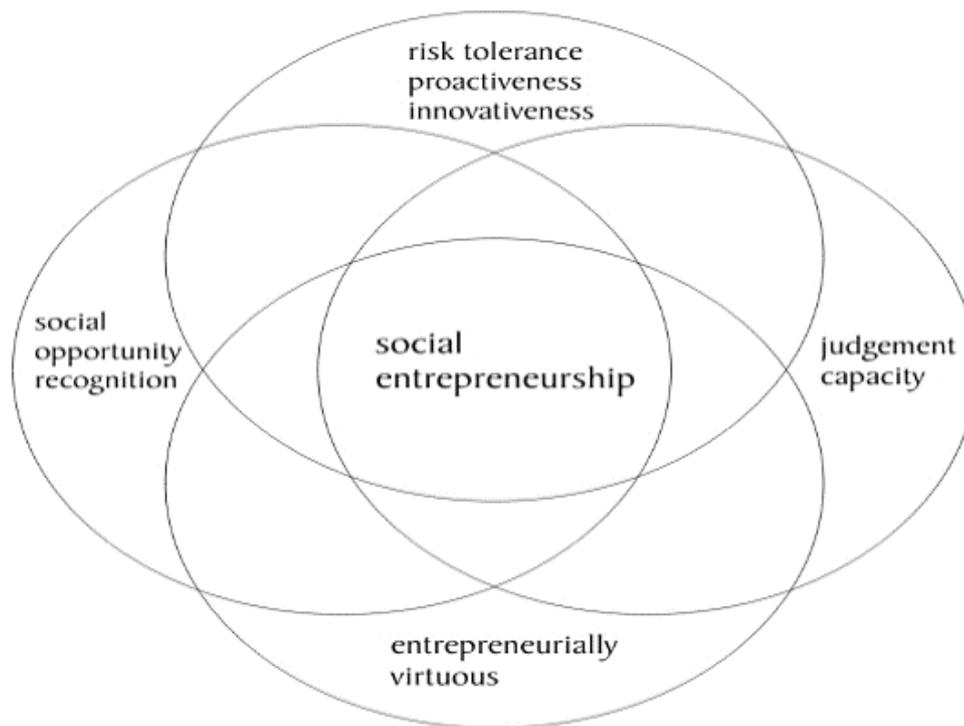
Le definizioni sopra esposte delineano chiaramente alcuni tratti della personalità dell'imprenditore sociale, che sono comuni anche alla figura dell'imprenditore tradizionale. Entrambi sono degli innovatori, sviluppano una visione a lungo termine, e per raggiungere un obiettivo si assumono dei rischi. La differenza principale si evidenzia nell'escludere a priori il ritorno finanziario come obiettivo principale da parte dell'imprenditore sociale. Secondo Guclu et al. (2002, 13), gli imprenditori sociali devono avere "the same commitment and determination as a traditional business entrepreneur, *plus* a deep passion for the social cause, *minus* an expectation of significant financial gains". In sintesi l'imprenditore sociale è un visionario⁶¹ dotato di una spiccata creatività, che attiva un *network* di persone e organizzazioni, animato dal desiderio di creare valore sociale. Egli ha una forte propensione al rischio ed investe nell'impresa la propria reputazione. La personalità dell'imprenditore sociale che emerge da questa analisi è

⁶⁰ Ashoka. "Supporting Social Entrepreneurs", <http://uk.ashoka.org/supporting-social-entrepreneurs-0>.

⁶¹ Il termine si riferisce all'accezione inglese *visionary* nella quale l'imprenditore esprime una chiara visione del futuro.

molto vicina a quella proposta da Radjou et al. (2012) in *Jugaad Innovation*; secondo gli autori infatti (2012, 23) “jugaad entrepreneurs employ intuition, empathy, and passion”. Inoltre, “Follow your heart”⁶² è uno dei principi fondanti della *jugaad innovation* che meglio descrive la personalità del *social entrepreneur*. Spesso l’imprenditore sociale deve comprendere come le tecnologie e le risorse esistenti possano essere riconfigurate, per creare valore sociale nel lungo termine. Si pensi al valore creato da imprenditori sociali quali Muhammad Yunus, promotore del microcredito e fondatore della Grameen Bank⁶³ nel 1983, o di Jamsetji Tata⁶⁴ ⁶⁵, il quale fu non solo un imprenditore, ma sviluppò numerose iniziative in campo sociale a tutt’oggi attive in India. La personalità dell’imprenditore sociale è quindi il risultato di numerosi tratti e motivazioni non visibili, che interagiscono tra di loro. Secondo Mort et al. (2003) la figura dell’imprenditore sociale emerge dall’incontro di quattro dimensioni, rappresentate da un modello multidimensionale (figura 3).

Figura 3. Multidimensional social entrepreneurship construct



Fonte: Adattamento da Mort, G.S., Weerawardena, J., Carnegie, K. 2003. "Social entrepreneurship: Towards conceptualisation, p. 83.

⁶² Radjou, N., Prabhu, J., Ahuja, S. 2012. *Jugaad innovation: think frugal, be flexible, generate breakthrough growth*.

⁶³ Grameen Bank. "A Short History of Grameen Bank", http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=114.

⁶⁴ Tata. "The giant who touched tomorrow", <http://www.tata.com/aboutus/articlesinside/AapOEYsYNwl=/TLYVr3YPkMU=>.

⁶⁵ Auerswald, P. 2009. "Creating Social Value", p.53.

Le dimensioni possono essere sintetizzate come segue:

1. virtù (valori morali quali passione, integrità, onestà, empatia);
2. abilità caratteriali nel trattare con la complessità;
3. riconosce le opportunità;
4. tolleranza al rischio e approccio proattivo e innovativo⁶⁶.

Il modello multidimensionale di imprenditorialità sociale rappresentato in figura 3, permette di fornire un prezioso supporto per approfondire i tratti dell'imprenditore sociale. Infatti l'imprenditore sociale è un soggetto che possiede contemporaneamente sia determinati elementi caratteriali, sia elementi legati al contesto nel quale opera. Alcuni tratti sono comuni ad altri autori, anche se la dimensione più interessante dell'analisi è quella della virtù, che aggiunge un'ulteriore peculiarità per comporre la personalità dell'imprenditore sociale, e che risulta un elemento fondamentale per intraprendere un progetto con finalità sociali. Sulla stessa linea Bornstein (2007, 244) che inserisce tra le qualità fondamentali l'etica, affermando che "[i]t's meaningless to talk about social entrepreneurs without considering the ethical quality of their motivation: the why". Bornstein (2007), in *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, fornisce una delle rappresentazioni più complete dell'imprenditore sociale. L'autore dedica inoltre un intero capitolo alla descrizione delle sei qualità dell'imprenditore sociale (willingness to Self-Correct, willingness to share credit, willingness to break free of established structures, willingness to cross disciplinary boundaries, willingness to work quietly, strong ethical impetus)⁶⁷, che in parte ricalcano quanto esposto fino ad ora, e fanno emergere una forte motivazione dell'imprenditore sociale nel raggiungimento di risultati di lungo periodo. Sempre riguardo al *why*, ovvero le motivazioni che attivano l'azione dell'imprenditore sociale, Elkington et al. (2008, 3) affermano che "[w]hat motivates many of these people is not doing the 'deal' but achieving the 'ideal'". Conclusa l'analisi della personalità è opportuno comprendere come agisce l'imprenditore sociale. Innovare significa, nel contesto del presente elaborato, innanzitutto cambiare, trasformare, riconfigurare degli elementi esistenti. L'imprenditore sociale è quindi il protagonista dell'innovazione sociale, Dees (1998) lo definisce un "change agent", per altri è il fulcro del cambiamento (Light 2009). L'imprenditore sociale riconosce

⁶⁶ Mort, G.S., Weerawardena, J., Carnegie, K. 2003. "Social entrepreneurship: Towards conceptualisation." *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing* 8, no. 1: 76-88.

⁶⁷ Bornstein, D. 2007. *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Chap.18.

un'opportunità che deriva da un disequilibrio nella situazione esistente (Martin e Osberg 2007; Dees 1998). Disequilibrio che in precedenza era stato rappresentato come una frattura tra bisogni sociali espressi e le soluzioni esistenti. Compito dell'imprenditore sociale è innanzitutto infrangere l'equilibrio esistente e portare un nuovo equilibrio⁶⁸, spesso attraverso un'impresa sociale o un'iniziativa che crei valore sociale. Il riconoscimento dell'opportunità è un elemento fondamentale per comprendere l'agire dell'imprenditore sociale, Austin et al. (2006, 3) dichiarano infatti che "[a] problem for the commercial entrepreneur is an opportunity for the social entrepreneur". Infatti gli imprenditori sociali "see solutions where others only see problems" (Schöning 2013, 112). Quasi tutti gli autori riconoscono come obiettivo dell'imprenditore sociale una *social mission* (Grimes et al. 2013; Mort et al. 2003; Dees 1998). Dal punto di vista economico c'è la creazione di esternalità positive⁶⁹; contrapposte a quelle negative spesso presenti nei modelli di *business as usual*. Dal punto di vista manageriale si tratta di sviluppare e gestire il capitale relazionale attraverso la costruzione di un *network*. L'imprenditore sociale mobilita la propria reputazione, al fine di creare una rete di soggetti che condivida dei valori e degli obiettivi comuni. La creazione di un *network* è un passaggio fondamentale per lo sviluppo di un progetto di innovazione sociale, si pensi alle iniziative di microcredito che si sviluppano in un ecosistema composto da finanziatori, utilizzatori, enti pubblici e *partners* privati. Costruire il *network* è quindi fondamentale per raggiungere l'obiettivo, Austin et al. (2006, 12) affermano che "it is critical for the social entrepreneur to develop a large *network* of strong supporters, and an ability to communicate the impact of the venture's work to leverage resources outside organizational boundaries". I *network* formati dai *social entrepreneur*, quali ad esempio Ashoka⁷⁰, rivestono un ruolo fondamentale per mobilitare il *know-how*, le risorse finanziarie, umane e organizzative. Costruire le relazioni è quindi il compito fondamentale dell'azione dell'imprenditore sociale, e la ricerca svolta da Sharir e Lerner (2006) ne è una conferma. Gli autori hanno individuato quindici variabili in grado di contribuire al successo di un'impresa sociale, ed i risultati dimostrano che la variabile relativa alla costruzione del *network* sociale, inserita tra le variabili ambientali, era presente in tutti i progetti di successo⁷¹. Per concludere è essenziale collocare e

⁶⁸ Martin, R. L., Osberg, S. 2007. "Social Entrepreneurship: The Case for Definition".

⁶⁹ Per un approfondimento Auerswald, P. 2009. "Creating Social Value".

⁷⁰ Ashoka è un *network* di imprenditori sociali che opera a livello mondiale. Ashoka. "About us", <https://www.ashoka.org/about>.

⁷¹ Sharir, M., Lerner, M. 2006. "Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs", p. 10.

collegare l'attività dell'imprenditore sociale con la *social innovation*. Sebbene il termine *social entrepreneurship* sia spesso usato come sinonimo per descrivere la *social innovation* (Westley e Antadze 2010, 2), è indubbio che l'innovazione sociale rappresenti un fenomeno molto più ampio rispetto all'imprenditorialità sociale. Secondo Frances Westley (in Weber M. J. 2012, 411) l'innovazione sociale "is a broader umbrella concept that includes ideas of social entrepreneurship as well as social enterprise". Inoltre è utile sottolineare, come non tutte le iniziative di impresa sociale rientrano automaticamente all'interno del quadro dell'innovazione sociale. Questo concetto è argomentato in modo esplicito da Phills et al. (2008, 37), i quali affermano che "[i]nnovation can emerge in places and from people outside of the scope of social entrepreneurship and social enterprise. In particular, large, established nonprofits, businesses, and even governments are producing social innovations". Tuttavia, l'imprenditore sociale svolge un ruolo chiave quando esprime i tratti della personalità evidenziati poco sopra, e si pone come agente del cambiamento. Schöning (2013) individua un collegamento tra l'imprenditore sociale e la *social innovation* con alcuni casi di studio, affermando inoltre (2013, 114) che "[s]ocial entrepreneurs are arguably the biggest source of social innovation to date". La Schwab Foundation dichiara che l'imprenditoria sociale "drive social innovation and transformation in various fields⁷²"; e sullo stessa linea un ruolo importante è riconosciuto anche da Széll (2012, 192), il quale sostiene che la *social innovation* e l'imprenditorialità sociale "have to build on the past, combining old and new in an innovative way". L'imprenditorialità sociale e l'innovazione sociale hanno avuto percorsi storici diversi. L'imprenditore sociale è un concetto ben radicato e studiato nell'ambito del *management*, mentre la riscoperta della *social innovation* fa riferimento al passato più recente. Questa analisi, mettendo in luce i tratti caratteriali dell'imprenditore sociale come singolo agente del cambiamento, ha sostanzialmente indicato le differenze con l'innovazione sociale. L'innovazione sociale, come ricordato in precedenza, è un fenomeno più ampio e collettivo, che riguarda progetti di innovazione che possono essere replicati a livello globale, si pensi al microcredito o al *fair trade*, e non circoscritti all'interno di una singola iniziativa. L'imprenditorialità sociale è diventata un fenomeno in rapida crescita a livello globale come evidenzia Bornstein (2007). L'imprenditore sociale ha certamente il merito di essere il pioniere di nuove iniziative sociali, che solo qualora apportino un radicale cambiamento attraverso un processo di

⁷² Schwab Foundation. "What is a Social Entrepreneur?", <http://www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur>.

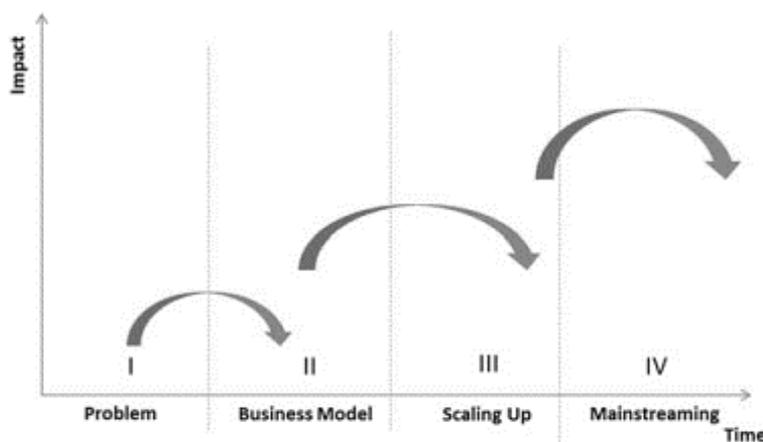
innovazione, e vengano diffuse, prendono le forme della *social innovation*. Bornstein (2007, 266) teorizza il passaggio ad un modello, affermando che: “[s]ocial entrepreneurs who are obsessed with spreading their ideas are obliged over time to eliminate aspects of their work that depend on their personal involvement [...]. It is the entrepreneur’s need to achieve major impact that leads to the years of experimentation and adjustments that culminate in a blueprint”.

In conclusione di questa prima parte, nel prossimo paragrafo saranno discussi alcuni modelli che illustrano il ciclo di sviluppo.

1.5 Il ciclo di sviluppo

Nel momento in cui si devono affrontare problemi complessi o *wicked problem* è opportuno analizzare alcuni modelli, che permettano di valutare il ciclo di vita dell'innovazione stessa. Questi modelli richiamano in parte quelli utilizzati per l'innovazione tecnologica, ai quali si aggiunge la componente sociale legata al cambiamento. Infatti come ricordato da Bunt (2011, 36) i problemi sociali "can't be resolved by technology alone". In questa parte si propongono alcuni modelli generali utili a fornire un quadro complessivo sui percorsi di sviluppo dell'innovazione sociale. Questo studio sarà funzionale agli argomenti trattati nel secondo capitolo, ed in particolare alle criticità legate allo *scale up* e alla formulazione del modello di *business*. È fondamentale premettere che i modelli proposti non possono essere letti in modo rigoroso, e neppure trovare efficacia in tutti i progetti. *There is no fixed pathway of development for these social innovations and they cannot be planned in advance according to a set of detailed stages* (Science Communication Unit, University of the West of England 2014, 25). Molti dei modelli articolati in stadi consecutivi presenti in letteratura, sono stati sviluppati prendendo come riferimento l'opera dell'imprenditore sociale, nella realizzazione di una nuova impresa sociale. Come considerato in precedenza, l'innovazione sociale è un fenomeno più ampio e diffuso rispetto all'imprenditorialità sociale; questo conduce a focalizzare l'attenzione solo su alcuni modelli specifici, in grado di descrivere il ciclo di vita dell'innovazione sociale, escludendone a priori altri. Il primo modello al quale fare riferimento è quello a quattro stadi proposto da Santos et al. (2013) riprodotto in figura 4.

Figura 4. Cycle of social innovation



Fonte: Santos, F., Salvado, J.C., Lopo de Carvalho, I., Schulte, U.W. 2013. "The Life Cycle of Social Innovations". In *Social Innovation: Solution for a Sustainable Future*, p. 186.

Nel primo stadio il riconoscimento del problema avviene ad opera dell'imprenditore sociale. Proiettando questo modello all'interno del contesto dell'innovazione sociale esaminato in precedenza, si può affermare che il riconoscimento del problema passa attraverso la comunità e attiva sempre un *network*. La seconda fase riguarda la formulazione del modello di *business*, nella quale gli autori si focalizzano prevalentemente sulla sostenibilità del progetto. Si può in tal senso concordare per quanto riguarda la sostenibilità sociale e ambientale. Infatti in precedenza si era messo in luce il legame iterativo tra sostenibilità ambientale e innovazione sociale; mentre quest'ultima era stata considerata un fattore abilitante per la sostenibilità sociale. Per quanto concerne la sostenibilità economica e finanziaria, inerente i progetti di innovazione sociale, questa non è di facile ed immediata definizione. Questo argomento riguarda infatti da vicino il tema della misurazione, i cui confini non sono ben definiti, sia per la tipologia dei progetti affrontati, sia per il tema delle esternalità negative in precedenza richiamato. Il terzo stadio riguarda lo *scaling up* ovvero la diffusione dell'iniziativa, argomento che verrà approfondito nel secondo capitolo. L'ultimo stadio è quello *mainstreaming*, nel quale l'iniziativa prende la forma di un "modello", e si astrae dal contesto nel quale è stata creata divenendo così replicabile. Anche questo modello si sviluppa seguendo l'azione dell'imprenditore sociale, ma Santos et al. (2013) riconoscono il ruolo di innovatore sociale, nel passare dalla fase di *scaling up* alla fase *mainstreaming*. Il secondo modello da considerare è quello proposto da Murray et al. (2010) che si articola in sei stadi:

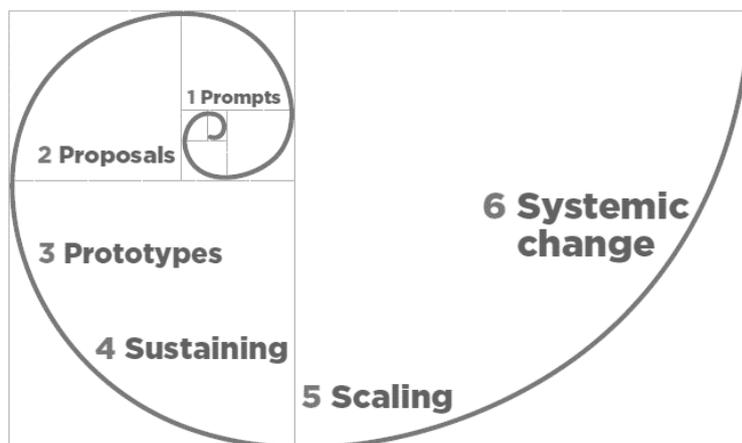
1. *Prompts, inspirations and diagnoses;*
2. *Proposals and ideas;*
3. *Prototyping and pilots;*
4. *Sustaining;*
5. *Scaling and diffusion;*
6. *Systemic change* ⁷³.

Per questo modello gli stessi autori forniscono una rappresentazione grafica, riprodotta in figura 5. Murray et al. (2010, 12) riconoscono che gli stadi non sono sequenziali e ci possono essere sovrapposizioni. Questo modello è sicuramente uno dei più efficaci proposti in letteratura. Come altri schemi assegna una grande importanza alla figura dell'imprenditore sociale, tuttavia in questo caso l'innovazione sociale ha un ruolo

⁷³ Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G. 2010. *The open book of social innovation*, p.12-13.

principale. Si parte dal riconoscimento del problema, per arrivare alla formulazione di soluzioni sostenibili e replicabili, che portino al cambiamento di sistema.

Figura 5. Stages of Social Innovation



Fonte: Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G. 2010. The open book of social innovation, p. 11.

Gli autori supportano la descrizione di ogni stadio con numerosi casi pratici e questo arricchisce la solidità del modello. Il pregio consiste nel presentare questo modello non come un sistema chiuso, ma piuttosto come uno schema iterativo che può ripartire generando nuove idee e proposte. Come affermano Murray et al. (2010, 107) “[s]ystemic innovation is very different from innovation in products or services. It involves changes to concepts and mindsets as well as to economic flows”. Si pensi ad esempio alla riorganizzazione dei sistemi sanitari nazionali, che sta avvenendo negli ultimi anni anche grazie alle nuove tecnologie dell’ICT.

Un terzo modello a sei stadi è proposto da Bates (2012) ed è rappresentato in figura 6. Il primo stadio (*define the social challenge*) prevede la definizione dei bisogni e dei vincoli, nel secondo (*understand and prioritize the needs*) avviene la formulazione di un *blueprint*, per concludere con lo sviluppo della piattaforma (*examine the opportunity*). Nel quarto stadio, grazie alle informazioni raccolte, si concepisce una soluzione. Nel quinto stadio avviene lo sviluppo del *business model*, del quale si riprenderanno alcuni concetti in seguito, per terminare con la fase della diffusione⁷⁴. Il *framework* proposto da Bates (2012) individua uno *step* interamente dedicato allo sviluppo del *business model*, mentre nel modello di Murray et al. (2010), precedentemente illustrato, tale fase era ricompresa all’interno del quarto stage “*sustaining*”.

⁷⁴ Bates, S.M. 2012. The Social Innovation Imperative: Create Winning Products, Services, and Programs That Solve Society’s Most Pressing Challenges. New York: McGraw - Hill.

Figura 6. Social Impact Framework



Fonte: Riproduzione da Bates, S.M. 2012. *The Social Innovation Imperative: Create Winning Products, Services, and Programs That Solve Society's Most Pressing Challenges*, p. xxii.

Due sono gli aspetti che risultano decisamente innovativi nel *framework* proposto da Bates (2012). Il primo è relativo alla capacità di analizzare, in modo sistemico e approfondito, l'impatto dell'innovazione sociale sul sistema sanitario e sulla cura alla persona; il secondo si riferisce al concetto di piattaforma che viene inserito all'interno del terzo *step* nel quale si esaminano le opportunità. Bates (2012, 90) sostiene infatti che "[a] value delivery platform [...] is the means by which value is created and delivered to the target audience. It includes the capabilities, infrastructure, people, processes, and resources of the ecosystem members". Si ritiene che tale *framework* affronti il ciclo di sviluppo con una visione manageriale, e con un approccio di tipo organizzativo che in alcuni punti risulta eccessivamente formalizzato. Un quarto modello da analizzare può essere indirettamente sintetizzato dagli stadi dell'innovazione proposti da Mulgan et al. (2007). Rispetto ai precedenti non si tratta di un vero e proprio *framework*, ma le quattro fasi individuate, le quali comprendono delle sotto fasi, vengono comunque espone in modo sequenziale. Secondo Mulgan et al. (2007, 21-25) si inizia con una prima fase, nella quale vengono generate le idee relative ai bisogni e identificate le soluzioni, una seconda fase nella quale avviene lo sviluppo e il *test* attraverso il prototipo, una terza fase nella

quale si valuta l'innovazione e si replica l'iniziativa (*scaling up*), per terminare con la quarta fase nella quale l'innovazione sociale diviene apprendimento ed evoluzione. Quest'ultima fase, che in parte richiama il cambiamento sistemico proposto da Murray et al. (2010), costituisce la parte più rilevante dell'analisi. Infatti l'innovazione sociale è un processo con obiettivi di lungo termine, che deve necessariamente prendere in considerazione una sostanziale evoluzione dell'idea o del progetto iniziale, al fine di adattarsi alle mutate condizioni del contesto sociale ed economico. In linea generale, i modelli che studiano il ciclo di vita tendono ad individuare delle fasi con una logica sequenziale, e a riconoscere delle divisioni precise tra di esse. In realtà si tratta, come ricordato nel modello di Murray et al. (2010), di cicli e fasi che in alcuni casi si sovrappongono. Anche all'interno delle stesse fasi ci possono essere dei cicli che si ripetono più volte. In tal senso è sempre indispensabile considerare le difficoltà dovute ai fallimenti nel passare da una fase ad un'altra. Inoltre l'intervallo di tempo necessario affinché una nuova iniziativa si strutturi e diventi un modello, non permette di separare in modo distinto i vari *step*, che diventano inevitabilmente paralleli. Nel caso, ad esempio, non sia possibile sviluppare un modello di *business* sostenibile, si deve retroagire modificando in tutto o in parte le soluzioni proposte o le analisi iniziali. In considerazione del fatto che l'*outcome* riguarda un cambiamento nei rapporti sociali, che comporta un coinvolgimento diretto dei soggetti, è problematico ripensare completamente al progetto una volta che lo stesso è in fase di attuazione. Roome (2013, 307) sostiene infatti che il modo di agire, nel panorama dell'innovazione sociale, "is a completely different orientation to innovation than is normal for business. It is a process that turns every actor into a potential agent of change". I modelli proposti hanno inoltre dimostrato che per lo sviluppo sono necessarie delle risorse, che variano a seconda della fase in cui ci si trova. Le risorse di tipo finanziario si ricollegano allo sviluppo del modello di *business* e alla sostenibilità del progetto, nelle fasi iniziali rilevano maggiormente le competenze dell'innovatore sociale, mentre nelle fasi finali la rete di relazioni necessarie per la diffusione. Mulgan (2006, 155) ricorda che l'innovazione sociale "is much more likely to happen when the right background conditions are present". Il cambiamento generato dai modelli analizzati può essere incrementale o radicale. All'interno del modello proposto da Bates (2012) vengono ad esempio individuate tre tipologie di piattaforme (2012, 102): "(1) existing platform with new features, (2) low-end disruption where the new platform is less complex and less expensive, and (3) high-end disruption where the platform allows the job to be performed better". Come ricorda Noya (2011,

22) “not all social innovations can be radical and evidence shows that the majority of them are incremental”. In conclusione, si sottolinea come tali schemi rappresentino un’astrazione e una semplificazione rispetto alla complessità del fenomeno analizzato; è inoltre doveroso ricordare che i cicli non sempre si realizzano. Mutuando le parole di Mulgan (2006, 156), “most innovations in business and technology fail. So do most social innovations. Sometimes there are good reasons for failure”.

Capitolo 2. La *social innovation* in azione

2.1 Gli attori dell'innovazione sociale

Nella *social innovation* si denota una certa sovrapposizione nelle aree di azione tra settore pubblico (governo, istituzioni, enti pubblici), settore privato (imprese e *network*), nonché la comunità. Parlando delle nuove modalità di collaborazione tra governi, imprenditori e organizzazioni non profit, Phills et al. (2008, 41), concludono affermando che “as a consequence of this cross-pollination, a host of social innovation have emerged”. Questa nuova modalità di azione che rende i confini tra i vari soggetti partecipanti meno definiti, porta certamente ad un valore aggiunto, soprattutto nei progetti più complessi che hanno un obiettivo sfidante nel lungo termine. È utile ricordare come, soprattutto nell’ambito della tutela ambientale, si sviluppino progetti con orizzonti di lungo periodo che interessano la collettività, nei quali il risultato economico-finanziario è costituito da una riduzione di costi, soprattutto attraverso il recupero di efficienza, mentre il risultato sociale comporta un miglioramento delle condizioni di vita. Infatti secondo Roome (2013, 302), “sustainable development constitutes a ‘grand social innovation project’”. Gli attori dell’innovazione sociale formano un ecosistema, che si sviluppa grazie all’interazione tra soggetti provenienti da diversi settori, i quali condividono risorse e competenze differenziate. I soggetti che partecipano al processo sono molteplici:

- Imprenditori e innovatori sociali
- Università e centri di ricerca
- Governi ed enti pubblici nazionali
- Unioni e organizzazioni intergovernative
- Aziende private
- Organizzazioni non governative
- Fondazioni
- Finanziatori
- *Networks*.

Degli imprenditori sociali si è ampiamente trattato nel capitolo precedente. Per quando riguarda la loro funzione all’interno dell’ecosistema, essi contribuiscono in tutte le fasi dell’iniziativa, apportando sia competenze manageriali sia contribuendo alla creazione del *network*. Gli imprenditori sociali, considerati in questa sede degli innovatori sociali,

sono i soggetti con il maggior numero di connessioni all'interno dell'ecosistema, in quanto la loro opera parte dalla generazione di un'idea di cambiamento sistemico, e si conclude con il consolidamento di un modello. All'interno di questa prima categoria si possono ricomprendere anche i mentori, i creativi e gli scienziati, che promuovono in prima persona iniziative di *social innovation*. L'imprenditore sociale può decidere di operare attraverso l'impresa sociale. I nove elementi che caratterizzano l'impresa sociale, riassunti in tabella 4, delineano la dimensione economica e la dimensione sociale della stessa, e derivano dal progetto di ricerca europeo EMES (1999), pubblicato da Borzaga e Defourny (2001).

Tabella 4. Definizione di impresa sociale

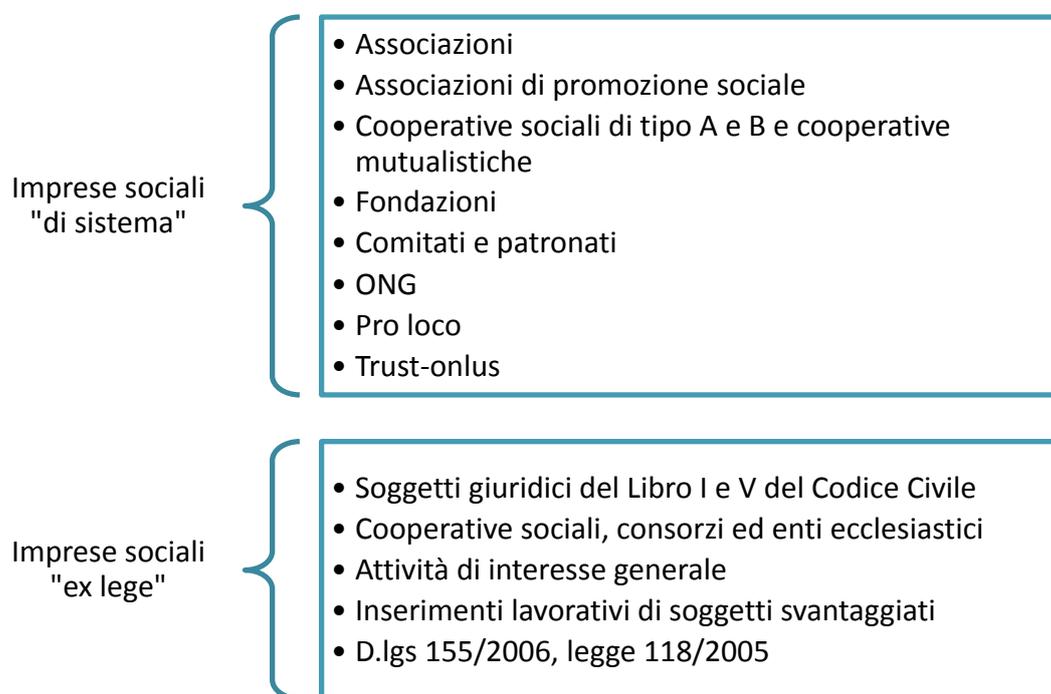
Elementi della dimensione economica	Elementi della funzione sociale
<ul style="list-style-type: none"> • Attività di produzione di beni e servizi in forma continuativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Produzione di benefici per la comunità come obiettivo esplicito
<ul style="list-style-type: none"> • Elevato grado di autonomia 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniziativa promossa da un gruppo di cittadini
<ul style="list-style-type: none"> • Livello significativo di rischio economico 	<ul style="list-style-type: none"> • Governo non basato sulla proprietà del capitale
<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di un certo ammontare di forza lavoro retribuita 	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione allargata
	<ul style="list-style-type: none"> • Limitata distribuzione degli utili

Fonte: Adattamento da EMES (1999) In Borzaga, C., Defourny, J., eds. 2001. L'impresa sociale in prospettiva europea: Diffusione, evoluzione, caratteristiche e interpretazioni teoriche, pp. 30-32.

A livello europeo l'impresa sociale non gode di una regolamentazione giuridica uniforme. In Italia il termine impresa sociale individua una molteplicità di organizzazioni, che Fiorentini (2013) classifica secondo lo schema proposto in figura 7. Ricondurre l'impresa sociale direttamente all'ambito dell'innovazione sociale non è un compito agevole, ed è argomento molto discusso tra gli studiosi. Defourny e Nyssen (2013, 47) evidenziano un legame tra gli elementi che compongono l'innovazione sociale e il modello proposto da EMES (tabella 4). Una posizione più critica rispetto a tale legame è espressa da Borzaga (2013), il quale sostiene che “[n]on c'è dubbio che i concetti di impresa sociale e di innovazione sociale sono contigui e almeno in parte sovrapponibili. Ciò non significa però che l'uno (quello di innovazione) includa anche l'altro (quello di impresa) come sostengono, ad esempio, diversi studiosi [...]”. Il limite posto alla

distribuzione degli utili nell'impresa sociale frena l'investimento da parte di capitali privati, i quali potrebbero favorire le politiche di innovazione.

Figura 7. Le categorie di imprese sociali in Italia



Fonte: Adattamento da Fiorentini, G. 2013. "L'impresa sociale: assetti aziendali di innovazione sociale". In *Impresa sociale & innovazione sociale. Imprenditorialità nel terzo settore e nell'economia sociale: il modello IS&IS*, p.45.

In seguito, nell'analisi del *business model* di un'impresa sociale, emergeranno le difficoltà legate al reperimento di risorse finanziarie. Per ovviare a tali problematiche, a livello internazionale, la normativa sull'impresa sociale è in continua evoluzione⁷⁵. Nel Regno Unito è stata varata da alcuni anni la normativa relativa alle *Community Interest Company (C.I.C)*⁷⁶. Le C.I.C sono imprese sociali⁷⁷ per le quali è previsto sia il principio di "asset lock" sia quello di "dividend cap"⁷⁸. Per questa tipologia di organizzazione è quindi prevista la possibilità di distribuire degli utili, rispettando alcuni parametri che ne definiscono il tetto massimo. Solo una parte degli utili sono distribuibili, e su questi, il

⁷⁵ Per un approfondimento Randazzo, R. 2013. "Innovazione nella forma giuridica". In *Impresa sociale & innovazione sociale. Imprenditorialità nel terzo settore e nell'economia sociale: il modello IS&IS*, p. 134-137.

⁷⁶ Government UK. Community Interest Company, <https://www.gov.uk/government/organisations/office-of-the-regulator-of-community-interest-companies>.

⁷⁷ Community Interest Company (C.I.C). "What is a CIC?", <http://www.cicassociation.org.uk/about/what-is-a-cic>.

⁷⁸ Government UK. "Setting up a social enterprise", <https://www.gov.uk/set-up-a-social-enterprise>.

“cap”⁷⁹ è calcolato in base a numerosi parametri che considerano ad esempio il valore pagato della quota⁸⁰. Questa evoluzione rappresenta una buona soluzione per mantenere la tipologia organizzativa che permette di raggiungere gli obiettivi sociali, favorendo nel contempo l’investimento in innovazione.

Anche le Università svolgono un ruolo fondamentale in questo contesto. Esse agiscono in primo luogo come motore di trasmissione della conoscenza, ed inoltre forniscono il *know-how* scientifico per lo sviluppo di progetti complessi, in collaborazione con aziende private. Molte Università nel mondo stanno investendo risorse in progetti di innovazione sociale, sia direttamente sia tramite *spin-off*, che si concretizzano in incubatori o centri di ricerca. La creazione del World Vision Center for Social Innovation⁸¹, quale iniziativa congiunta tra EBS Business School e World Vision Germany, è un esempio di quanto fin qui esposto; in questo caso si nota come la conoscenza possa essere non solo trasmessa ma anche accumulata. Un’ulteriore iniziativa, promossa in ambito universitario, per favorire lo sviluppo della *social innovation* è quella dell’Università EBS, che nel 2012 ha avviato una *summer school*⁸² dedicata ai temi dell’innovazione sociale con la collaborazione di Intel. Il terzo attore che opera nell’ecosistema è il Governo nazionale anche attraverso enti pubblici economici. I governi possono intervenire nei progetti sia direttamente, garantendo finanziamenti pubblici a particolari iniziative o agevolazioni fiscali a mezzo di norme di legge e regolamenti, sia indirettamente, svolgendo il ruolo di facilitatori, ovvero di connessione tra l’imprenditore sociale e i soggetti che formano il *network*. Un esempio dell’azione dei Governi nazionali è rappresentato da un’iniziativa avviata negli Stati Uniti dal Presidente Barack Obama, il quale ha istituito nell’aprile del 2009, tramite una legge, il Social Innovation Found (SIF)⁸⁴. Il ruolo svolto dalle Unioni e

⁷⁹ Government UK. Office of the Regulator of Community Interest Companies. "New dividend and performance related interest caps now in place", <https://www.gov.uk/government/news/new-dividend-and-performance-related-interest-caps-now-in-place>.

⁸⁰ Government UK. Department for Business Innovation & Skills. "Chapter 6: The Asset Lock", https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/357361/CIC-14-1089-community-interest-companies-chapter_6-the-asset-lock.pdf.

⁸¹ Institute for Transformation in Business and Society (INIT) - EBS Business School - World Vision Center for Social Innovation. "History and Vision", <http://www.ebs-init.de/en-institut/world-vision-center-for-social-innovation>.

⁸² Institute for Transformation in Business and Society (INIT) - EBS Business School. "Our 2012 Summer School for Social Innovators by Intel and EBS Business School", <http://www.ebs-init.de/de-praxis/ebs-intel-summer-school/2012-summer-school-for-social-innovators-by-intel-and-ebs-business-school/>.

⁸³ Russo, P., Mueller, S. 2013. "Social Innovation Education". In *Social Innovation: Solution for a Sustainable Future*, p.176.

⁸⁴ Office of Social Innovation and Civic Participation. "Social Innovation Fund", <http://www.whitehouse.gov/administration/eop/sicp/initiatives/social-innovation-fund>.

Organizzazioni sovra nazionali ricopre una notevole importanza, permette infatti di coinvolgere potenzialmente un numero elevato di attori, e convogliare maggiori risorse rispetto ai programmi su base nazionale. In questo caso l'esempio è relativo all'Unione Europea; storicamente legata ai temi dell'innovazione sociale, ed ad oggi molto attiva in questo ambito grazie ai numerosi programmi dedicati. Il *Theoretical Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe* (TEPSIE)⁸⁵, è uno dei progetti finanziati dalla Commissione Europea per lo sviluppo e la promozione delle tematiche inerenti la *social innovation*. Il progetto ha una durata triennale (2012-2014) e coinvolge sei organizzazioni, impegnate nella comprensione del fenomeno al fine di agevolare le *policy* pubbliche.

Un altro attore che riveste un ruolo fondamentale nello sviluppo dell'innovazione sociale è l'azienda privata, infatti essa è in grado di agire contemporaneamente attraverso:

- finanziamenti a favore di incubatori d'impresa;
- condivisione di brevetti e tecnologie;
- trasferimento di conoscenza;
- sviluppo di *partnership* pubblico – privato;
- *leadership* nella sostenibilità ambientale.

Molteplici sono le imprese attive nell'ambito della *social innovation* alle quali è possibile fare riferimento⁸⁶. Hewlett Packard, un *player* internazionale attivo nel *high tech*, è presente nell'ambito sociale sia attraverso investimenti sia attraverso la condivisione di risorse interne⁸⁷; l'impresa ha inoltre avviato la Social Innovation Relay⁸⁸, un'iniziativa a livello mondiale che premia gli studenti che sviluppano un'idea per far fronte ad un bisogno sociale. Anche le ONG operano nel contesto della *social innovation*, sia attraverso interventi diretti sul territorio, sia attraverso il coordinamento o la gestione logistica di progetti internazionali. Le fondazioni possono assumere un ruolo nuovo in questo contesto, la filantropia si sta infatti dirigendo verso progetti valutati sulla base

⁸⁵ TEPSIE (Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe). "About TEPSIE", <http://www.tepsie.eu/>.

⁸⁶ Per un approfondimento, Googins, B. 2013. "Leading with Innovation: Transforming Corporate Social Responsibility". In *Social Innovation: Solution for a Sustainable Future*.

⁸⁷ Hewlett Packard. "Social Investment", <http://www8.hp.com/us/en/hp-information/global-citizenship/social-investment.html>.

⁸⁸ Hewlett Packard. "Social Innovation Relay", http://www8.hp.com/us/en/hp-information/social-innovation/social-innovation-relay.html?jumpid=reg_r1002_usen_c-001_title_r0002#.U_n69mMxlWA.

degli indicatori di sostenibilità. La Robert Wood Johnson Foundation⁸⁹, ad esempio, è una delle fondazioni attive nell'ambito della salute, con numerosi programmi dedicati alle tematiche della *social innovation*, che hanno come obiettivo il miglioramento della qualità della vita. Un ruolo importante per il coordinamento delle fondazioni è svolto dall'European Foundation Centre⁹⁰, un'associazione fondata nel 1989 che coordina a livello europeo più di 200 associati. I finanziatori sono tutti i soggetti privati, quali ad esempio gli enti creditizi, che si occupano principalmente della sostenibilità finanziaria dell'iniziativa. Il finanziamento può realizzarsi tramite le modalità tradizionali, tramite i nuovi strumenti di prestito (Social Impact Bond⁹¹), e attraverso attività di intermediazione a supporto del *crowdfunding*. In altri progetti i finanziatori possono divenire dei *partners*⁹², occupandosi anche degli aspetti organizzativi; si pensi alle iniziative di microcredito. L'ultimo attore da analizzare è il *network*. Per *network* si intende una piattaforma in grado di mettere in relazione soggetti, portatori di un medesimo interesse, e risorse, al fine di sviluppare progetti di innovazione sociale. Ashoka⁹³ è uno dei *network* più importanti che mette in comunicazione imprenditori sociali. Van Ham, di Ashoka Foundation, sostiene che (2011, 37) "founded in 1981 in India, Ashoka now supports nearly 3000 social innovators in 70 countries on all continents". Un ulteriore esempio è Euclid Network⁹⁴, una rete di professionisti fondata nel 2007, che ad oggi coinvolge 300 membri, i quali si occupano di sviluppare progetti e soluzioni alle sfide globali. Nell'ambito della crescita sostenibile si inserisce l'operato di CSR Europe⁹⁵, un *network* per la *Corporate Social Responsibility*, che connette numerose imprese e organizzazioni locali di diverse nazioni. CSR Europe, nelle linee guida di *Enterprise 2020*⁹⁶, ha messo al centro il ruolo dell'innovazione sociale per lo sviluppo delle imprese. L'unione di due o più *network*, permette di condividere conoscenze e

⁸⁹ Robert Wood Johnson Foundation, <http://www.rwjf.org>.

⁹⁰ European Foundation Centre. "History, Mission and Vision", <http://www.efc.be/about/Pages/History-Mission-and-Vision.aspx>.

⁹¹ Shanmugalingam, C., Graham, J., Tucker, S., Mulgan, G. 2011. *Growing Social Ventures: The role of intermediaries and investors; who they are, what they do, and what they could become*, p.30.

⁹² Per un approfondimento, Shanmugalingam, C., Graham, J., Tucker, S., Mulgan, G. 2011. *Growing Social Ventures: The role of intermediaries and investors; who they are, what they do, and what they could become*, p.29.

⁹³ Ashoka. "About us", <https://www.ashoka.org/about>.

⁹⁴ Euclid Network, <http://www.euclidnetwork.eu>.

⁹⁵ CSR Europe (European business network for Corporate Social Responsibility). "About us", <http://www.csreurope.org/about-us>.

⁹⁶ CSR Europe (European business network for Corporate Social Responsibility). 2013. *Enterprise 2020. The power of collaboration: Scaling up collaboration for enhanced impact on sustainability challenges*.

risorse provenienti da diversi settori a livello globale. Questa connessione è una delle condizioni necessarie affinché un progetto di innovazione sociale diventi *mainstream*, ma rappresenta anche una grande opportunità di cambiamento. Infatti le soluzioni elaborate e sviluppate all'interno dei *network* hanno una visione olistica del problema iniziale, ed inoltre favoriscono la fase di *scaling up*. Un esempio di questi *network* di *network* è fornito da Mulgan et al. (2007, 6), i quali descrivono “the emerging ‘network of networks’ (SIX⁹⁷) that is bringing together like-minded organisations and networks from all of these fields to share ideas and experiences with the aim of speeding up our common ability to treat, and even solve, some of the pressing social challenges of our times”. L'importanza dei *networks* ai fini dello sviluppo di nuove iniziative è evidente nei programmi delle Unioni intergovernative, come ad esempio l'Unione Europea; ed è ribadita anche da Murray et al. (2010, 7), i quali sostengono “[w]hereas in business the firm is the key agent of innovation, in the social field the drive is more likely to come from a wider *network*, perhaps linking some commissioners in the public sector, providers in social enterprises, advocates in social movements, and entrepreneurs in business”. Nella pratica non è possibile classificare gli attori all'interno di una precisa categoria. *Due to its fluid nature, social innovation can take a number of structures that vary in their level of formality and organisation* (Science Communication Unit, University of the West of England 2014, 5). Per passare dall'idea iniziale alla soluzione replicabile come modello, è indispensabile che tutti gli attori descritti collaborino, ed interagiscano apportando ognuno il proprio contributo. Mulgan et al. (2007, 5) sostengono che l'innovazione “thrives best when there are effective alliances between small organisations and entrepreneurs (the ‘bees’ who are mobile, fast, and cross-pollinate) and big organisations (the ‘trees’ with roots, resilience and size) which can grow ideas to scale”; esempio ripreso anche da Murray et al. (2010, 8) e da Hubert (2010, 106). La classificazione precedentemente riportata individua i singoli attori. Un'ulteriore modalità per classificare gli attori, è proposta da Caulier-Grice et al. (2012b), i quali individuano quattro settori come illustrato in tabella 5. È immediato constatare, come la divisione in settori rispetto alla classificazione iniziale evidenzia maggiormente il ruolo svolto da ogni settore individuato, ed inoltre come appaia una sovrapposizione tra gli attori e i settori nei quali operano.

⁹⁷ Social Innovation Exchange (SIX), <http://www.socialinnovationexchange.org>.

Tabella 5. Trends and examples characterising the four sectors

Sectors	Trends
The non-profit sector	Delivering public services
	Campaigning and advocacy
	Innovative funding
The public sector	Open data
	Platforms for consultation
	Personalisation
	Citizen engagement
The private sector	Prevention
	Social enterprises
	Businesses engaging in social innovation
The informal sector	Partnerships between businesses and non-profits
	Networks of care
	Valorising the voluntary
	New forms of collaboration

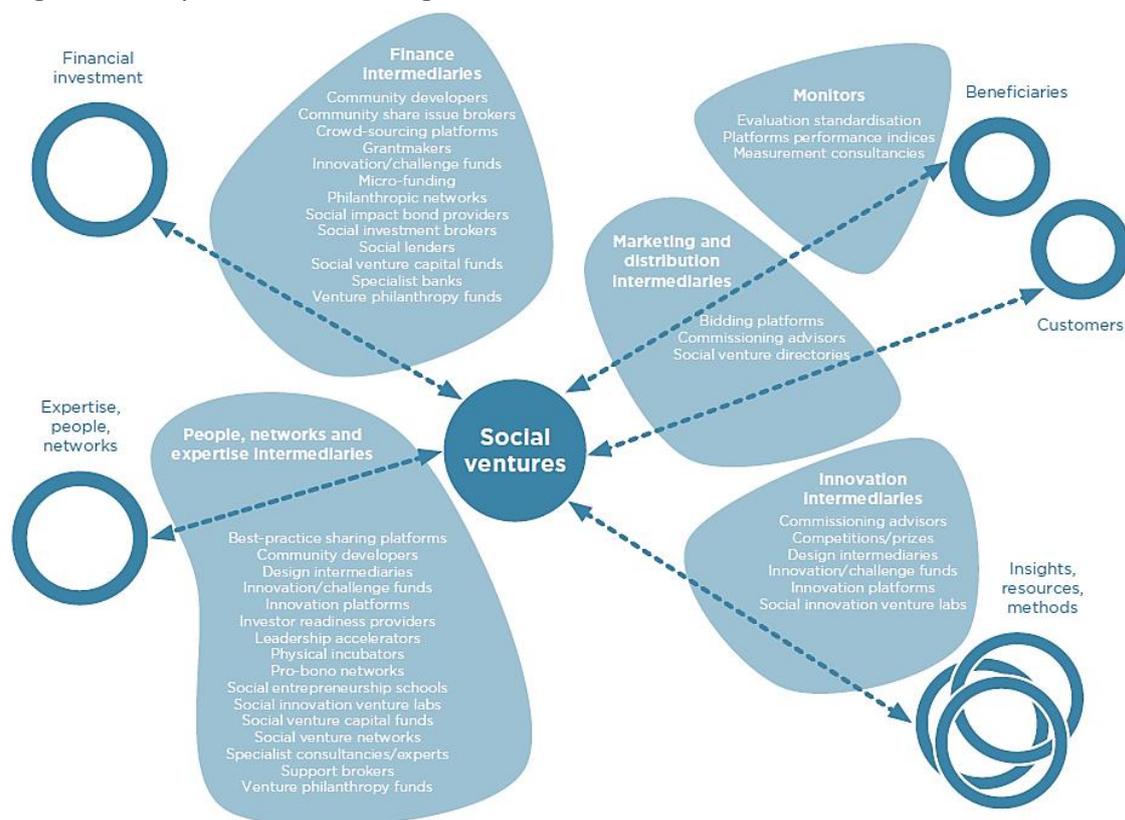
Fonte: Adattamento da Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., Norman W. 2012b. Social Innovation Practices and Trends. Part II, p.6.

Per concludere questa analisi, è utile soffermarsi sul lavoro di Christensen et al. (2006), al fine di individuare un particolare attore della *social innovation*. Christensen et al. (2006, 96) definiscono le *catalytic innovations* come un “subset of disruptive innovations, distinguished by their primary focus on social change, often on a national scale”. Da questa tipologia d’innovazione emerge la figura dei “*catalytic innovators*”, i quali creano il cambiamento sociale attraverso una nuova soluzione *good enough*, capace di mettere in discussione lo status quo (Christensen et al. 2006, 96). Questa figura quindi è del tutto trasversale rispetto alle classificazioni viste fino ad ora, e ha il pregio di poter coniugare l’innovazione con il *social change*, riprendendo in parte i concetti trattati in merito alla funzione dell’*open innovation* all’interno dell’innovazione sociale. Gli esempi riportati relativi alle diverse tipologie di attori, non esauriscono il panorama completo dei soggetti che agiscono nell’ambito dell’innovazione sociale. Come descritto in precedenza numerose sono le organizzazioni che vi operano, e come sintesi si rammenta: la Young Foundation una delle organizzazioni più attive situata nel Regno Unito, il centro di ricerca sull’innovazione sociale (CRISES) in Canada, il TACSI (The Australian Centre for Social Innovation) in Australia, il Research Institute of Science and Technology for Society (RISTEX⁹⁸) in Giappone, il Bertha Centre for Social Innovation and

⁹⁸ Research Institute of Science and Technology for Society (RISTEX). "Missions and Activities", <http://www.ristex.jp/EN/aboutus/principle.html>.

Entrepreneurship in Sud Africa⁹⁹, il Social Innovation Park (SIP^{100 101}) di Bilbao, il centro per l'innovazione sociale della Stanford University, e il Social Innovation and Entrepreneurship Research Centre (SIERC¹⁰²) in Nuova Zelanda. I centri di ricerca assumono non solo il ruolo di accrescimento delle conoscenze scientifiche, ma fungono anche da *connettori* tra i diversi attori. Goodwin (2011, 60) sostiene che “[i]ncreasingly, the interaction between experts and public is considered an important precondition for technological and social innovations to occur”. Oltre alle categorie individuate, sono presenti degli “attori collettivi” che ricoprono un ruolo trasversale; i *think tank* e gli incubatori, che possono essere assimilati come classificazione ai centri di ricerca, e le comunità *online* che sono più simili ai *networks*. Nella creazione e nello sviluppo dell'impresa sociale è fondamentale il ruolo svolto degli intermediari. Shanmugalingam et al. (2011) ne individuano cinque categorie che sono riprodotte in figura 8.

Figura 8. Cinque ruoli chiave degli intermediari



Fonte: Shanmugalingam, C., Graham, J., Tucker, S., Mulgan, G. 2011. Growing Social Ventures: The role of intermediaries and investors; who they are, what they do, and what they could become, p.21.

⁹⁹ Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship. "Overview", <http://www.gsb.uct.ac.za/s.asp?p=389>.

¹⁰⁰ Social Innovation Park (SIP), <http://www.socialinnovationpark.com/?lang=en>.

¹⁰¹ Denokinn. "Social Innovation Park", http://denokinn.eu/?page_id=14&lang=en.

¹⁰² New Zealand Social Innovation and Entrepreneurship Research Centre (SIERC). "About the Centre", <http://sierc.massey.ac.nz>.

Gli intermediari individuati hanno un riferimento prevalente all'impresa sociale. Tuttavia, come evidenziato in precedenza, l'impresa sociale può essere l'inizio di un ciclo di innovazione sociale. Gli intermediari verso i quali indirizzarsi sono quelli che si occupano della conoscenza e delle risorse umane (*lab*, incubatori, scuole, centri di ricerca), e gli intermediari finanziari (finanziatori di imprese sociali, *broker*).

Dopo aver approfondito le dinamiche dell'ecosistema, nella parte successiva si esamineranno le modalità per superare le "barriere" che ostacolano le nuove iniziative.

2.2 Strategie operative per superare le barriere

Gli attori che partecipano alle varie iniziative, sia individualmente che collettivamente, mettono a disposizione differenti *backgrounds* e provengono da diversi settori. Questo aspetto se da un lato esprime l'originalità e le potenzialità dell'innovazione sociale, dall'altro crea delle problematiche nello sviluppo dei progetti stessi. Una delle questioni principali è sicuramente quella legata al coordinamento dei soggetti che partecipano alle iniziative. Il coordinamento riguarda non solo le modalità organizzative, ma anche la capacità di coinvolgere gli attori chiave per la tipologia di progetto da realizzare. Secondo Zanoni et al. (2013, 2) l'innovazione sociale affronta "complessi problemi di natura orizzontale attraverso meccanismi di intervento di tipo reticolare, adottando l'intera gamma degli strumenti a disposizione [...]". Il coordinamento rappresenta quindi la prima delle "barriere" da analizzare che ostacolano l'innovazione sociale. Si tratta, quasi certamente, di una delle problematiche che maggiormente incide sullo sviluppo della *social innovation*, e che deve essere superata, al fine di sfruttare le potenzialità offerte dall'unione e dall'interazione dei diversi *networks*. Attualmente, e sempre più nel futuro, tali barriere possono essere agevolmente superate grazie alle nuove risorse offerte dall'*open innovation*; Chalmer (2012) individua chiaramente le potenzialità dell'*open innovation* per superare tali barriere. Un altro modo per favorire il dialogo e il coordinamento sono sicuramente i *workshops*, i laboratori e le iniziative quali ad esempio TEDxCaFoscari¹⁰³; che permettono lo scambio di conoscenza e idee. Inoltre gli organismi di coordinamento sovra nazionali hanno certamente le competenze e le risorse necessarie, per affrontare e superare al meglio queste problematiche, derivanti dal coordinamento tra i diversi attori. L'attore pubblico è uno dei soggetti che può intervenire efficacemente per il superamento delle barriere, e sul quale è utile focalizzarsi in questa discussione. Dall'analisi precedente era emerso un doppio ruolo affidato ai Governi, il primo legato al coordinamento degli attori, ed il secondo legato ad agevolazioni e finanziamenti a favore dei progetti. L'attore pubblico può inoltre destinare parte della spesa pubblica corrente ad iniziative di innovazione sociale, selezionando progetti ad elevato impatto sociale, qualora questi interessino direttamente settori fondamentali della comunità, quali ad esempio la cura alla persona e l'educazione. Inoltre Mulgan (2006, 160) sostiene che, "[w]e therefore advocate what we call 'innovation accelerators': funds for seeding ideas supported by teams that

¹⁰³ TEDx. "TEDxCaFoscari", http://www.tedxcafoscariu.com/?page_id=506.

combine understanding of policy contexts with understanding of business design, growth, and management”. La soluzione proposta da Chalmer va verso l’adozione di un modello *open*, l’autore dichiara infatti che (2012, 28) “[s]ocial and community based organizations engaging in ‘open source’ collaboration will be more effective in tackling vested interests and dominant competitors”. Le “barriere” che si affrontano nello sviluppo di un progetto di innovazione sociale sono numerose, e non si limitano alle problematiche di coordinamento. Nel *report* dell’OECD (2011, 71) Waasdorp e de Ruijter sostengono, che “[t]he main barriers were: insufficient cooperation between stakeholders; fragmented knowledge transfer policies; and insufficient expertise regarding support of (social) entrepreneurship in the (semi)public sector”. L’analisi più completa relativa alle “barriere” si ritrova nel *report* del Bureau of European Policy Advisers elaborato da Hubert (2010), nel quale l’autore le suddivide secondo i tre approcci alla dimensione sociale, dei quali si è detto precedentemente¹⁰⁴. Le principali barriere che Hubert (2010, 103-108) riconosce all’interno della prima prospettiva sono essenzialmente legate: alla difficoltà di accedere ai finanziamenti e alle problematiche dello *scaling up*, al coordinamento sia in termini di “policy coordination” che di “operational coordination”, alla difficoltà nel riconoscere la dimensione legale e culturale dell’imprenditore sociale, ed alla mancanza di *skill* e formazione per gli innovatori sociali. Hubert (2010, 109) riconosce come barriere anche le difficoltà relative alle modalità di misurazione, per le quali sarà dedicata una parte nel presente elaborato. Nell’analizzare l’innovazione all’interno del settore pubblico Caulier-Grice et al. (2012a, 28) riconoscono che “[b]arriers include departmental silos, audit and accountability processes. There is also a lack of enabling conditions such as dedicated budgets, teams and processes for innovation”. Mulgan et al. (2007, 18) individuano quattro barriere attinenti al cambiamento: l’efficienza relativa alla *performance* dei sistemi esistenti, gli interessi delle persone, i valori e le norme che regolano la comunità e le relazioni esistenti. Secondo Chalmer (2012, 18), richiamato nella parte dedicata all’*open innovation*, le barriere sono relative al “market protectionism, risk aversion, problem complexity, access to networks and access to finance”. La seconda barriera riguarda quindi le problematiche legate al finanziamento, riconosciuta da quasi tutti gli autori nei *report* analizzati. Per favorire gli investimenti e il coinvolgimento dei finanziatori, è fondamentale presentare i benefici attraverso nuove modalità di misurazione, che non

¹⁰⁴ La dimensione sociale 1.2.2.

siano basate sul solo ritorno finanziario dell'investimento. I finanziamenti possono derivare da *contests* a livello internazionale, dedicati alle migliori idee e progetti di innovazione sociale, spesso promossi da organismi internazionali o sovra nazionali, come l'Unione Europea con l'iniziativa *This is European Social Innovation*¹⁰⁵, o da associazioni ed imprese private. Ulteriori barriere sono legate a fenomeni di *lock-in* che tendono a riprodurre modelli sociali ed economici preesistenti, o alla difficoltà di veicolare la conoscenza che spesso è legata all'innovazione commerciale. La resistenza al cambiamento può essere superata diffondendo una cultura che basi le proprie valutazioni su *outcomes* di lungo periodo, che comprendano indicatori complessivi di benessere. Infatti Mulgan et al. (2007, 19) ricordano come “[w]hen systemic change does happen – for example [...] the shift to a low carbon economy in the early 21st century – the opportunities for social innovation greatly increase”. Le barriere che limitano o impediscono lo sviluppo dell'innovazione sociale possono quindi essere riepilogate in tre tipologie: psicologiche e culturali, organizzative e finanziarie. Davies e Simon (2012a, 94) catalogano la mancanza della rete internet (barriera organizzativa) e la mancanza di fiducia (barriera culturale) come potenziali “ostacoli” ai progetti di *crowdsourcing*. Da questo esempio si comprende come ogni iniziativa, si trovi ad affrontare nel proprio percorso di sviluppo, alcune delle barriere descritte poco sopra, che dipendono dalla tipologia del progetto stesso, dal contesto, e dagli attori coinvolti. Ogni singolo attore è dunque chiamato ad agire con gli strumenti dei quali dispone, per promuovere e incentivare lo sviluppo delle iniziative legate alla *social innovation*. I *tools* disponibili sono numerosi, ed in questa trattazione ci si limita a rimarcare l'importanza dei *network*, per accedere a risorse e conoscenze disponibili in settori diversi rispetto a quello di origine ed in contesti globali. Quanto affermato fin qui è ampiamente condiviso da Pulford (2013, 4) che sostiene “we need governments who understand the field of social innovation and support it rather than create barriers that make innovation difficult. We also need networks that allow people to quickly and effectively learn from one another [...]”.

Per completare questo quadro, nella parte che segue saranno esplorate alcune iniziative pubbliche attuate a livello nazionale per supportare i progetti.

¹⁰⁵ European Commission, Directorate General for Enterprise and Industry. 2010a. *This is European Social Innovation*. European Commission D. G Enterprises and Industry.

2.3 Politiche a supporto dell'innovazione sociale. Le esperienze di Europa e Brasile

Nella sezione precedente sono state illustrate alcune barriere che ostacolano lo sviluppo di nuove idee e iniziative. Tra le possibili soluzioni proposte, alcune riguardavano le azioni intraprese dal soggetto pubblico. Si ritiene quindi fondamentale l'azione dei *policy makers*, a livello locale, nazionale e regionale. I *policy makers* dispongono di un *mix* di strumenti per incentivare lo sviluppo dell'innovazione sociale; non solo finanziamenti pubblici ma anche supporto istituzionale, attività organizzative, leggi e regolamenti. L'attore pubblico ha inoltre una profonda conoscenza del contesto sociale e culturale; aspetti che consentono interventi specifici e di conseguenza un migliore risultato nel conseguimento degli obiettivi fissati. In questa parte si forniranno alcuni esempi di politiche attuate sia a livello locale sia a livello regionale. L'Unione Europea si è dimostrata negli anni molto attiva nell'ambito dei progetti sull'innovazione sociale, sviluppando una conoscenza approfondita sia dei problemi, sia degli strumenti a disposizione per far fronte ai bisogni sociali. Negli ultimi anni l'innovazione sociale è diventata centrale nelle politiche europee; l'ex presidente della Commissione Europea, Barroso (2011) ricorda come "I strongly believe that today our strong European tradition of social innovation is more needed than ever". La Commissione Europea ha delineato degli obiettivi importanti per il 2020, attraverso una strategia che (2010b, 10) "turn the EU into a smart, sustainable and inclusive economy delivering high levels of employment, productivity and social cohesion". Lo sviluppo delineato da questa strategia dovrebbe quindi essere "smart", "sustainable" e "inclusive"¹⁰⁶. L'innovazione sociale si inserisce in questo quadro più ampio, e nello specifico all'interno del principio dell'inclusione. Un esempio è relativo all'iniziativa "European Platform against Poverty", nella quale la Commissione Europea (2010b, 19) si propone "to design and implement programmes to promote social innovation for the most vulnerable, in particular by providing innovative education, training, and employment opportunities [...]". Entrando nello specifico campo dell'innovazione sociale, si osserva come le azioni della Commissione Europea utilizzino un *mix* di strumenti, che si rivolgono verso le attività di *networking*, finanziamento, organizzazione di competizioni e *scaling up*¹⁰⁷. Le attività di

¹⁰⁶ European Commission. 2010b. Communication from the Commission Europe 2020: A Strategy for smart, sustainable and inclusive growth.

¹⁰⁷ European Commission, Directorate General Enterprise and Industry. "Social Innovation", http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/index_en.htm.

networking sono promosse attraverso l'iniziativa *Social Innovation Europe* (SIE)¹⁰⁸, un *hub* che permette la condivisione di idee, progetti, conoscenza tra i vari attori operanti nella *social innovation*. La *Social Innovation Europe* (SIE) è iniziata nel marzo del 2011 grazie al finanziamento dell'Unione Europea e alla collaborazione di SIX, *Euclid Network* ed il *Danish Technology Institute*¹⁰⁹. Attraverso il portale, permette di fornire visibilità a tutte le iniziative che si svolgono nei Paesi dell'Unione Europea, favorendo quindi concorsi dedicati, e fornendo un'importante vetrina per tutti gli innovatori sociali che necessitano di potenziare il proprio *network*. Il secondo strumento a disposizione dei *policy maker* è relativo al finanziamento delle iniziative, che può avvenire sia attraverso contributi a fondo perduto sia attraverso finanziamenti agevolati. L'erogazione di tali fondi è spesso legata al raggiungimento di determinati obiettivi intermedi, che vengono monitorati direttamente dal soggetto erogante o attraverso un *partner* tecnico. Il finanziamento può essere concesso direttamente ai progetti, o può essere relativo ad altre iniziative, quali ad esempio il sostegno all'occupazione giovanile, la sanità, l'efficienza energetica, solo per citarne alcuni. Il finanziamento alle nuove idee, soprattutto quando viene effettuato attraverso *contests* internazionali, ha sicuramente il pregio di far emergere soluzioni e schemi di pensiero nuovi e dirompenti rispetto al passato, di coinvolgere numerosi innovatori sociali nonché la comunità, e di sviluppare modelli di *business* sostenibili e replicabili. Per tale motivo, il finanziamento ai progetti di innovazione sociale, che dimostrino la capacità di consolidarsi nel tempo e di radicarsi nel territorio, raggiungendo gli obiettivi prefissati, sono sicuramente da preferire rispetto agli stanziamenti "tradizionali", spesso effettuati *ex-post*. Un esempio riguardante gli strumenti di finanziamento, sempre rimanendo nell'ambito delle politiche europee, è il programma per l'impiego e l'innovazione sociale (EaSI^{110 111}), che da gennaio 2014 riunisce e integra tre programmi (PROGRESS¹¹², EURES¹¹³, European

¹⁰⁸ Social Innovation Europe (SIE). "About", <https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/about>.

¹⁰⁹ Social Innovation Europe (SIE). 2011. "Welcome to Social Innovation Europe", <https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/node/1604>.

¹¹⁰ European Commission, Directorate General Employment, Social Affair and Inclusion (EMPL). 2013. New programme for Employment and Social Innovation (EaSI), <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=1093>.

¹¹¹ European Commission, Directorate General Employment, Social Affair and Inclusion (EMPL). "EU Programme for Employment and Social Innovation (EaSI)", <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081>.

¹¹² European Commission, Directorate General Employment, Social Affair and Inclusion (EMPL). "PROGRESS programme (2007-2013)", <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=987&langId=en>.

¹¹³ European Commission. Eures. "The European Job mobility portal", <https://ec.europa.eu/eures/page/homepage?lang=en>.

Progress Microfinance Facility¹¹⁴), in precedenza gestiti separatamente, facendoli divenire tre aree d'intervento. Il *budget* previsto per il periodo 2014 – 2020 supera i 900 milioni di euro così suddivisi: 61% al programma PROGRESS, 18 % per EURES, e 21 % per il programma Microfinanziamento (MF) e Imprenditorialità Sociale (SE)¹¹⁵. Il *budget* per l'anno 2014 è allocato per capitoli di spesa tra i quali: *grants, prizes, procurements, financial instruments* e altri¹¹⁶. All'interno degli strumenti finanziari è prevista un'iniziativa per favorire il microfinanziamento sia per nuove imprese, sia per coloro che trovano difficoltà ad avviare un'impresa autonoma accedendo alle tradizionali forme di finanziamento. Nel dettaglio per questa sezione il *target* individuato dallo specifico programma 1.6, determina 41.000 micro prestiti ad utilizzatori finali¹¹⁷. Il terzo strumento al quale fare riferimento, in ambito europeo, sono le competizioni internazionali per lo sviluppo di nuovi progetti ed iniziative. Tale metodologia di intervento permette di ottenere ottimi risultati; i *contests* inoltre, mettendo in competizione innovatori sociali da tutto il mondo, fanno emergere le migliori soluzioni e, consentendo l'attività di *networking* e *co-working*, permettono di individuare soluzioni consistenti e maggiormente condivise in grado di durare nel tempo. Nel 2013 si è chiusa la seconda edizione della competizione Europea dedicata all'innovazione sociale¹¹⁸, promossa dalla Commissione Europea, riconosceva un premio pari a 30.000 euro ai primi tre classificati. Nell'ultima edizione un progetto italiano, "From waste to wow! QUID project"¹¹⁹, è risultato tra i tre vincitori¹²⁰. Questa iniziativa sviluppata dalla cooperativa QUID¹²¹, prevede il recupero e il riutilizzo di tessuti non impiegati da altri *brand* per la creazione di capi di moda, includendo inoltre nell'organico persone

¹¹⁴ European Commission, Directorate General Employment, Social Affairs and Inclusion (EMPL). "Progress Microfinance. What is Progress Microfinance?", <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=836&langId=en>.

¹¹⁵ European Commission. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. 2013d. EaSI - New EU umbrella programme for employment and social policy, p. 10.

¹¹⁶ European Commission. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. 2014a. Annual work programme for grants and procurement for the European Union Programme for Employment and Social Innovation ("EaSI") for 2014, p.3.

¹¹⁷ European Commission. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. 2014a. Annual work programme for grants and procurement for the European Union Programme for Employment and Social Innovation ("EaSI") for 2014, p. 47-48.

¹¹⁸ European Commission, Directorate General Enterprise and Industry. "Second European Social Innovation Competition", http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/competition/index_en.htm.

¹¹⁹ European Commission. "European Social Innovation competition - QUID", <http://socialinnovationcompetition.eu/401/>.

¹²⁰ European Commission, Directorate General Enterprise and Industry. "European Social Innovation Competition - Winners", http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/competition/contestants_en.htm

¹²¹ QUID Cooperativa Sociale. "Progetto QUID", <http://progettoquid.it/progetto>.

svantaggiate dal punto di vista lavorativo. Un'iniziativa di sicuro interesse perché coniuga l'innovazione sociale con aspetti di sostenibilità. Un ultimo strumento, a disposizione delle politiche pubbliche, riguarda tutte le iniziative che coinvolgono lo *scaling up* dei progetti. TRANSITION¹²² (*Transnational Network for Social Innovation Incubation*) è un progetto finanziato dall'Unione Europea della durata di 30 mesi, il cui obiettivo è lo *scaling* di 300 progetti opportunamente selezionati. *Partners* dell'iniziativa sono il SIX ed Euclid Network, mentre altri sei centri in Europa sono coinvolti con il ruolo di incubatori. Tra i centri che vi partecipano anche il Politecnico di Milano. L'iniziativa avviata nel settembre del 2013 ha da poco superato il primo anno^{123 124}. Tale iniziativa consente ai progetti, appositamente selezionati, di ricevere un supporto in termini di *coaching* ma anche organizzativo, di *business*, legale e tecnico. TRANSITION è un'iniziativa del tutto trasversale dal punto di vista dei *tools* utilizzati, infatti, oltre a favorire le attività di *networking*, agisce come incubatore dell'innovazione, creando un percorso di sviluppo, che permette alle organizzazioni l'evoluzione della propria idea, in un contesto che fornisce l'adeguato supporto e le risorse necessarie. Passando dal contesto internazionale ad uno nazionale, è interessante osservare tali politiche per quanto riguarda l'Italia. L'innovazione sociale sta permeando il contesto italiano, sia dal punto di vista culturale e istituzionale, sia attraverso iniziative internazionali. Nell'estate del 2011 a Napoli si è svolta una competizione di livello internazionale, Naples 2.0¹²⁵, per affrontare sei sfide da risolvere, specifiche del contesto locale, quali ad esempio il recupero di aree culturali abbandonate o il reintegro di lavoratori svantaggiati; con Unicredit Foundation come *partner*, oltre alla partecipazione di altri *networks* europei. Un grande numero di innovatori sociali si sono dedicati alle sei sfide proposte, e per ogni categoria è stato individuato un vincitore. Solo due delle iniziative sono arrivate alla fase di *start up*, ricevendo un finanziamento complessivo di 300.000 euro¹²⁶. Nel marzo del 2013, l'allora ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca Francesco Profumo, ha presentato "la via italiana alla Social Innovation Agenda"^{127 128}. Vengono inizialmente

¹²² TRANSITION (Transnational Network for Social Innovation Incubation). "About TRANSITION", <http://transitionproject.eu/about-transition/>.

¹²³ TRANSITION (Transnational Network for Social Innovation Incubation). "TRANSITION: 1 year of Social Innovation Incubation", <http://transitionproject.eu/transition-1-year-of-social-innovation-incubation/>.

¹²⁴ Nordstokka, K. 2014. TRANSITION is celebrating its 1 year anniversary. SIE.

¹²⁵ European Commission. 2012a. Naples 2.0: International Social Innovation Competition, available at: http://www.euclidnetwork.eu/files/Naples_booklet_web_version.pdf.

¹²⁶ Addarii, F. 2014. Naples 2.0: La teoria alla prova della pratica.

¹²⁷ Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. 2013. La via italiana alla Social Innovation Agenda.

¹²⁸ Marelli, T. 2012. Il Ministro Profumo a FORUM PA annuncia una "social innovation agenda" nazionale. 17.05.2012. Forum PA.

individuare cinque aree di intervento, tra le quali due temi importanti quali la finanza per la *social innovation* e il tema della misurazione dell'impatto. Nella parte dedicata alla finanza si avanzano proposte sia per le iniziative di microcredito, sia per strumenti dei quali si è parlato in precedenza come i *Social Impact Bond*. La "Social Innovation Agenda", unita a numerose altre iniziative che si stanno sviluppando in Italia grazie alla leva pubblica, si pongono l'obiettivo sfidante di trovare una nuova via per la soluzione dei bisogni sociali, cercando di allineare il nostro Paese ai modelli utilizzati nel Regno Unito e nei Paesi del nord Europa, che da sempre mettono l'innovazione sociale al centro delle politiche pubbliche. Dopo aver brevemente delineato un quadro regionale e nazionale, è interessante proporre un breve confronto internazionale, relativo alle *policies* messe in atto in realtà differenti dal punto di vista socio-economico. A tale scopo si illustrerà brevemente l'esperienza del Brasile. Approfondire le tematiche dell'innovazione sociale in Brasile, stimola il confronto rispetto a quanto visto fino ad ora e apre nuovi orizzonti. Il Paese infatti dal punto di vista abitativo vede la coesistenza di metropoli altamente sviluppate, che convivono con situazioni abitative più disagiate quali le *favelas*. Il Brasile ha avuto un notevole sviluppo economico, considerando il periodo che va dal 2004 al 2013 il GDP ha subito un significativo aumento, con una lieve contrazione del GDP *per capita* negli anni 2012 e 2013; lo stesso trend è evidenziato dal GNI¹²⁹ *per capita* che nel 2013, secondo le rilevazioni della Banca Mondiale, si attesta ad un valore di 14.750 \$¹³⁰. A fronte di questo progresso negli indicatori tradizionali, tuttavia, si evidenziano numerosi squilibri; legati ad esempio al consumo di risorse naturali, e a notevoli disuguaglianze nella distribuzione della ricchezza, evidenziate da un valore molto elevato dell'indice di Gini (pari a 55 per il 2009¹³¹), soprattutto se confrontato con i Paesi europei. La disoccupazione rilevata dall'IBGE nell'agosto del 2014 si attesta al 5 %¹³². Lo straordinario sviluppo del Brasile si deve in gran parte all'opera dell'ex presidente Luiz Inácio da Silva che, nei due mandati tra il 2003 e il 2011, ha adottato numerose riforme e interventi a sostegno delle fasce sociali più deboli¹³³. In

¹²⁹ Gross National Income.

¹³⁰ World Bank. "World Data Bank". Accessed 18.09.2014, <http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx?isshared=true>.

¹³¹ World Bank. "World Data Bank". Accessed 18.09.2014, <http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx?isshared=true>.

¹³² IBGE (Istituto Brasileiro de Geografia e Estatística), <http://www.ibge.gov.br/english>.

¹³³ Gefter, R. 2011. "Repubblica Federativa del Brasile: il sistema politico ed i suoi sviluppi. In I BRICS e noi: l'ascesa di Brasile, Russia, India e Cina e le conseguenze per l'occidente, ed. Quercia, P., Magri, P., pp. 43-50.

particolare grazie al PAC (Programa de Aceleração do Crescimento¹³⁴), un programma per l'investimento nelle infrastrutture, il Paese ha potuto espandere la propria competitività, anche in ambito internazionale. Secondo i dati della Banca Mondiale il tasso di povertà, in netta discesa, ha raggiunto il 9% nel 2012¹³⁵. Nel campo dell'innovazione restano tuttavia evidenti alcuni limiti, Mori (2011, 59) sostiene che il Brasile "deve affrontare rapidamente le carenze del sistema educativo, che al momento non è in grado di soddisfare la domanda di 'capitale umano' e rischia quindi di creare un collo di bottiglia alla sua crescita". Nel settore sociale grazie allo schema Bolsa Família (BF¹³⁶), uno dei più importanti a livello mondiale nel suo genere, si è attuato un trasferimento di risorse alle famiglie in situazione di povertà, dedicate alla frequenza scolastica e all'educazione¹³⁷. Dal 2004 ad oggi questo ingente impegno del governo, che ha inciso profondamente nelle dinamiche della spesa sociale, ha permesso la riduzione del tasso di povertà, una drastica riduzione delle disparità evidenziate dalla diminuzione dell'indicatore di Gini¹³⁸¹³⁹, nonché una maggiore sostenibilità sociale; quest'ultima intesa come equità nell'accesso ai servizi di base (McKenzie 2004). Accanto ai programmi operanti nella sfera pubblica della BF e del PAC, il Brasile vede il fiorire di numerose iniziative, alcune uniche nel loro genere a livello mondiale. Il primo esempio di *participatory budgeting* si ritrova in Brasile nella città di Porto Alegre nel 1989¹⁴⁰, è divenuto, ad oggi, un modello¹⁴¹ esportato a livello mondiale per la partecipazione democratica alla dinamiche decisionali relative alla spesa pubblica. Anche le grandi *corporations* hanno scelto il Brasile per lo sviluppo di progetti di innovazione sociale. Coca Cola attraverso il progetto "Coletivo¹⁴²", che si articola in diverse aree di azione, che spaziano dall'arte all'imprenditorialità, permette di erogare un progetto formativo ai giovani. Il progetto "Coletivo" si è posto obiettivi sfidanti tra i quali l'aumento dell'occupazione, l'attenzione alla sostenibilità ambientale e la formazione dei giovani

¹³⁴ Ministério do Planejamento. "Programa de Aceleração do Crescimento", <http://www.pac.gov.br>.

¹³⁵ World Bank. "Poverty headcount ratio at national poverty line", <http://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.NAHC/countries/BR?display=graph>

¹³⁶ Ministério do Desenvolvimento Social. "Bolsa Família", <http://www.mds.gov.br/bolsafamilia>.

¹³⁷ Economist. 2008. "Happy families". Economist, 07.02.2008.

¹³⁸ World Bank. "Brazil Overview", <http://www.worldbank.org/en/country/brazil/overview>.

¹³⁹ World Bank. "Bolsa Família: Brazil's Quiet Revolution", <http://www.worldbank.org/en/news/opinion/2013/11/04/bolsa-familia-Brazil-quiet-revolution>.

¹⁴⁰ Unesco. "The Experience of the Participative Budget in Porto Alegre Brazil", <http://www.unesco.org/most/southa13.htm>.

¹⁴¹ Participatory Budgeting Project. "Where has it worked?", <http://www.participatorybudgeting.org/about-participatory-budgeting/where-has-it-worked>.

¹⁴² Coletivo Coca-Cola Brasil, <http://www.coletivococacola.com.br>.

con finalità imprenditoriali. Il progetto ha coinvolto finora 70.000 persone¹⁴³ in un territorio molto vasto, offrendo una formazione trasversale¹⁴⁴ inerente diverse aree d'azione, quali ad esempio la logistica, il *retail*, le metodologie di riciclo. Google ha lanciato nel 2012 una sfida¹⁴⁵ per le iniziative di impatto sociale al fine di supportare, attraverso la tecnologia, le migliori associazioni che proponevano un progetto in grado di risolvere problemi sociali. I quattro vincitori hanno ricevuto una somma pari ad 1 milione di Real per lo sviluppo del progetto^{146 147}. Il Brasile, inserito nel gruppo dei BRICS, è molto attivo in questa tipologia di iniziative sia pubbliche che private. Fernandes et al. (2013), in un'analisi storica, evidenziano il ruolo degli incubatori per lo sviluppo di soluzioni innovative; gli incubatori sono visti come strumento per coniugare il sapere scientifico, e le conoscenze presenti e ben radicate nella comunità. Fernandes et al. (2013, 393) sostengono che "populars incubators represent, beyond the specific Brazilian situation, an innovative form of theory-practice interface in favour of empowerment and full citizenship". Anche Dubeux (2013) rileva il ruolo dei Technological Incubators of Solidarity Economy Initiative (ITCP), sostenendo in particolare che (2013, 306) "[t]he greatest challenge facing incubators is to develop technologies that incorporate, from inception to application, a commitment to promote social inclusion and sustainable development".

Dall'analisi e dal confronto sopra esposti emergono due elementi caratterizzanti. Il primo evidenzia come nonostante le profonde differenze sociali, economiche e culturali tra Europa e Brasile, le politiche di innovazione sociale si adattino ed evolvano legandosi al contesto. Il secondo elemento mostra un nuovo modello di azione dei *policy makers*. Le tradizionali politiche pubbliche prevedevano la realizzazione di un servizio che poteva essere concepito, finanziato, sviluppato ed erogato con una logica *top-down*. Negli esempi fin qui proposti, si propone un modello che prevede la partecipazione attiva del cittadino, sia come singolo sia come comunità locale, fin dalla fase di generazione delle idee e delle soluzioni. Attraverso le competizioni, ad esempio, il singolo innovatore sociale diviene anche realizzatore e fruitore dei servizi. In questo senso, l'innovazione

¹⁴³ Instituto Coca-Cola Brasil. "Programas desenvolvidos", <http://www.institutococa-cola.org/projetos-desenvolvidos.htm>.

¹⁴⁴ Brush, C. 2013. How Women Entrepreneurs Are Transforming Economies and Communities. Forbes, 16.02.2013.

¹⁴⁵ Google. "Desafio de Impacto Social", <https://desafiosocial.withgoogle.com/brazil2014>.

¹⁴⁶ Google. "Google impact challenge", <https://www.google.org/impact-challenge/>.

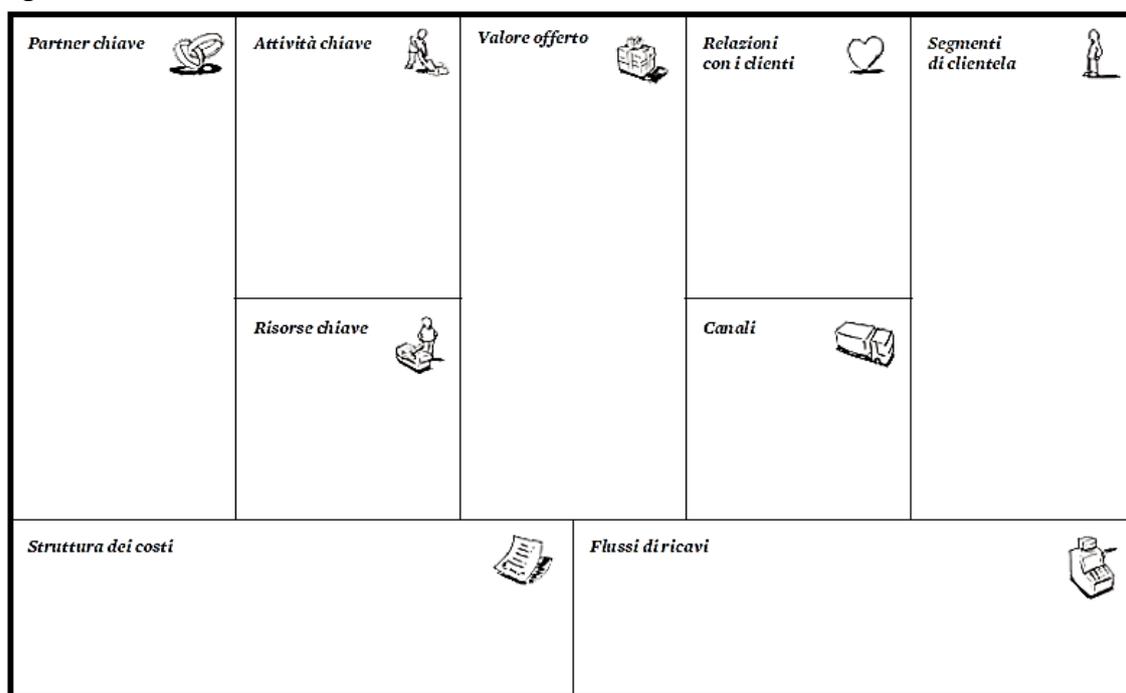
¹⁴⁷ Scherer, F. 2014. Google incentiva inovação social no Brasil. Exame, 02.05.2014.

sociale ha il merito di cambiare radicalmente la prospettiva di azione dei *policy makers*, introducendo una logica *bottom-up*.

2.4 Ripensare e ridisegnare il *business model*

Nel primo capitolo¹⁴⁸ si erano presentati alcuni modelli utili per spiegare il ciclo di sviluppo dell'innovazione sociale. Dall'analisi era emerso come tali modelli presentassero delle peculiarità, e quindi l'impossibilità di pensare ad un modello *standard*. Dallo studio emergeva che alcuni autori, inserivano nelle fasi iniziali il disegno o lo sviluppo di un *business model* specifico relativo al progetto di innovazione. Riprendendo il modello di Santos et al. (2013), il *business model* costituisce la seconda fase, segue l'individuazione del problema e precede la fase di *scaling up* che sarà trattata nel capitolo successivo. Secondo Osterwalder e Pigneur (2012, 14), “[u]n modello di business descrive la logica in base alla quale un’organizzazione crea, distribuisce e cattura valore”. Per Chesbrough (2013, 127) il modello di *business* è “un utile schema di riferimento per collegare idee e tecnologie ai risultati economici”; ed inoltre esso (2013, 128) “assolve a due funzioni importanti: creazione di valore e acquisizione di valore”. Il *business model* ideato da Osterwalder e Pigneur (2012) si suddivide in nove blocchi ed è riprodotto in figura 9.

Figura 9. Il business model Canvas



Fonte: Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2012. Creare modelli di business: Un manuale per visionari, innovatori e amanti delle sfide. Trans. by Salvaggio, A. Titolo originale: Business Model Generation. p. 44.

¹⁴⁸ Il ciclo di sviluppo 1.5

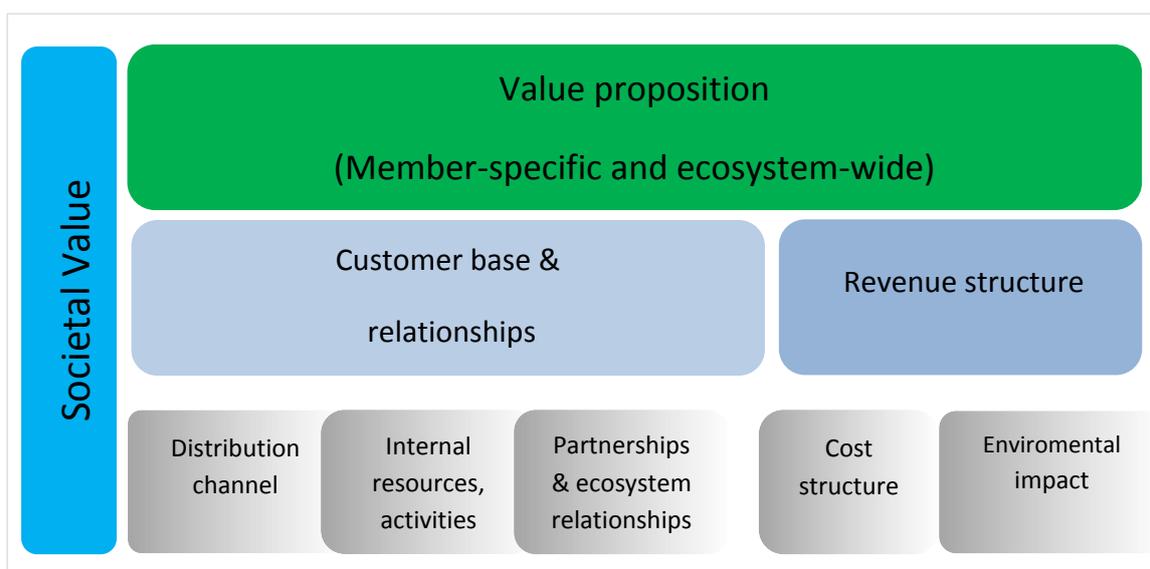
Le sei funzioni del *business model* proposte da Chesbrough (2003b) ricalcano in parte lo schema sopra riprodotto, con l'aggiunta di due aspetti fondamentali. Chesbrough (2003b, 65) inserisce, infatti, tra le funzioni del modello di *business*, quella di "describe the position of the firm within the *value network* linking suppliers and customers", e un'ultima, relativa alla formulazione di una "*competitive strategy* by which innovating firm will gain and hold advantages over rivals". La lettura combinata dello schema proposto da Osterwalder e Pigneur (2012), e di quello fornito da Chesbrough (2003b), permette di analizzare il funzionamento dei modelli utilizzati dalle organizzazioni che operano nell'ambito della *social innovation*. L'analisi dei singoli elementi che compongono il modello, si effettua scomponendo e mappando le *operations*, che permettono la creazione di valore economico e sociale, prendendo come riferimento l'impresa sociale. Secondo Piciotti (2013, 12) "l'impresa sociale riesce quindi ad intraprendere veri e propri percorsi di business model innovation"; senza dimenticare che l'impresa sociale è uno degli attori che agiscono all'interno del più ampio quadro dell'innovazione sociale. Innovare il modello di *business* è un passaggio obbligato per l'impresa sociale; spesso è necessario ripensare ad ogni singolo *building blocks* al fine di rendere sostenibile l'iniziativa. L'esame del modello di *business* deve inoltre comprendere la valutazione del contesto socio-culturale nel quale l'impresa opera, nonché ipotizzare le dinamiche evolutive nel tempo. Alcuni elementi che compongono il modello assumono, nelle iniziative di innovazione sociale, maggior rilievo rispetto ai *business* tradizionali, e sono spesso radicalmente modificati. I canali di comunicazione e distribuzione ne sono un esempio tangibile. In questo caso, la distribuzione del valore avviene spesso grazie all'operato dell'*utente* che partecipa all'iniziativa stessa. Una vera rivoluzione in questo ambito riguarda i canali di comunicazione, soprattutto grazie alle opportunità offerte dall'*open innovation*. L'elemento relativo alla relazione con il cliente, nell'ambito dell'impresa sociale, è sicuramente orientato all'aspetto della *co-creazione*. Tali dinamiche sono ad oggi presenti in molti *business* tradizionali, ed in tal senso i progetti di innovazione sociale si pongono in uno stadio più avanzato rispetto alla co-creazione; per tale motivo risulta superato anche il concetto di cliente ed utente, sostituito da quello di *citizen* richiamato in precedenza. Le risorse utilizzate, siano esse materiali o immateriali, rispecchiano quelle di un'impresa tradizionale. Tuttavia, il principale problema da affrontare è relativo all'acquisizione delle stesse. Il flusso dei ricavi e la struttura dei costi rendono spesso molto difficile, soprattutto nelle fasi iniziali, il raggiungimento della sostenibilità finanziaria. L'impresa sociale persegue la propria

strategia cercando di “mobilitare” le risorse attraverso un controllo indiretto, piuttosto che attraverso l’acquisizione. Il *network* diviene quindi fondamentale per il funzionamento del *business model*, e sono le risorse organizzative, intese in questa accezione come “capacità” organizzative, ad essere *core* per la riuscita del progetto. Le attività chiave per la creazione del valore, differiscono rispetto al *business* tradizionale per il fatto che l’intero ciclo di sviluppo, che va dall’individuazione del problema allo *scaling* del modello, viene elaborato attraverso uno schema partecipativo aperto. Le attività chiave sono distribuite, e supportate dai *networks di network*, come esposto in precedenza. Il *building block* relativo alle *partnerships* chiave è tra quelli che maggiormente deve essere ripensato, nella formulazione di un *canvas* per l’impresa che operi nell’innovazione sociale. Le relazioni con i fornitori sono praticamente assenti, mentre assume una grande importanza la collaborazione con altri innovatori sociali dello stesso settore. La formazione di *partnership* è favorita dalle iniziative istituzionali, delle quali si è detto poco sopra, quali ad esempio la SIE, e dai *contests* internazionali per i migliori progetti di innovazione sociale, che spesso prevedono, oltre ad un finanziamento per l’iniziativa, anche il supporto di un incubatore per l’innovazione. Nel modello di Chesbrough (2003b, 68) la creazione di un “value network”, che superi i confini organizzativi, è in grado di accrescere il valore di una tecnologia. Tale assunto resta valido anche nell’ambito delle iniziative di innovazione sociale nelle quali si utilizzino gli strumenti dell’*open innovation*. Un esempio è FabriQ, l’incubatore di innovazione sociale del Comune di Milano¹⁴⁹, che ha recentemente concluso un bando che prevede per i vincitori la possibilità di fruire, per un periodo di tempo, di tutti i servizi necessari per il supporto del progetto di innovazione. Se da un lato il modello proposto da Osterwalder e Pigneur (2012), ha il pregio di offrire una visione completa degli elementi che permettono la creazione di valore economico, nonché lo studio dei *trend* e delle dinamiche ad essi collegati; dall’altro risulta troppo rigido se applicato alle iniziative di creazione di valore sociale. Tuttavia per Osterwalder e Pigneur (2012, 264) l’applicazione del modello di *business* è possibile anche per le imprese non profit, per le quali definiscono due tipologie di modelli: “modelli di imprese finanziate da terze parti” e “modelli di business triple bottom line”. Ragionando su quest’ultima tipologia, Osterwalder e Pigneur (2012, 265) propongono l’ampliamento del *canvas*, includendovi quindi “i costi sociali e ambientali” e “i benefici sociali e ambientali”.

¹⁴⁹ FabriQ. Incubatore di innovazione sociale del Comune di Milano, <http://www.fabriq.eu/it>.

In riferimento al *canvas* poco sopra analizzato, Bates (2012, 157) afferma che “[a]lthough the book provides a thorough and effective tool for mapping out the relevant components of the business model, it is missing one critical piece – social impact”. Per tale motivo, partendo dal modello del *canvas*, Bates ha elaborato il “Social Business Model Canvas”, riprodotto in figura 10.

Figura 10. Social Business Model Canvas



Fonte: adattamento da Bates, S.M. 2012. *The Social Innovation Imperative: Create Winning Products, Services, and Programs That Solve Society's Most Pressing Challenge*, p. 157.

Riconfigurare il modello di *business* ponendo lo stesso a servizio dell’innovazione sociale, significa innanzitutto superare il concetto legato al flusso dei ricavi e ragionare in termini di benefici sociali. Tali benefici, legati ad esempio allo sviluppo socio-culturale di un territorio, non generano ricavi direttamente legati al modello di *business*. Tutto ciò è spesso causa di difficoltà e fallimenti dell’iniziativa nel medio-lungo termine. Per far fronte a tali problematiche è quindi necessario intervenire innanzitutto sulla struttura dei costi. La struttura dei costi dovrebbe far prevalere i costi variabili, eliminando o trasferendo i costi fissi ¹⁵⁰, grazie alle *partnerships* o al supporto delle reti e dei progetti per gli imprenditori sociali. La riduzione dei costi fissi è sicuramente favorita negli ultimi anni da alcune tendenze, che Osterwalder e Pigneur (2012, 206) classificano come “tecnologiche, normative, sociali e culturali e socioeconomiche”. La tendenza tecnologica più importante è sicuramente il fenomeno dell’*open innovation*. Rilevanti

¹⁵⁰ Bates, S.M. 2012. *The Social Innovation Imperative: Create Winning Products, Services, and Programs That Solve Society's Most Pressing Challenges*, p. 160.

divengono anche le tendenze sociali e culturali che si identificano principalmente nello *sharing*, *lending*, e *do it yourself*. Le tendenze socio economiche, infine, tra le quali si include ad esempio lo sviluppo di modelli e strategie per i mercati dei BOP¹⁵¹; progetti che spesso hanno permesso di sfruttare l'innovazione tecnologica per ridurre al minimo il costo del prodotto-servizio. Dal lato dei ricavi, pur ipotizzando in molteplici iniziative un modesto flusso in entrata, le difficoltà maggiori sono legate al reperimento di risorse finanziarie, sia per la copertura del ciclo operativo sia per la fase di *start up*. Le modalità che permettono la generazione di ricavi in un modello di *business* ideato per l'innovazione sociale, oltre a quelle tipiche del *business as usual* sono:

- trasferimento di risorse da terze parti;
- modalità di sussidio incrociato tra servizi offerti;
- modello *freemium*;
- contributo di altri soggetti all'interno della catena del valore (Bates 2012, 161);
- vendita di servizi ed informazioni a terzi collegati ai servizi di base offerti (Bates 2012, 161).

L'impresa sociale nel suo operare deve comunque soddisfare il criterio di economicità. Alcuni problemi insorgono nelle fasi iniziali del progetto, o quando il flusso di ricavi generato non permetta l'autofinanziamento dell'iniziativa. Come esposto in precedenza, esistono diverse possibilità per finanziare un progetto di *social innovation*: le competizioni internazionali, i finanziamenti per l'innovazione sociale da parte dell'Unione Europea, la filantropia. Accanto a questi strumenti si sta diffondendo l'utilizzo dei *Social Impact Bond* e del *crowdfunding*. I *Social Impact Bond* (SIB) consistono in uno strumento finanziario, simile alle obbligazioni, emesso da una pubblica amministrazione e sottoscritto da privati. Esso offre solitamente una remunerazione ai sottoscrittori pari alla riduzione dei costi a carico dall'amministrazione, ottenuti nella prevenzione di un problema sociale, attraverso il finanziamento dell'iniziativa. Negli Stati Uniti, dove sono definiti *pay for success bond*, il *budget* statale previsto per il 2012 era pari a 100 milioni di dollari¹⁵². L'iniziativa dei *Social Impact Bond*, mette in evidenza la necessità di utilizzare un *business model* "aperto", il quale deve essere ideato, non solo considerando i *building blocks* controllati direttamente dall'organizzazione o dalla singola impresa che opera nel progetto sociale,

¹⁵¹ Prahalad, D. 2013. " Design Strategy for the Bottom of the Pyramid". In Social Innovation: Solution for a Sustainable Future.

¹⁵² Economist. "Who succeeds gets paid", http://www.economist.com/node/18180436?story_id=18180436.

ma estendendo il modello, fino a considerare gli effetti complessivi nella comunità che beneficia del valore creato. Anche il *crowdfunding* si sta rivelando uno strumento sempre più indispensabile per il finanziamento dell'impresa sociale. In particolare a seguito del "Decreto crescita bis"¹⁵³ e della delibera Consob numero 18592 del 26 giugno 2013, l'Italia è stato il primo Paese in Europa¹⁵⁴ a disciplinare le piattaforme *on line* dedicate all'*equity-based crowdfunding*, che si affiancano a quelle già presenti di tipo *reward-based*, *lending-based* e *donation-based*. L'*equity-based crowdfunding* è destinato ad assumere un ruolo determinante, per il finanziamento delle imprese che operano nelle iniziative sociali, per i seguenti motivi:

- permette una partecipazione diretta della comunità e richiede la condivisione del progetto da parte di chi investe;
- stabilisce una modalità *bottom-up* nella formulazione e realizzazione di un *business* sociale.

Le piattaforme di *crowdfunding* hanno avuto una rapida crescita negli ultimi anni a livello globale; in Italia sono infatti presenti 41¹⁵⁵ piattaforme, mentre secondo un recente studio sono 308¹⁵⁶ a livello globale. Oltre a questi strumenti finanziari innovativi, che meglio si adattano alle esigenze di un progetto di *social innovation*, l'impresa sociale può ricorrere ai canali tradizionali, anche attraverso modalità di finanziamento agevolate.

Il radicale ripensamento di alcuni *building blocks* dei modelli di *business* tradizionali a livello di risorse chiave, canali e relazioni con i clienti, ha consentito il successo dei progetti di *social innovation*. È il caso del *magazine* "The Big Issue"¹⁵⁷, iniziativa di *social innovation* ideata nel Regno Unito, la quale prevede la distribuzione di una rivista nel territorio grazie all'operato degli *homeless*, ricompensati con il differenziale tra il prezzo d'acquisto e quello di copertina¹⁵⁸. Altro esempio è relativo alla possibilità di sviluppo offerto dal progetto "Village Phone", ideato in Bangladesh grazie al supporto di

¹⁵³ Decreto legge n. 179/2012. "Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese".

¹⁵⁴ CONSOB. "Equity Crowdfunding: cosa devi assolutamente sapere prima di investire in una 'start-up' innovativa tramite portali on-line", <http://www.consob.it/main/trasversale/risparmiatori/investor/crowdfunding/index.html>.

¹⁵⁵ Castrataro, D., Pais, I. 2013. "Analisi delle piattaforme italiane di Crowdfunding", p.4.

¹⁵⁶ Massolution. 2012. "Crowdfunding Industry Report", cited in Calveri, C., Esposito, R. 2013. "Crowdfunding World 2013: report, analisi e trend". DeRev, p.34.

¹⁵⁷ Social Innovation Europe. "The Big Issue", <https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/directory/organisation/big-issue>.

¹⁵⁸ Big Issue Foundation, <http://www.bigissue.org.uk>.

Grameen Bank¹⁵⁹, il quale oltre a fornire un servizio di comunicazione mobile capillare sul territorio, ha permesso alle “Telephone Ladies”¹⁶⁰ di ottenere un reddito aggiuntivo. In questo secondo esempio il *focus* è, rispetto ad un *business* tradizionale di telecomunicazioni mobili, sul *building block* relativo ai canali di comunicazione e distribuzione. In questo caso il modello di *business* presenta una soluzione *win-win* per tutti gli attori coinvolti. Le “Telephone Ladies” ricevono un ricavo, gli utilizzatori usufruiscono di un servizio in modalità *pay per use*, e la comunità ne trae nel complesso un valore sociale associato ad un valore economico. Come si evince dagli esempi esposti, un progetto d’innovazione sociale richiede necessariamente un ripensamento profondo di ogni singolo *building blocks*, e un notevole impegno di risorse nella fase di ideazione. In alcuni casi è lo stesso modello di *business* a divenire innovazione sociale, come si può osservare dalla classificazione proposta da Caulier-Grice et al. (2012a), e riprodotta in tabella 6. Gli autori collegano alla tipologia nuovi modelli di *business* l’esempio del *social franchising*.

Tabella 6. Typology of Social Innovations

Tipi di innovazioni sociali	Esempio
Nuovi prodotti	Social Impact Bond
Nuovi servizi	Microcredito peer-to-peer
Nuovi processi	Open design
Nuovi mercati	Fair Trade
Nuove piattaforme	Partecipatory budgeting
Nuove forme organizzative	Community Interest Companies
Nuovi modelli di business	Social franchising

Fonte: Adattamento, elaborazione e traduzione da Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., Norman W. 2012a. Defining Social Innovation. Part I, p. 25.

Il *social franchising* applica i principi del *franchising* commerciale, replicando un modello di *business* in essere ad una nuova iniziativa di creazione di valore sociale. Tra i due modelli di *franchising* esistono profonde differenze tra le quali la più importante è legata alla *mission*. Berelowitz (2012) presenta uno studio che indaga analogie e differenze tra le due tipologie di *franchising*; l’autore (2012, 8) individua diversi elementi che possono

¹⁵⁹ Grameen Bank. "Village Phone". Accessed 15.10.2014, http://www.grameen.com/index.php/index.php?option=com_content&task=view&id=769&Itemid=738.

¹⁶⁰ Hermida, A. 2002. "Mobile money spinner for women". 8.10.2002. BBC News.

essere replicati e adottati in un modello di *social franchising* tra i quali: “vision, idea, knowledge, process, brand, networks [...], it system and website”. Il *social franchising* è in grado di favorire lo *scaling* dei progetti, offrendo contemporaneamente una duplice possibilità: ridurre il rischio legato alla nuova iniziativa, lasciando inalterata la libertà legata al modello di proprietà e *governance* dell’impresa sociale. Secondo una recente ricerca i *social franchising* operanti in Europa sono 130¹⁶¹. Il *business model* ideato nel *business as usual* diviene, nell’innovazione sociale, un *social business model*, che implica successivamente il passaggio ad un *network business model*, ovvero un modello aperto che includa tutti i *building blocks*, connessi, all’interno del perimetro nel quale il progetto si svolge. In apertura del presente elaborato, si è sottolineato come una “frattura”, tra bisogni reali e bisogni soddisfatti dai modelli tradizionali all’interno di una comunità, fosse la scintilla per la genesi dei progetti di *social innovation*. In particolare Christensen et al. (2006), rilevano come tra i fattori che vincolano gli *incumbent* all’interno di una determinata strategia, ci sia un limite dato dalla configurazione del *business model*. Questo circoscrive il raggio di azione degli *incumbent* e offre ampie opportunità per i progetti d’innovazione sociale. Christensen et al. (2006) sostengono che le *catalytic innovations* possano definire una nuova via per i progetti di cambiamento sociale. Una delle qualità attribuita ai *catalytic innovators* riguarda infatti la loro propensione ad innovare i modelli di *business*; Christensen et al. (2006, 97) dichiarano infatti, che “[t]hey are often ignored, disparaged, or even encouraged by existing players for whom the business model is unprofitable or otherwise unattractive and who therefore avoid or retreat from the market segment”. Tra le *catalytic innovations*, prendendo come riferimento lo studio di Mohan e Potnis (2010), si possono senz’altro annoverare le iniziative di microcredito. Le organizzazioni che operano in questo contesto hanno composto un *business model* completamente nuovo, rispetto alle organizzazioni già operanti nel settore del credito. Il prestito viene erogato infatti sulla base della fiducia, che si instaura nel rapporto tra l’organizzazione e l’obbligato, nonché il gruppo al quale fa riferimento, e non sulla base di garanzie collaterali. Se si effettua un confronto tra i *building blocks* che compongono il modello di *business* di una banca tradizionale, e quello di un’impresa sociale che opera nel microcredito, si notano profonde differenze. Per quanto concerne le risorse il *focus* si sposta da quelle fisiche e finanziarie, prevalentemente verso lo sviluppo del capitale umano, che permette la

¹⁶¹ Berelowitz, D., Richardson, M. 2012. Investing in Social Franchising. The International Centre for Social Franchising, p. 23.

costruzione di un rapporto di *loyalty* con il “cliente”. Le attività chiave, di conseguenza, prevedono che sia l’impresa sociale a visitare il “cliente” in tutte le fasi del prestito, compreso il monitoraggio, capovolgendo il senso della relazione rispetto al modello di base. Nel microcredito, fornitori e *partners* chiave divengono importanti principalmente nelle fasi iniziali e nel supportare lo *scaling* dell’iniziativa; al contrario nei modelli tradizionali, il *focus* è nello sviluppo della redditività del *business*, attraverso integrazioni o accordi commerciali tra i diversi *player* del mercato. I canali di comunicazione e distribuzione sono completamente ridefiniti grazie alla figura del *loan officer* locale. Analizzando il modello di SKS Microfinance¹⁶², un’organizzazione che opera nel microcredito in India, Moham e Potnis (2010, 228) affermano, che “[t]he loan officers are recruited from the same poor villages as the customers. This makes it easy for them to connect with the customers they have to serve”. La *customer relationship* passa quindi da una modalità personale o *self-service* del modello tradizionale, ad una dimensione di comunità nel microcredito. La banca, operante con il *business model* tradizionale, e l’impresa sociale operante nel microcredito, offrono entrambe un finanziamento collegato ad alcuni servizi accessori, pur in contesti socio-economici e culturali diversi e con modalità differenti. Se nel primo caso gli obiettivi strategici sono pianificati dagli *shareholders*, nel microcredito il *focus* è sul benessere sociale della comunità nel suo complesso. Cambia di conseguenza la proposta di valore del microcredito che è legata all’inclusione, ovvero, risolvere un bisogno sociale che è emerso in un determinato contesto; nell’esempio del microcredito il servizio offerto non è *standard*, è predefinito solo in parte, ed il prestito viene erogato analizzando attentamente il contesto e l’evoluzione dell’investimento. La formulazione di una strategia competitiva (Chesbrough 2003b, 68) assume, nel contesto considerato, un peso minore rispetto ad un modello di *business* sviluppato nell’ambito dell’innovazione tecnologica. Nel modello di *business* del microcredito la maggiore criticità è relativa ai costi necessari per l’erogazione del prestito, i quali gravano sul tasso di interesse finale applicato. Un’innovazione del modello in tal senso viene proposta dalle piattaforme di microcredito *peer-to-peer*, sviluppate ad esempio da Kiwa e Zidisha¹⁶³, le quali connettono direttamente mutuante e mutuatario attraverso la piattaforma *web*. Questa innovativa forma di microcredito, riducendo i costi legati al processo di erogazione e gestione del prestito, permette una drastica riduzione dei tassi di interesse. Inoltre tali

¹⁶² SKS Microfinance, <http://www.sksindia.com/index.php>.

¹⁶³ Zidisha, <https://www.zidisha.org>.

organizzazioni ridefiniscono il *business model* del microcredito relativamente ai *building blocks* dei canali di comunicazione e distribuzione, nonché della *customer relationship*, focalizzando le proprie risorse e attività, principalmente sullo sviluppo della piattaforma *web* come servizio di intermediazione. La diffusione della rete internet¹⁶⁴, l'aumento quasi esponenziale degli utenti negli ultimi anni¹⁶⁵, ed il passaggio dal web 1.0 ai servizi web 3.0, hanno avuto un impatto profondo nelle iniziative d'innovazione sociale; e di conseguenza nella formulazione dei *business model*, soprattutto a livello di risorse e attività chiave. Il settore dell'istruzione è tra quelli maggiormente interessati a tali trasformazioni, avvenute ad esempio grazie all'utilizzo dell'*online learning*, che Christensen et al. (2006) propongono come esempio di *catalytic innovation*. Anche il settore sanitario, soprattutto nel prossimo futuro, è interessato ai cambiamenti derivanti dalla diffusione della rete e delle sue applicazioni. Bates (2012, 192) sostiene infatti, che “[y]et traditionally, and in many cases today, most of the myriad jobs within the health care system are addressed with the same platform and business model”. Riconfigurare questi servizi secondo le specifiche necessità del paziente, non vincolando lo stesso ad uno *standard*, richiede infatti secondo Bates (2012), di valutare la tipologia di intervento adeguando di conseguenza il *business model*. Nello specifico, attività e risorse chiave possono quindi prevedere l'utilizzo dei servizi basati sulla rete *internet* per il monitoraggio a distanza, o la riconfigurazione dei servizi sanitari di base ad un costo ridotto come nel caso di Minute Clinic^{166 167}. Secondo Mulgan (2006, 150) “the Internet is now generating a host of new business models that are set to have enormous impact in the social field”. Lo sviluppo e l'utilizzo della rete *internet* è quindi elemento essenziale per i futuri progetti; a questo si deve affiancare l'utilizzo di modelli di *business open*. Chesbrough (2013, 2) sostiene infatti che “[i] modelli aperti creano valore sfruttando molte più idee, grazie all'inclusione di una varietà di concetti esterni [...] possono anche consentire una maggiore acquisizione di valore attraverso l'utilizzo di un asset critico, di una risorsa critica o di una posizione critica, non solo nel business specifico dell'azienda ma anche in quelli di altre aziende”. Lo schema al quale fare riferimento per l'analisi dei modelli *open* è riprodotto in tabella 7. Nel futuro le organizzazioni in grado di perseguire

¹⁶⁴ World Bank. "Internet users (per 100 people)", [online].

¹⁶⁵ Andrés, L., Cuberes, D., Diouf, M.A., Serebrisky, T. 2007. Diffusion of the Internet: A Cross-Country Analysis. The World Bank Latin America and the Caribbean Region Sustainable Development Department.

¹⁶⁶ Minute Clinic, <http://www.cvs.com/minuteclinic>.

¹⁶⁷ Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., Sadtler, T. M. 2006. "Disruptive Innovation for Social Change, p.97.

efficacemente la propria strategia e durare nel tempo, saranno sicuramente quelle che si sposteranno verso un modello di *business* aperto, di tipo integrato o adattivo.

Tabella 7. Matrice di classificazione dei modelli di business open

Modello di business	Processo di innovazione	PI management
Indifferenziato	Nessuno	Non presente
Differenziato	Ad hoc	Reattivo
Segmentato	Pianificato	Difensivo
Orientato all'esterno	Aperto all'esterno	Asset facilitante
Integrato	Collegato al modello di business	Asset finanziario
Adattivo	Identifica nuovi modelli di business	Asset strategico

Fonte: Adattamento da Chesbrough, H. 2013. Open: Modelli di Business per l'Innovazione. 2^a edizione, p. 132.

Chesbrough (2013) analizza i modelli aperti facendo riferimento all'innovazione tecnologica, sia a livello di prodotto che di processo, e comprendendovi il settore dei servizi come ad esempio quello bancario. Tali configurazioni non sono direttamente applicabili ad un'impresa sociale che operi nell'ambito dell'innovazione sociale la quale, come evidenziato in precedenza sfrutta l'innovazione tecnologica come strumento. Tuttavia, è evidente che un'organizzazione che ad oggi operi nell'innovazione sociale, debba interagire con *partners* che offrono servizi tecnologici di supporto. I *partners*, ai quali fare riferimento per lo *scaling* dell'iniziativa sociale, appartengono alla categoria di imprese che operano con un modello di *business* adattivo; questo è l'unico infatti che può recepire flussi di innovazione e conoscenza sia in entrata che in uscita. In questa direzione, Crets e Celer (2013, 84) sostengono che “[i]n order to address the emerging sustainability challenges facing society, it is becoming increasingly recognized that companies will need to seek avenues for collective action with NGOs and other business counterpart [...]”. Ritornando brevemente alle soluzioni di microcredito, gli *incumbent* presenti nel settore creditizio, devono sicuramente adottare un modello di *business* aperto che possa recepire le trasformazioni profonde in atto nei Paesi BOP. Prahalad (2013, 140) sostiene infatti che “[w]hen a product has appeal across BOP and developed markets, there is potential for a hybrid business model of subsidized/for-profit sales channels”. Inoltre in precedenza si è sottolineata l'importanza del *network* per lo sviluppo di nuove iniziative di *social innovation*, *network* che diviene fondamentale anche nello sviluppo del modello di *business*; Chesbrough (2013, 157) sostiene che “[p]er gestire le innovazioni interne ed esterne in un modello di business aperto occorre

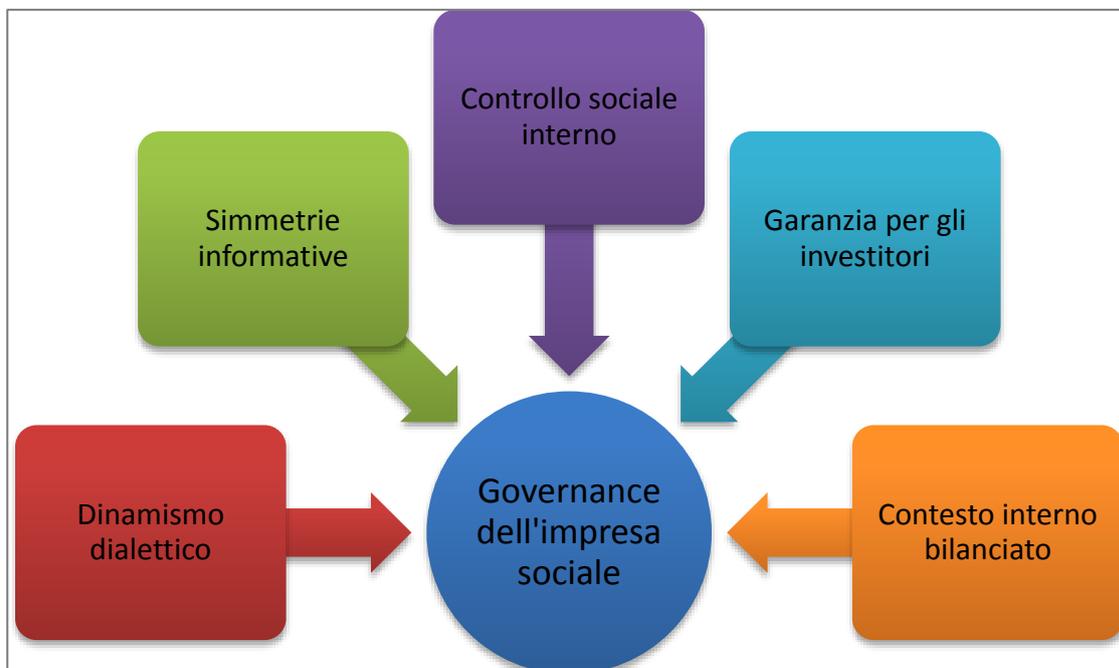
costruire e supportare un ricco network d'innovazione, collegato a una comunità esterna diversificata". Un'impresa sociale può avvalersi di quelli che Chesbrough (2013) definisce intermediari dell'innovazione. Tali intermediari, come ad esempio Innocentive, sono in grado di fornire risposte alle problematiche tecnologiche che ci si trova ad affrontare, sfruttando diversi *background* scientifici a livello globale. Studiare il *business model* nell'ambito dell'innovazione sociale significa essenzialmente affrontare tre temi strettamente collegati:

1. indagare l'impatto delle nuove tecnologie;
2. comprendere i nuovi meccanismi di creazione di valore sociale;
3. analizzare i riflessi del modello di *business* sulla *governance* dell'impresa sociale.

I primi due temi sono stati affrontati esponendo la riconfigurazione del modello di *business* con l'utilizzo di casi pratici. Relativamente ai nuovi meccanismi di creazione di valore sociale, si evidenzia inoltre il passaggio da una catena del valore lineare ad una circolare. L'impresa sociale trattiene solo una parte del valore creato, mentre il valore complessivo è distribuito all'interno dell'ecosistema. Inoltre, a seconda della normativa alla quale è assoggettata, l'impresa sociale non distribuisce utili. Il terzo tema, relativo alla *governance*, richiede un breve approfondimento. La *governance* riguarda le modalità attraverso le quali si assumono le decisioni strategiche all'interno dell'impresa, i soggetti coinvolti ed il coordinamento. Il modello di *governance* di un'impresa sociale che operi in un contesto internazionale di innovazione sociale, non è immediato nella sua definizione. Tale modello è influenzato dal contesto nel quale l'impresa opera e spesso deve creare un delicato equilibrio organizzativo. Il modello di *governance* influenza e indirizza la composizione del modello di *business*; Picciotti (2013, 39) sostiene inoltre che "i comportamenti strategici delle imprese influiscono direttamente sul loro assetto di *governance*". Fiorenti e Calò (2013, 61) affermano che "l'impresa sociale si qualifica come un'impresa multistakeholder visto che i lavoratori e l'utenza solidale si potrebbero affiancare, ai soci gestori, nella gestione e direzione della stessa". L'impresa sociale può assumere diverse configurazioni del modello di *governance*, che rimane un modello in continua evoluzione, che si adatta ai cambiamenti della strategia e del modello di *business*. Secondo Fiorentini (2013, 65) "l'impresa sociale, per sua natura e per tipologie di prodotti/servizi, può avere una *governance* composta in prevalenza da dipendenti oppure da rappresentanti di istituzioni". Il modello di *governance* di un'impresa sociale differisce, rispetto a quello di un'impresa di mercato,

per le diverse finalità che lo stesso intende perseguire; tutto ciò si riflette nelle dinamiche tra gli attori che vi partecipano. Per comprendere le caratteristiche del modello di *governance* presenti nell'impresa sociale, si rinvia allo schema proposto da Fiorentini (2013), e riprodotto in figura 11.

Figura 11. Le componenti della governance dell'impresa sociale multistakeholder

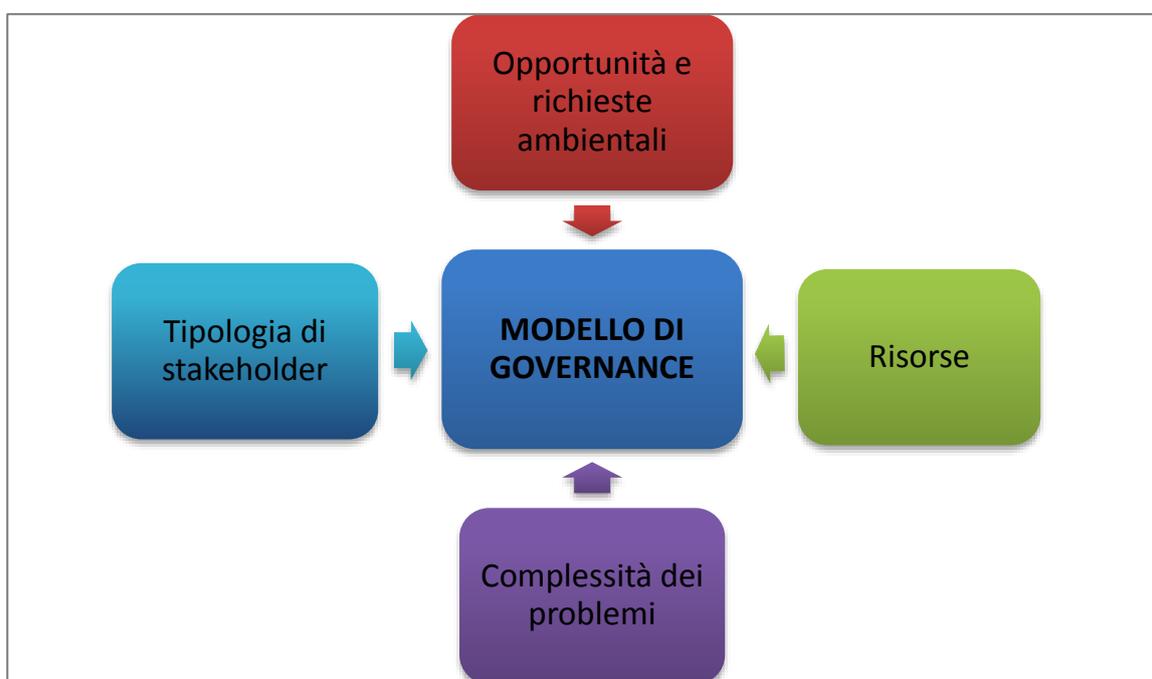


Fonte: adattamento da Fiorentini, G. 2013. "L'impresa sociale: assetti aziendali di innovazione sociale". In Impresa sociale & innovazione sociale. Imprenditorialità nel terzo settore e nell'economia sociale: il modello IS&IS, p.67.

Il dinamismo dialettico può essere interpretato attraverso una logica organizzativa, basata sul coinvolgimento e sulla motivazione intrinseca, come elementi atti a ridurre i costi di transazione all'interno dell'impresa. La stabilizzazione delle simmetrie informative fa riferimento ad un allineamento informativo tra la dimensione interna ed esterna dell'impresa. Questo elemento è fondamentale per l'impresa sociale che sviluppi un'innovazione sociale, permettendo di fatto il passaggio da una logica di "cliente" ad una di "citizen". Borzaga e Fazzi (2008, 81) affermano che le informazioni, fornite ai portatori di interesse, possono essere veicolate attraverso canali formali (*report* sociali) o informali. Il controllo sociale interno, secondo Fiorentini (2013, 66), è orientato a modalità che evitino l'aumento di tecnicismi burocratici, e si orienti prevalentemente verso gli obiettivi sociali. La garanzia per gli investitori offerta da un'impresa *multistakeholder* è sicuramente maggiore rispetto ad altre configurazioni di *governance*, soprattutto se l'adozione di un particolare modello, preveda garanzie di

partecipazione o controllo da parte di un soggetto pubblico. L'impresa sociale che operi nella *social innovation* deve necessariamente orientarsi verso un modello *multistakeholder*; Fazzi (2008, 101) evidenzia infatti, tra i limiti dei consigli di amministrazione *singlestakeholder*, le difficoltà legate al recepimento dell'innovazione. Il modello *multistakeholder* meglio si adatta alle logiche del *business model* analizzate fino ad ora, permettendo una riduzione del rischio e la realizzazione di alleanze strategiche. Il *business model* e la *governance* si influenzano in modo reciproco. Per dimostrare questo concetto si ricorre all'analisi di alcuni elementi dello schema proposto da Fazzi (2008), e riprodotto in figura 12.

Figura 12. Le dimensioni della governance dell'impresa sociale



Fonte: adattamento da Fazzi, L. 2008. "La governance". In Governo e organizzazione per l'impresa sociale, ed. Borzaga, C., Fazzi, L., p. 79.

La necessità di adottare un *business model* aperto e, di ricercare collaborazioni e alleanze con *partners* che adottano modelli *open* di tipo adattivo, influenzano il modello di *governance* dal lato delle risorse. Fazzi (2008, 78) sostiene infatti, che "il problema di come acquisire le risorse diventa dunque una variabile cruciale per orientare le scelte di governance dell'impresa". In precedenza si è dimostrato come l'innovazione sociale origini da un bisogno sociale e affronti dei *wicked problems*. Tali problemi, che sono in origine di difficile comprensione, necessitano di mobilitare risorse e competenze all'interno di un *network* molto esteso; tutto ciò influenza di conseguenza l'assetto della *governance*. Gli *stakeholders* interessati al progetto di innovazione sociale sono sempre

più numerosi rispetto al passato. Il modello di *business* dell'organizzazione, prevede una forte dipendenza da terze parti, sia per quanto riguarda il reperimento di risorse finanziarie e tecnologiche, sia per quanto riguarda le possibilità di *scaling up*, come nel caso del *social franchising*. Questi elementi devono essere valutati nella definizione del modello di *governance multistakeholder*. Il terzo elemento da considerare, in riferimento allo schema di figura 12, è la tipologia di *stakeholder*. La complessità in questo caso riguarda sia i meccanismi di coordinamento interni, sia l'orientamento strategico da perseguire nel lungo termine. Le organizzazioni che operano nel microcredito, quali ad esempio SKS Microfinance e Grameen Bank, ampliando nel tempo le loro attività hanno dovuto modificare l'assetto di *governance* iniziale. Comportamenti etici, e valori di integrità e trasparenza, sono stati codificati da SKS Microfinance¹⁶⁸ in un codice di condotta, che regola in modo dettagliato l'operato di consiglieri e *managers*. È fondamentale che il modello di *governance* e il modello di *business* rimangano coerenti nel tempo, pur affrontando i mutati contesti nei quali l'impresa si trova ad operare. È utile collegare gli schemi teorici proposti poco sopra con la realtà dell'impresa sociale in Italia, grazie al rapporto di Iris Network (2011). Venturi e Zandonai (2012) analizzano il modello imprenditoriale dell'impresa sociale. Emerge che i promotori sono prevalentemente dei soggetti collettivi¹⁶⁹. L'impresa sociale opera in prevalenza nei settori della sanità, dell'assistenza e dell'istruzione, attraverso un modello di *business*, che permette ad oltre la metà delle imprese sociali di ricavare più del 90% delle risorse dall'attività tipica¹⁷⁰. Il modello *multistakeholder*, teorizzato in precedenza, trova conferma nella partecipazione alle decisioni da parte dei lavoratori (tabella 8) e dei beneficiari, anche se per quest'ultimi la percentuale è molto ridotta e non supera il 10%¹⁷¹. Per quanto riguarda l'aspetto delle simmetrie informative, Venturi e Zandonai (2012, 70) confermano che il 73 % delle imprese sociali redige un bilancio sociale, anche se la diffusione, se si escludono i dipendenti, risulta abbastanza limitata.

¹⁶⁸ SKS Microfinance. "Code of conduct", http://www.sksindia.com/code_of_conduct.php.

¹⁶⁹ Un gruppo di persone con ideali comuni 68,1%. Venturi, P., Zandonai, F. 2012. "Consolidamento e trasformazioni del modello imprenditoriale". In L'impresa sociale in Italia: Pluralità di modelli e contributo alla ripresa. Rapporto Iris Network, p.57.

¹⁷⁰ Venturi, P., Zandonai, F. 2012. "Consolidamento e trasformazioni del modello imprenditoriale". In L'impresa sociale in Italia: Pluralità di modelli e contributo alla ripresa. Rapporto Iris Network, p. 63.

¹⁷¹ Venturi, P., Zandonai, F. 2012. "Consolidamento e trasformazioni del modello imprenditoriale". In L'impresa sociale in Italia: Pluralità di modelli e contributo alla ripresa. Rapporto Iris Network, p.68.

Tabella 8. La partecipazione dei lavoratori all'impresa sociale

	Valore	%
Alle decisioni strategiche dell'impresa sulla gestione dei servizi	5.735	47,7
A comitati consultivi o incontri sulla gestione dei servizi	5.411	45,0
Alle decisioni strategiche riguardanti risorse umane	4.395	36,5
Ai comitati consultivi o incontri riguardanti le risorse umane	4.462	37,1
Agli organi amministrativi	4.764	39,6
In qualità di soci	5.028	41,8

Fonte: Iris Network – Unioncamere (2011). In Venturi, P., Zandonai, F. 2012. “Consolidamento e trasformazioni del modello imprenditoriale”. In L'impresa sociale in Italia: Pluralità di modelli e contributo alla ripresa. Rapporto Iris Network, p. 67.

2.5 *Scaling up*: soluzioni e criticità

La fase di *scaling* è inserita tra le ultime nell'analisi dei modelli che descrivono il ciclo di sviluppo, presentati nel primo capitolo. Come sottolineato anche da Santos et al. (2013, 184), è utile ricordare che il ciclo del quale si argomenta riguarda la soluzione proposta dall'innovazione sociale, e non fa riferimento ad un ciclo aziendale. Dopo che l'idea iniziale è stata tradotta in un'iniziativa, i cui risultati sono stati valutati positivamente, ed è stato possibile sviluppare un modello organizzativo associato, ove richiesto ad un modello di *business* efficace e sostenibile nel tempo, si pone il problema di diffondere la soluzione fuori dal contesto nel quale è nata e cresciuta. L'ex presidente degli Stati Uniti Bill Clinton, in merito ad un progetto di riforma scolastica, ¹⁷²affermava che "[n]early every problem has been solved by someone, somewhere. The frustration is that we can't seem to replicate [those solutions] anywhere else¹⁷³". La fase di *scaling* consiste quindi nel replicare la soluzione per risolvere bisogni sociali simili, con la finalità di coinvolgere ed includere un numero sempre maggiore di partecipanti e beneficiari. Le idee, i progetti, i programmi, i nuovi servizi, i regolamenti e le nuove modalità organizzative, possono diffondersi attraverso diverse modalità, al fine di apportare il cambiamento sistemico che costituisce il fine ultimo del percorso intrapreso. La diffusione dell'iniziativa consente inoltre di fornire una prima risposta, sicuramente positiva, alla domanda posta in apertura del presente elaborato: "la *social innovation* dispone degli strumenti necessari per la creazione di benessere sociale in piena autonomia, rispetto al concetto di filantropia, alle pratiche volontarie della CSR e ai programmi finanziati dall'attore pubblico?" La fase di *scaling*, oltre ad essere una delle fasi conclusive del ciclo, consiste in una sorta di *test* per verificare la solidità dell'innovazione stessa. È infatti in questa fase dove emergono le maggiori difficoltà, e si devono superare alcune barriere, che possono essere ricondotte sia alle limitate risorse interne, sia all'impossibilità di replicare l'iniziativa fuori dai confini entro i quali è maturata. La diffusione dell'innovazione, generata in un contesto locale, si rende necessaria per affrontare le sfide globali delle quali si è detto in apertura del presente lavoro. Con il termine *scaling*, ci si riferisce sia alla diffusione dell'iniziativa in grado di aumentare l'impatto sociale, solitamente attraverso un'estensione geografica (*scaling up*), sia allo *scaling deep*, che secondo Santos et al. (2013, 189) permette di focalizzarsi sul *target* esistente fornendo

¹⁷² Olson, L. 1994. "Growing pains". November 2, 1994. Education Week.

¹⁷³ Bill Clinton In Bradach, J. L. 2003. "Going to scale: The challenge of replicating social programs". Stanford Social Innovation Review.

servizi diversi o migliori. La fase di *scaling* è molto complessa e per la comprensione è utile fornire un percorso completo di analisi. Il primo passo da compiere è quello di identificare il *what* dell'iniziativa. In che cosa consiste l'innovazione sociale che deve essere replicata? Numerosi autori, tra i quali Coffman (2010), Mulgan et al. (2007), Dees et al. (2004), hanno formulato diverse interpretazioni, che si possono sintetizzare in:

- idee generali, principi, regole, modelli;
- programmi;
- servizi.

Il secondo passo riguarda l'individuazione di una metodologia vera e propria per la fase di *scaling*. Una sintesi dei contributi più importanti (Mulgan et al. 2007; Russo e Mueller 2013; Santos et al. 2013; Dees et al. 2004; Bradach 2003; Sezgi e Mair 2010), ha consentito di studiare le seguenti tecniche:

- *branching*
- *social franchising*
- *dissemination*
- *affiliation*
- *organizational growth*
- *adaptation*.

Con il *branching* l'organizzazione mantiene un grado elevato di controllo ed effettua la fase di *scaling* grazie all'apertura di nuove unità operative. Il *social franchising*, del quale si è detto in precedenza, permette di applicare i "principi" del *franchising* ad un'iniziativa sociale, riducendo i rischi legati alla diffusione della stessa. Le tecniche di *dissemination* consistono principalmente nella diffusione di idee, metodi, buone pratiche, conoscenze, strategie. La diffusione può avvenire con l'utilizzo di modalità tradizionali (*meeting* e presentazioni, *public relations*, pubblicazioni), o con strumenti basati sul *web* (*forum*, *social media*, piattaforme dedicate). Con la tecnica della *dissemination* si crea un collegamento tra l'iniziativa sociale, solitamente sviluppata da un'organizzazione non profit, e la comunità che ne diviene partecipe. Con il termine *affiliation* si fa riferimento alla partecipazione attiva e formale di un'organizzazione ad un *network*; il legame che si crea può assumere diversi livelli di *commitment*, e di conseguenza prevedere la condivisione di risorse o il mero coordinamento delle attività (Wei-Skillern e Anderson 2003; Dees, Anderson e Wei-Skillern 2004). L'*organizational growth* prevede lo sviluppo interno dell'organizzazione, mantenendo uno stretto controllo sul progetto iniziale. Tale modalità viene solitamente utilizzata per attuare la fase di *scaling* nei servizi, nel caso in

cui l'organizzazione disponga delle risorse necessarie, oppure riesca ad ottenere economie di specializzazione che le permettono di elaborare una strategia di *scaling deep*. Infine, l'*adaptation* riguarda la replica di iniziative strutturate nella forma di programmi, che vengono modellate sulle esigenze dei partecipanti locali.

Tabella 9. Vantaggi, svantaggi ed esempi delle strategie di scaling

	Strategie	Vantaggi	Svantaggi	Esempio
Controllo	Organizational growth	Economie di specializzazione Affidabilità Migliore gestione della comunicazione	Utilizzo di risorse interne Rigidità organizzativa Assenza di ibridazione Territorialmente limitata	Piattaforme di microcredito peer to peer
	Branching	Controllo della qualità Migliora l'apprendimento organizzativo Vicinanza all'utente Moltiplicatore di conoscenze, visibilità, partnership network	Ingenti investimenti Diminuzione della motivazione dovuta alla mancanza di autonomia	Microcredito
	Social franchising	Coerenza del brand Investimenti condivisi Incoraggia lo spirito imprenditoriale	Difficoltà di coordinamento con l'unità centrale Deviazione dalla mission	Food bank (UK) ^{174 175}
	Affiliation	Condivisione e scambio di risorse Brand leverage	Limitata autonomia	Network di imprenditori sociali a livello globale
	Adaptation	Scaling efficace nel breve termine Utilizzo limitato di risorse	Mancata definizione di standard	Replica di programmi educativi, sanitari, culturali
Autonomia	Dissemination	Diminuzione dei costi La soluzione è diffusa rapidamente a livello regionale La soluzione si adatta alle condizioni locali	Diminuzione del controllo Rischio di deviazione dalla mission e perdita di coerenza Rischio di perdita di reputazione e legittimità	KaBOOM! ^{176 177}

Fonte: traduzione, elaborazione e adattamento da Santos et al. 2013. "The Life Cycle of Social Innovations". In Social Innovation: Solution for a Sustainable Future, p. 190.

¹⁷⁴ Trussell Trust. "UK Food bank", <http://www.trusselltrust.org/foodbank-projects>.

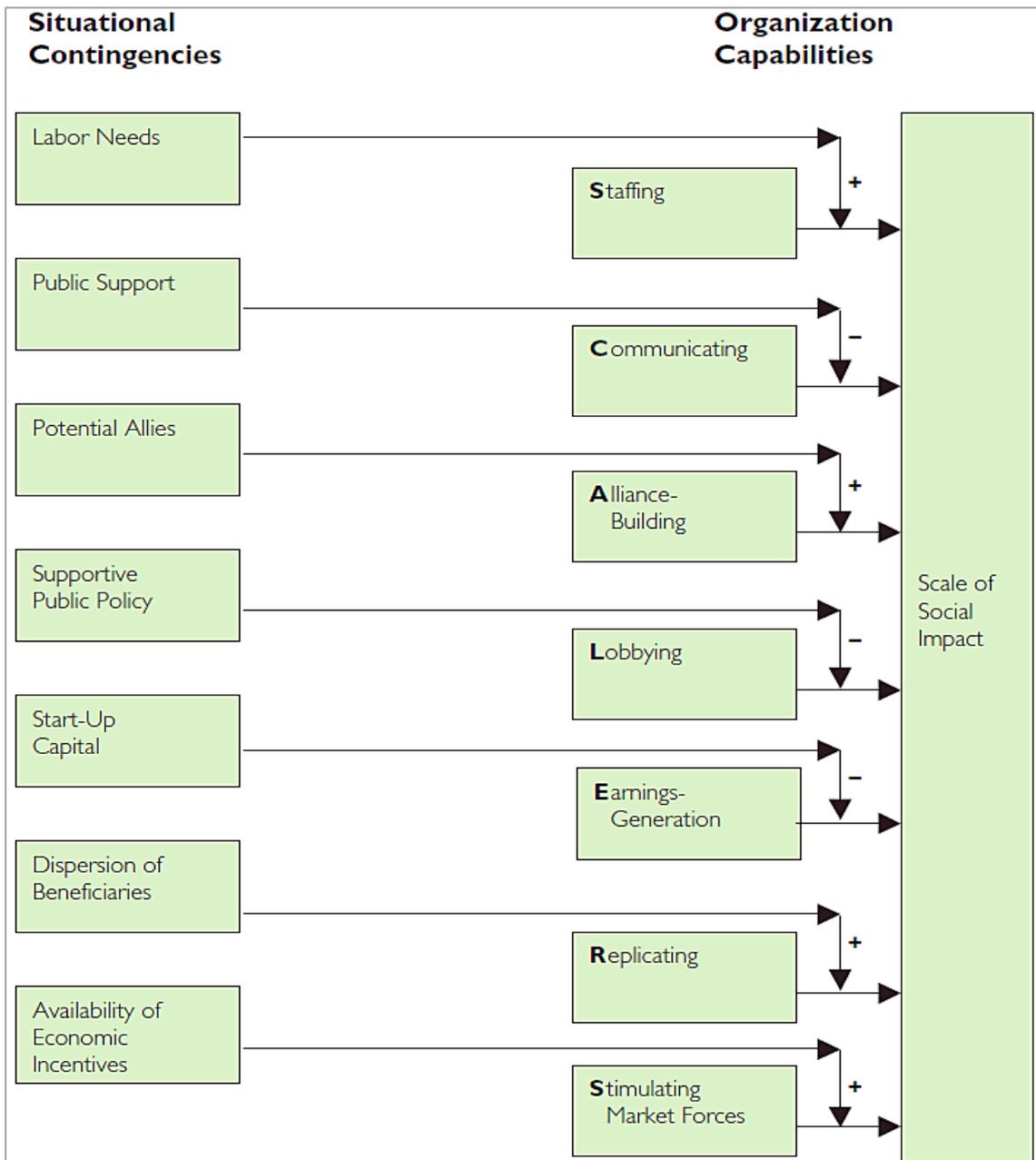
¹⁷⁵ Berelowitz, D. 2012. Social Franchising innovation and the power of old ideas: What can the social sector learn from the experience of franchising in the commercial sector? p.15.

¹⁷⁶ Kaboom. "Our Mission & Vision", http://kaboom.org/about_kaboom/our_mission_vision.

¹⁷⁷ Dees, J. G., Anderson, B. B., Wei-Skillern, J. 2004. "Scaling Social Impact: Strategies for Spreading Social Innovations", p.28.

In tabella 9, elaborando un modello di Santos et al. (2013), sono presentati vantaggi e svantaggi dei meccanismi sopra esposti. Ognuna delle metodologie assorbe risorse sia interne che esterne all'organizzazione, implica un determinato livello di rischio e comporta un diverso grado di controllo. Dees et al. (2004, 28) sostengono infatti che "these mechanisms for spreading impact as a continuum, from dissemination to affiliation to branching, requiring an increasing degree of central coordination, and typically greater resources".

Figura 13. Il modello SCALERS



Fonte: Bloom, P. N., Chatterji, A.K. 2009. "Scaling Social Entrepreneurial Impact", p. 116.

Queste metodologie di *scaling* tendono a sovrapporsi; una ricerca condotta da LaFrance Associates (2006), su un campione di imprese sociali, ha infatti dimostrato che “[o]rganizations employed multiple scaling strategies: Three-quarters (77%) scaled by branching, 41% by affiliation and 36% by dissemination¹⁷⁸”. L’ultimo passo da compiere è la scelta della strategia da utilizzare per la fase di *scaling*. Tale decisione è vincolata al “what” dell’innovazione sociale, e prevede una valutazione degli elementi interni all’organizzazione e del contesto esterno. In ambito scientifico sono stati presentati numerosi modelli utili a supportare tale decisione. Tuttavia il modello che si ritiene più utile, per effettuare una valutazione completa dell’impatto, è lo SCALERS proposto da Bloom e Chatterji (2009), illustrato in figura 13. Gli autori individuano sette *drivers* (*staffing, communicating, alliance building, lobbying, earnings-generation, replicating, stimulating market forces*), in grado di influenzare positivamente la diffusione dell’innovazione sociale. Ogni *capability* impatta su alcune delle restanti, ed è a sua volta influenzata da un fattore contingente che ne aumenta o diminuisce l’impatto. Tale schema può essere utilizzato nell’ambito dell’impresa sociale per mappare l’andamento delle variabili negli anni, ed effettuare previsioni circa l’impatto delle singole variabili, come dimostrano gli studi empirici di Bloom e Smith (2010). Il modello offre uno strumento di supporto alle decisioni, al fine di indirizzare le risorse verso le modalità di *scaling* più appropriate.

¹⁷⁸ LaFrance, S., Lee, M., Green, R., Kvaternik, J., Robinson, A., Alarcon, I. 2006. Scaling Capacities: Supports for Growing Impact. LaFrance Associates (LFA), p.1.

Capitolo 3. Misurare l'impatto della *Social Innovation*

3.1 Premessa

"The time is ripe for our measurement system to shift emphasis from measuring economic production to measuring people's well-being"
(Stiglitz, Sen, Fitoussi 2009, 12).

La misurazione riguarda l'insieme delle metodologie utilizzate, in ambito manageriale ed economico, per valutare fenomeni che possono essere espressi o rappresentati quantitativamente. La misurazione fornisce le informazioni di sintesi che permettono di valutare, e adottare successivamente decisioni, *policies* e strategie in merito al fenomeno osservato. In ambito manageriale si fa riferimento all'elaborazione di dati che provengono dal sistema informativo aziendale. Tali indicatori sono elaborati partendo dai dati economici, finanziari e produttivi dell'organizzazione, ed esprimono un qualche rapporto tra misure di *input*, processo e *output*. In ambito economico si monitorano indicatori aggregati a livello nazionale e regionale, atti a rappresentare il "benessere" socio-economico, come ad esempio il GDP, il risparmio privato, l'emissione di CO₂, il livello di innovazione, l'indice di Gini, il debito pubblico, e altri. Secondo le ipotesi formulate da Kuznets (1955), illustrate da Roland (2014, 47), l'aumento del GDP è legato nel medio lungo termine ad una diminuzione delle disuguaglianze nel reddito pro-capite. Tuttavia, da alcuni anni molti studiosi stanno proponendo l'utilizzo di nuovi e diversi indicatori in grado di cogliere il benessere socio-economico. A livello internazionale numerosi progetti di ricerca, pubblicazioni e dibattiti, hanno evidenziato i limiti¹⁷⁹ del GDP nel fornire informazioni circa la qualità della vita delle persone. Come conseguenza sono emerse nuove modalità di misurazione e nuovi indicatori, che includono indici in grado di "valorizzare" gli aspetti sociali e ambientali, che influiscono sul benessere e sulla felicità del cittadino. Un esempio è il *Better Life Index*¹⁸⁰ elaborato dall'OECD, il quale comprende undici indicatori (*housing, income, jobs, community, education, environment, civic engagement, health, life satisfaction, safety, work-life balance*), non limitati a misurazioni monetarie e quantitative. Il *framework* elaborato dall'OECD misura

¹⁷⁹ Pitingaro, S. Grespan, A. 2010. Perché il PIL da solo non basta? Unioncamere del Veneto.

¹⁸⁰ OECD. "Better Life Index", <http://www.oecdbetterlifeindex.org>.

tre dimensioni: condizioni materiali, qualità della vita e sostenibilità¹⁸¹. L'Italia si colloca all'avanguardia in quest'ambito di misurazione, pubblicando il secondo rapporto sul Benessere Equo e Solidale, realizzato da ISTAT e CNEL, che monitora dodici domini attraverso 134 indicatori¹⁸². La misurazione dell'innovazione tecnologica passa attraverso l'analisi di elementi tangibili e misurabili, quali ad esempio il numero di brevetti, l'ammontare delle spese destinate alla ricerca e sviluppo, la diffusione dell'ICT e la conoscenza sviluppata. Al contrario, nell'innovazione sociale, la misurazione riguarda dei "valori" intangibili; di conseguenza si deve considerare:

- una metodologia di misurazione indiretta;
- l'oggetto della misurazione è un *outcome* e non più un *output*.

In tal senso un *outcome* significativo si potrebbe ottenere mettendo in relazione gli *input* che alimentano l'innovazione sociale, e gli *output* derivanti da un indicatore multiplo quale il *Better Life Index*. Misurare il valore sociale è un esperimento ambizioso, sul quale molti studiosi e centri di ricerca stanno sperimentando da alcuni anni; tale pratica si rende necessaria per diversi motivi:

- finanziatori, NGOs, governi e organizzazioni intergovernative, sono interessati a conoscere l'impatto sociale creato dai programmi posti in essere (Mulgan 2010);
- gli attori dell'innovazione sociale sono interessati a conoscere l'andamento del progetto e i possibili miglioramenti da apportare (Russo e Mueller 2013, 176).

La misurazione può essere effettuata a livello micro o macro. A livello micro si valutano i risultati di una singola organizzazione o progetto, a livello macro si misura l'impatto complessivo, anche in prospettiva futura, di una *policy* in un determinato territorio. Il periodo temporale riveste un'importanza strategica nella misurazione, in tal senso si dovrebbe considerare un arco di tempo a medio-lungo termine e non inferiore a 3-5 anni. In letteratura sono presenti molteplici modelli per la misurazione del valore sociale, molto diffuso è il *framework* SROI¹⁸³, anche se non esiste una convergenza dei modelli verso una metodologia univoca e consolidata per tale valutazione. Definire un modello di misurazione, per valutare l'impatto dell'innovazione sociale, presenta alcune criticità. Nel rapporto di Sinnergiak e Innobasque (2013, 11) si osserva infatti che non

¹⁸¹ OECD. "Measuring Well-being and Progress: Research and development projects, <http://www.oecd.org/statistics/measuringwell-beingandprogressresearchanddevelopmentprojects.htm>.

¹⁸² ISTAT CNEL. 2014. Rapporto BES 2014. ISTAT, available at: http://www.istat.it/it/files/2014/06/Rapporto_Bes_2014.pdf.

¹⁸³ Per un approfondimento, SROI Network. "What is social return on investment (SROI)?", <http://www.thesroinetwork.org/what-is-sroi>.

esiste un modello che individui una relazione di causa-effetto, e neppure sono disponibili dati specifici a supporto degli indicatori da costruire. Difficoltà che emergono anche dall'analisi di Mulgan, il quale sostiene che (2010, 41) “[s]ocial value is not an objective fact. Instead, it emerges from the interaction of supply and demand, and therefore may change across time, people, places, and situations”. Si ritiene quindi di maggiore utilità individuare elementi di tipo qualitativo, e valutarne il livello attraverso un confronto. Questo *set* di indicatori diventa quindi idoneo a misurare la propensione all'innovazione sociale, in un determinato contesto o territorio. Un risultato positivo di tale “indice”, determina un ritorno positivo degli investimenti effettuati in quel determinato contesto, ad esempio a livello nazionale.

3.2 Misurare l'impatto a livello macro. Il caso italiano

Come noto, quella della misurazione è questione antica e fonte perenne di controversie. Se ciò è stato vero nel passato per quanto concerne la misurazione degli attributi quantitativi, lo è ancora di più quando si voglia giungere a misurare attributi basicamente qualitativi, quali sono quelli che afferiscono alla Innovazione Sociale (Zamagni 2013, p.14).

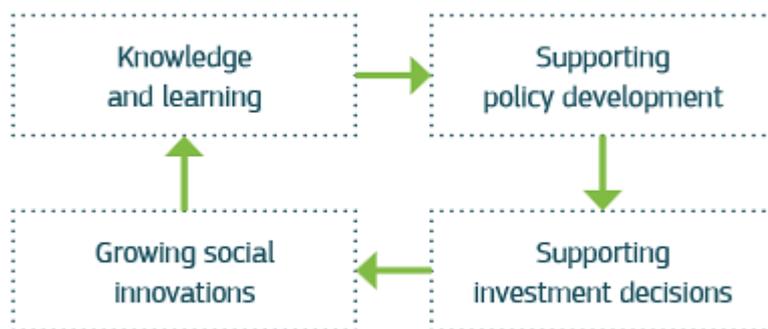
Misurare l'impatto generato dall'innovazione sociale richiede delle metodologie complesse che ad oggi, nonostante le numerose ricerche, non sono ancora consolidate in letteratura. *Unfortunately, compared to ISO quality standards and accountancy principles, social innovation lacks agreed frameworks. Hundreds of tools are used, each with their own underlying concepts* (Reeder et al. 2012, 8). Il limite oltre a quanto ricordato da Zamagni (2013), si deve principalmente ai modelli e, alla discrezionalità utilizzata nel tradurre in parametri oggettivi degli elementi intangibili, essenzialmente non quantitativi e non monetari. Quale valore è possibile attribuire ad esempio all'aumento del tempo libero, al miglioramento delle relazioni sociali, al replicarsi della conoscenza? Valutare tali elementi implica l'utilizzo di scale che esprimono un giudizio qualitativo, e il cui valore è influenzato dalle modalità di interpretazione dei risultati. Un secondo limite della misurazione consiste nell'isolare il valore sociale generato dall'innovazione. Infatti, ogni intervento pubblico a favore di una comunità (ad esempio nell'educazione o nella sanità), genera un *outcome* sociale, che deve però essere distinto dall'innovazione sociale. L'oggetto della misurazione dovrebbe riguardare quindi unicamente la differenza, indotta dal cambiamento dei modelli e delle relazioni, conseguente ad un'iniziativa di innovazione sociale. Armendáriz de Aghion et al. (2005, 222) in merito alla valutazione dell'impatto nel microcredito, sostengono che "there is no study yet that has achieved wide consensus as to its reliability; and this reflects the inherent difficulty in evaluating programs in which participation is voluntary [...]". Mulgan (2010, 40) considera la mancata oggettività, il mancato accordo su un *outcome* comune e l'orizzonte temporale, i tre elementi che rendono difficile la misurazione del valore sociale. Nel *report* sull'innovazione sociale proposto dal Bureau of European Policy Advisers, Hubert (2010, 40) sottolinea che la "social innovation cannot be seen simply as a rebranding of current programmes [...] the social outcome is a necessary, but not sufficient, component. However, the process that leads to the outcome should also carry elements of novelty in reshaping social interactions". Circa le modalità di misurazione e gli strumenti da utilizzare si sono formate nel tempo diverse correnti di

pensiero. È sicuramente condivisibile la posizione dell'ex ministro Melandri (2013), che afferma “[c]ome spesso accade, la verità sta nel mezzo. La questione, semmai, è comprendere attraverso quali modalità piegare le politiche per l’innovazione sociale con la questione delle metriche”. La misurazione si sposta quindi verso l’etnografia, e lo studio delle dinamiche comportamentali. Di sicuro interesse la proposta formulata da Cottica (2013), il quale afferma che “[u]na soluzione tecnica potrebbe essere separare nettamente la funzione di promozione dell’innovazione sociale da quella di controllo”. Si deve inoltre ricordare che gli effetti dell’innovazione sociale non si esauriscono nel monitoraggio del contesto considerato, sia esso micro o macro, ma spesso si riflettono positivamente in altri ambiti, rendendo più complesso il sistema di valutazione; si considerino come esempio gli interventi inerenti la sostenibilità ambientale. Quest’ultimi infatti, come osservano Guida e Maiolini (2013, 310), estendono i loro effetti sia sul territorio sia tra gli attori della filiera. È necessario approfondire tali tematiche anche al fine di favorire una maggiore conoscenza delle stesse, pur precisando che si tratta di *frameworks* atti a fornire una mappa generale o una tendenza, e come sottolineano Reeder et al. (2012, 7) “[a]ssessment in social innovation is an emerging agenda”. In questo studio sperimentale, si è scelto di presentare una misurazione dell’*outcome* dell’innovazione sociale, relativamente all’Italia, attraverso un percorso che si articola in tre fasi:

1. applicazione al caso italiano di due *frameworks* presenti in letteratura;
2. integrazione dell’analisi con elementi quantitativi e qualitativi dotati di significatività;
3. osservazioni conclusive.

Una delle metodologie più complete per la misurazione a livello macro, è stata recentemente sviluppata nell’ambito dell’iniziativa Social Innovation Europe (SIE) per conto della Commissione Europea. Il *framework*, proposto da Reeder et al. (2012), si fonda su quattro elementi (figura 14), e sarà analizzato di seguito secondo le linee guida indicate. Il primo elemento (*supporting policy development*), consiste nell’individuare una serie di indicatori, in grado di supportare le decisioni dei *policy makers*. Il secondo elemento (*supporting investment decision*), propone una metodologia da utilizzare per valutare le decisioni di investimento future. Questo elemento analizza le informazioni relative a: “strategic fit, outcomes, efficiency, implementation”.

Figura 14. Il framework SIE per la valutazione dell'innovazione sociale



Fonte: Reeder, N., O'Sullivan, C., Tucker, S., Ramsden, P., Mulgan, G. 2012. Strengthening Social Innovation in Europe: Journey to effective assessment and metrics. Social Innovation Europe. European Commission DG Enterprise & Industry, p.12.

La misurazione dell'*outcome*, all'interno del secondo elemento componente il processo di valutazione complessivo, può essere illustrata attraverso un esempio proposto in figura 15. In questo caso si propone inoltre una chiara distinzione tra *output* e *outcome*.

Figura 15. Valutare gli effetti dell'innovazione sociale



Fonte: Elaborazione e adattamento da Reeder, N., O'Sullivan, C., Tucker, S., Ramsden, P., Mulgan, G. 2012. Strengthening Social Innovation in Europe: Journey to effective assessment and metrics. Social Innovation Europe. European Commission DG Enterprise & Industry, p.23.

Il terzo elemento (*growing social innovations*) analizza le forze e le debolezze a livello organizzativo, che determinano la diffusione dell'innovazione. Infine, il quarto elemento (*knowledge and learning*), approfondisce le modalità attraverso le quali la conoscenza relativa all'innovazione sociale può essere trasmessa, in considerazione delle diverse tipologie. Al fine di supportare le politiche pubbliche, gli autori propongono una *scoreboard*, contenente una serie di indicatori suddivisi in tre categorie (misura dell'innovazione sociale, *drivers*, contesto), rappresentata in tabella 10. Alcuni degli indicatori fanno riferimento al contesto europeo, mentre i restanti si collocano in un contesto internazionale. Tali indicatori costituiscono uno *standard* e possono quindi essere analizzati e confrontati a livello nazionale.

Tabella 10. Prototype scoreboard on social innovation

CATEGORY	INDICATOR
Extent of social innovation	<i>Core indicator 1) Policy awareness and policy take-up of social innovation</i>
	› SI1a) Europe 2020 employment target
	› SI1b) Europe 2020 innovation target
	› SI1c) Europe 2020 climate change target
	› SI1d) Europe 2020 education target
	› SI1e) Europe 2020 social exclusion target
	<i>Core indicator 2) User-driven innovation</i>
	› SI2a) Importance of citizens as clients or users for the development of innovations in the public sector
	› SI2b) Introduction of customer-driven innovations in social enterprises
	<i>Core indicator 3) Procurement</i>
	› SI3) Procurement of potentially innovative solutions
	<i>Supplementary indicator(s)</i>
	› TEPSIE is examining economic indicators (potentially covering economic value and employment)
Drivers of social innovation	<i>Core indicator 4) Hubs and incubators</i>
	› SI4) Extent of specialist hubs and incubators to encourage entrepreneurship and disseminate good practice
	Supplementary indicator(s) (information that can potentially be drawn from use of rapid assessment tool in major regions and cities)
	› Specialist forms of finance for social innovation
	› Links are made between innovative projects and mainstream agencies
Wider context	<i>Core indicator 5) Higher quality relationships to meet social needs</i>
	› SI5a) Ability to ask a relative, friend or neighbour for help
	› SI5b) Participation in informal voluntary activity

Fonte: Reeder, N., O’Sullivan, C., Tucker, S., Ramsden, P., Mulgan, G. 2012. Strengthening Social Innovation in Europe: Journey to effective assessment and metrics. Social Innovation Europe. European Commission DG Enterprise & Industry, p.19.

Nell’analisi che segue, riprodotta in tabella 11, si applica la traccia di Reeder et al. (2012) al caso italiano. La metodologia individuata non ripercorre l’intero ciclo analizzato poco sopra, ma si limita alla misura dell’impatto delle *polices* pubbliche. Limitando l’analisi al primo elemento non vi è modo di valutare l’impatto complessivo. I dati del *core indicator* 1 fanno riferimento ai parametri della strategia Europa 2020; per gli altri *core indicators* sono evidenziati i singoli riferimenti. Per ogni indice si individua un valore di riferimento, espresso come variabile qualitativa ordinata (*low, medium, high*), sulla base di una valutazione effettuata secondo i seguenti criteri (ove applicabili):

- distanza della rilevazione dalla media del fenomeno osservato;
- analisi del *trend* storico;
- considerazioni inerenti il *gap* esistente tra la situazione attuale e l’obiettivo.

Tabella 11. Prototype scoreboard on social innovation. Il modello Italia

CATEGORY	INDICATOR	RIF.	ATTUALE	TARGET	VALUE
Extent of social innovation	Core indicator 1) Policy awareness and policy take-up of social innovation				
	› SI1a) Europe 2020 employment target	75%	61% (2012)	67-69%	LOW
	› SI1b) Europe 2020 innovation target	3%	1,26 % (2012)	1,53 %	LOW
	› SI1c) Europe 2020 climate change target	80%	89,72 % (2012)	80 %	HIGH
	› SI1d) Europe 2020 education target	10%	17 % (2013)	16 %	LOW
	› SI1e) Europe 2020 social exclusion target		17.326.000	(2.200.000)	LOW
	Core indicator 2) User-driven innovation				
	› SI2a) Importance of citizens as clients or users for the development of innovations in the public sector	EPSIS ¹⁸⁴ (2011)		(Allegato 1)	LOW
	› SI2b) Introduction of customer-driven innovations in social enterprises	INNOBARO METER (2014) ¹⁸⁵		(Allegato 2)	MEDIUM
	Core indicator 3) Procurement				
› SI3) Procurement of potentially innovative solutions	INNOBAROMETE R ¹⁸⁶ (2014)		10% (Allegato 3)	HIGH	
Supplementary indicator(s)					
› TEPSIE is examining economic indicators	-				
Drivers of social innovation	Core indicator 4) Hubs and incubators				
	› SI4) Extent of specialist hubs and incubators to encourage entrepreneurship and disseminate good practice			13 (stima ¹⁸⁷)	LOW
	Supplementary indicator(s) (information that can potentially be drawn from use of rapid assessment tool in major regions and cities)				
	› Specialist forms of finance for social innovation	n.d. ¹⁸⁸			
	› Links are made between innovative projects and mainstream agencies	n.d.			
Wider context	Core indicator 5) Higher quality relationships to meet social needs				
	› SI5a) Ability to ask a relative, friend or neighbour for help	SILC-EU 2013 PW180 ¹⁸⁹		n.d.	
	› SI5b) Participation in informal voluntary activity	Eurobarometer 75.2 (2011) ¹⁹⁰		26% (Allegato 4)	MEDIUM

Fonte: Elaborazione a cura dell'autore sul modello Reeder et al. (2012). *Strengthening Social Innovation in Europe: Journey to effective assessment and metrics*. Social Innovation Europe, p.19. Dati da Eurostat (2013); Eurostat Database, European Commission; Hollanders et al. (2013); European Parliament (2011).

¹⁸⁴ EPSIS (European Public Sector Innovation Scoreboard) è un'iniziativa dell'Unione Europea per il monitoraggio dell'innovazione nel settore pubblico. Prevede 7 dimensioni e 22 indicatori suddivisi tra enablers, activity, outputs.

¹⁸⁵ L'indicatore considera la totalità delle imprese.

¹⁸⁶ INNOBAROMETER è una rilevazione svolta dalla Commissione Europea nei 28 Paesi dell'Unione con una comparazione di Svizzera e USA al fine di monitorare il fenomeno dell'innovazione. Innobarometer appartiene alla serie Eurobarometer.

¹⁸⁷ A cura dell'autore.

¹⁸⁸ Per gli strumenti finanziari a supporto dell'innovazione sociale quali equity-based crowdfunding, Social Impact Bond, Borsa Sociale, non sono disponibili dati strutturati relativi ai volumi tali da poter effettuare una valutazione.

¹⁸⁹ SILC (Statistics on income, social inclusion and living conditions) elaborato da Eurostat prevede il monitoraggio di un specifico indicatore (PW180 Help from others).

¹⁹⁰ Eurobarometer 75.2 Volunterering and intergenerational solidarity è un sondaggio relativo alle attività di volontariato nell'Unione Europea commissionato dal Parlamento Europeo. Allegato 4.

La misurazione del potenziale *outcome* dell'innovazione sociale in Italia, potrebbe quindi iniziare dal monitoraggio del *trend* degli elementi rilevati, al fine di valutarne la significatività rispetto all'oggetto della misurazione. Come si può notare, alcuni indici non sono presenti; ciò è dovuto all'assenza dell'indice stesso o alla mancata rilevazione. Non si ritiene quindi opportuno calcolare un indicatore sintetico di innovazione sociale, in considerazione delle seguenti riflessioni:

- gli indici non sono tra loro comparabili (anno rilevazione, tipologia);
- non è individuabile il peso di ciascun elemento all'interno dell'indicatore sintetico;
- le risultanze del primo elemento dovrebbero essere messe a sistema con gli altri elementi del modello.

Quello che si propone non è quindi un indicatore sintetico ma un giudizio complessivo sul fenomeno osservato. Questo studio non ha finalità statistiche, ne ha la pretesa di fornire una rappresentazione, quantitativamente esatta, dell'*outcome* dell'innovazione sociale in Italia. Sulla base dei dati disponibili non è inoltre possibile fare previsioni future in un contesto che muta rapidamente. Come ampiamente descritto in precedenza, esiste un'oggettiva difficoltà nell'individuare un *link*, tra le misure attualmente disponibili e l'*outcome* dell'innovazione sociale. Tutto ciò indebolisce il modello, che deve necessariamente fondarsi su assunzioni deboli. L'obiettivo principale è quello di sperimentare l'applicazione di un *framework* per la misurazione a livello macro, confrontando il contesto italiano con quello europeo. Il presente lavoro può essere utilizzato come traccia per sviluppare una metodologia organica, che permetta di supportare in modo efficace le scelte dei *policy makers*. Sulla base di queste premesse si possono effettuare alcune ipotesi conclusive, utili ad incoraggiare future ricerche. Il ritardo dell'Italia rispetto ai Paesi europei, che emerge in alcuni indici del quadro, se rapportato alle dinamiche dell'innovazione sociale e al relativo *outcome*, accompagna alcune riflessioni:

- in media i progetti d'innovazione sociale non hanno raggiunto la fase di *scaling*;
- esistono barriere socio-culturali o finanziarie che frenano il fiorire di nuove iniziative;
- la carenza di *networks* imprenditoriali o di politiche attive ha ridotto l'effetto moltiplicativo nella comunità.

È possibile che le tre condizioni evidenziate agiscano anche in contemporanea, o che da future ricerche possano emergere elementi discordanti. L'osservazione di un risultato,

che dipende da un processo sociale che si sviluppa nel medio termine, difficilmente offre indicazioni precise nella ricostruzione del percorso che lo ha determinato. Inoltre il *framework* andrebbe completato con le altre tre dimensioni individuate. In generale, un *outcome* medio-basso può essere spiegato in diversi modi. Un ingente investimento di risorse pubbliche potrebbe far migliorare gli indicatori *core 1*; tuttavia, come ampiamente dimostrato fino ad ora, i processi di innovazione sociale sono prevalentemente *bottom-up* e spesso operano in condizioni di risorse scarse. Se tali processi, fossero ben radicati e strutturati all'interno del contesto italiano, pur mantenendo invariata la spesa dedicata al *welfare*, il quadro complessivo dovrebbe indicare un *trend* di miglioramento nel tempo. I dati relativi ai *core indicators 2 e 3* si possono integrare con i dati inerenti l'innovazione nel contesto europeo. Dall'analisi dei dati elaborati dal CIS¹⁹¹, si osserva infatti come le imprese italiane siano attive nel campo dell'innovazione, ed in linea con la media europea. Per una corretta lettura di tale dato sono necessarie due osservazioni metodologiche. La prima, si riferisce al fatto che l'innovazione misurata dal CIS non è dedicata alla misura dell'innovazione sociale. La seconda afferisce alla dimensione sociale delle innovazioni teorizzata da Brooks (1982), secondo la quale possiamo individuare anche nell'innovazione tecnologica, organizzativa e commerciale profili sociali. Sullo sfondo resta la complessità nell'individuare un *driver* che colleghi gli indicatori relativi all'innovazione; quali il Community Innovation Survey, il Global Innovation Index, l'Innovation Union Scoreboard¹⁹², con le metriche dell'innovazione sociale. Secondo i dati Innobarometer (2014), le maggiori difficoltà delle imprese italiane, nella commercializzazione delle innovazioni, sono dovute alla carenza di risorse finanziarie¹⁹³. Inoltre, il supporto ricevuto dalla pubblica amministrazione, di tipo organizzativo o finanziario, nella commercializzazione delle innovazioni, è risultato molto debole (allegato 5). Relativamente al *core indicator 4 (hub and incubator)* si osserva l'assenza di dati comparabili a livello europeo. Si sottolinea la necessità di future ricerche, necessarie a mappare le forme di finanziamento a supporto delle nuove iniziative. Per quanto

¹⁹¹ Eurostat. "Innovation Statics". Accessed 02.11.2014, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Innovation_statistics. CIS (Community Innovation Survey) fornisce una serie di indicatori statistici relativi all'innovazione nelle imprese. Elaborato dall'Eurostat in collaborazione con gli istituti nazionali (ISTAT) monitora l'innovazione di prodotto, di processo, organizzativa e di marketing. Rilevazione 2008-2010.

¹⁹² Hollanders, H., Es-Sadki, N. 2014. Innovation Union Scoreboard 2014, available at: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf.

¹⁹³ European Commission. Directorate General for Enterprise and Industry. Innobarometer. 2014b. Flash Eurobarometer 394 "The role of public support in the commercialisation of innovations", p.9.

riguarda gli indicatori *core* 5, dedicati alle relazioni sociali, i risultati si possono leggere congiuntamente con la rilevazione dell'Istat (2014), il quale segnala nel rapporto BES una diminuzione della partecipazione sociale (allegato 6).

Un sentimento di profonda diffidenza e sfiducia negli altri continua a caratterizzare la popolazione. L'Italia è in effetti uno dei paesi Ocse con i più bassi livelli di fiducia verso gli altri; e il minimo è raggiunto proprio nel Mezzogiorno che presenta i valori più critici per tutti gli indicatori del dominio. Nel nostro Paese, dunque, la presenza di reti sociali, familiari e di volontariato non è sufficiente a garantire un tessuto sociale forte e solidale, presupposto fondamentale per favorire l'adeguato funzionamento del contesto economico e sociale (ISTAT, CNEL. 2014. Rapporto BES 2014, p. 116).

Dalla scomposizione degli indicatori emerge un quadro complesso. È probabile che le barriere all'innovazione sociale, soprattutto finanziarie o derivanti da fenomeni di *lock-in*, rallentino i processi di innovazione sociale in Italia.

Il secondo *framework* da analizzare è quello proposto da Schmitz et al. (2013), nell'ambito del progetto di ricerca TEPSIE, finanziato dalla Commissione Europea. Il *framework*, riprodotto in figura 16, individua tre livelli che interagiscono tra loro, i quali costituiscono il punto di partenza per l'elaborazione di un modello (*blueprint*), nel quale vengono espressi una serie di indicatori. I tre livelli proposti da Schmitz et al. (2013) sono:

- *Entrepreneurial Activity*: che fa riferimento all'azione dell'imprenditore sociale nel ciclo di sviluppo analizzato in precedenza;
- *Field Specific Outputs and Outcomes*: questo livello riguarda la misurazione dell'impatto sia esso a livello micro o macro;
- *Framework Condition* che analizza il contesto politico, istituzionale, sociale e le risorse che favoriscono lo sviluppo dell'innovazione sociale.

Il *framework* di Schmitz et al. (2013) è ispirato a due modelli già presenti (NESTA¹⁹⁴ e Australian Government – Department of Innovation, Industry, Science and Research¹⁹⁵), e cerca di coniugare i tradizionali indicatori dell'innovazione commerciale, con indicatori che colgono la dimensione sociale.

¹⁹⁴ Miles, N., Wilkinson, C., Edler, J., Bleda, M., Simmonds, P., Clark, J. 2009. The wider conditions for innovation in the UK: How the UK compares to leading innovation nations. NESTA.

¹⁹⁵ Australian Government – Department of Innovation, Industry, Science and Research. 2011. Working towards a measurement framework for public sector innovation in Australia. A draft discussion paper for the Australian Public Sector Innovation Indicators Project, p.24.

Tabella 12. Scoreboard TEPSIE per la valutazione dell'innovazione sociale - Italia

INDICATOR DIMENSIONS	PROPOSED METRICS (DATA SOURCE)	ILLUSTRATIVE DATA
I. Entrepreneurial Activity		
1. Investment activities		
Investment in innovation by:		
...social economy organisations	Expenditure on innovation activities by firm size (Community Innovation Survey)	No equivalent
...public sector	No data currently available	No data
2. Entrepreneurial start-up & deaths		
Number of start-ups	Early-stage Social Entrepreneurship as percentage of the working population in 2009 (GEM) (Allegato 7)	1,22%
Number of death rates	Enterprise death rate (OECD Business demography database)	No equivalent
Business environment for starting a business	Days needed to start a business (Doing Business 2014, World Bank. allegato 8)	6
II. Output & Outcome		
1. Education		
1.1 Equal opportunities / inequalities		
Disabilities	Equal opportunities / inequalities regarding disabled people (EUSI)	No data
Gender	Equal opportunities/inequalities regarding women / men: Women in Tertiary Education (2012 EUROSTAT)	57,5%
Migration	Share of foreign students in all students: Foreign students as a percentage of total tertiary enrolment 2000, 2004, 2009 (OECD) (Allegato 9)	3,3%
1.2 Skill acquisition		
Social and personal competence	Educational attainment, Percentage of people, aged 25 to 64, having at least upper-secondary (high school) degree, 2010 or latest available year (OECD Better Life Index)	56%
Subject-specific and methodical competence	PISA results in reading, Reading, Age 15. (OECD Better Life Index)	490
III. Framework conditions		
1. Resources framework		
1.1 Financial resources		
Monetary variables of the social economy	Share of expenditure as percentage of GDP	No data
Public social expenditure	Total public social expenditure as percentage of GDP (2011, OECD Social Expenditure Statistics)	27,5%
Private spending	Private social expenditure as percentage of GDP (2009, OECD Social Expenditure Statistics)	0,8%
2. Societal framework		
2.1 Demand for social innovation		
Interest in shared social needs	'Google Trends' tool (Google)	Application to be developed
Request for change	Articulated requests to the EU Parliament (EU Parliament, national parliaments)	Application to be developed
2.2 Social engagement and attitudes		
Political participation	Signing a petition (European Value Survey 2008 – Q55.A) (have done / might do)	51,7%/33,1%
Memberships in civil society organisations	"Do you belong to an organisation / group in environment, ecology, animal rights" (European Value survey 2008 –Q5aH)	2,9 %
Citizens' attitudes towards entrepreneurship	"One should not start a business if there is a risk it might fail" (Strongly disagree/disagree) (Flash Eurobarometer 2009) (Allegato 11)	26%/7%

Fonte: Elaborazione sul modello Schmitz et al. 2013. Dati da: GEM (2009); World Bank (2013); Eurostat "database"; OECD (2011b); OECD StatExtracts; Rovati, G. (2010), EVS 2008; European Commission Directorate General for Enterprise and Industry 2010c, Flash Eurobarometer 283.

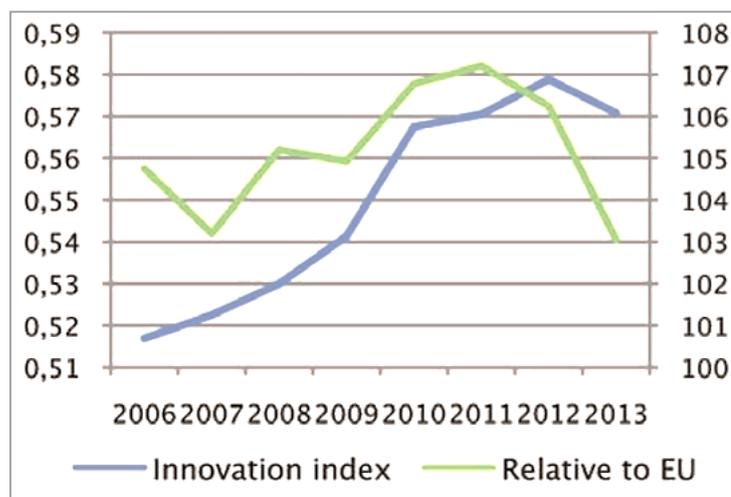
Per quanto riguarda l'indicatore delle pari opportunità (1.1), l'indice *Gender* è in linea con la media europea mentre è molto basso l'indice *Migration*. Gli indicatori relativi alla *skill acquisition* (1.2), risultano entrambi di poco inferiori alla media osservata. Entrando nel merito del terzo livello (*framework condition*), si osserva un andamento contrastante nelle *financial resources* (1.1); infatti mentre la spesa pubblica per la protezione sociale è cresciuta nel tempo, ed è in linea con la media europea (allegato 10), un andamento del tutto opposto si registra nella spesa privata. Il *societal framework* non presenta dati in grado di misurare i bisogni afferenti l'innovazione sociale (2.1); mentre per quanto riguarda l'impegno sociale e l'atteggiamento verso il rischio (2.2), si presentano valori in linea con la media europea per la partecipazione politica, e inferiori alla media per gli altri due indicatori, con valori molto bassi di partecipazione ad organizzazioni ambientali, se confrontati con i Paesi del nord Europa. Seguendo l'esempio proposto da Schmitz et al. (2013), in tabella 12 si rilevano solo alcuni degli indicatori che compongono il complessivo *blueprint*. Per la lettura di questo *framework* restano valide le raccomandazioni metodologiche del precedente. L'impossibilità di esprimere un giudizio sintetico dall'analisi del *framework* di tabella 12, si deve principalmente alla non comparabilità degli indicatori, che si somma alla complessità nel riconoscere la modalità attraverso la quale i tre livelli presentati interagiscono tra loro. Schmitz et al. (2013, 21) sostengono infatti che “[t]his leads us to suggest that there are particular links between enabling (or hindering) factors, the process of social innovation and outputs and outcomes as illustrated in our model – but the validity of the connections between the individual elements needs further testing”. Una valutazione complessiva dell'impatto porta con sé luci e ombre, che evidenziano da un lato le problematiche, generate come nel caso precedente dalle barriere, e dall'altro un potenziale inespresso, relativo allo sviluppo di processi sociali di partecipazione e cambiamento.

La seconda fase prevede la valutazione di alcuni dati ed elementi utili alla misurazione a livello macro. Si osserva innanzitutto che l'innovazione sociale ha un impatto maggiore nella riconfigurazione di servizi esistenti. Dall'analisi del rapporto *International Union Scoreboard 2014*¹⁹⁶ (figura 17), si denota un continuo miglioramento dell'Italia nelle

¹⁹⁶ Hollanders, H., Es-Sadki, N. 2014. Innovation Union Scoreboard 2014.

performances legate all'innovazione, pur rimanendo tra i Paesi classificati come *moderate innovator*¹⁹⁷.

Figura 17. Innovation Union Scoreboard 2014 – Italy



Fonte: Hollanders, H., Es-Sadki, N. 2014. Innovation Union Scoreboard 2014, p.54.

Anche in questo ambito si osserva come a fronte dei buoni risultati ottenuti dalle SME¹⁹⁸, nell'introdurre innovazioni tecnologiche e non, si registri un *gap* considerevole nella formazione delle risorse umane e nella conoscenza. Altri sostanziali *gap* si riferiscono agli investimenti da parte di *venture capitalists*, e alle registrazioni per la proprietà industriale. Alcune considerazioni derivano dall'analisi del *Global Innovation Index* 2014¹⁹⁹ (allegato 12), che nell'ultimo rapporto colloca l'Italia al 31° posto su 143 Paesi considerati. Il rapporto si focalizza sull'importanza del capitale umano, indagando le dinamiche che permettono di trasferire l'accumulo di conoscenza come *input*, in innovazione. Tale *framework*, per la sua metodologia di costruzione, può fornire alcuni spunti interessanti nell'ambito della ricerca sulla misurazione dell'innovazione sociale. Gli indicatori di *input* che regrediscono in modo evidente rispetto alla rilevazione precedente, sono principalmente: *Institution, infrastructure, market sophistication*. Dal confronto dei singoli indicatori emerge, ad esempio, la percezione legata all'incertezza politica e all'implementazione di misure a sostegno dello sviluppo, che incidono negativamente nell'indice *Institution*. Per quanto riguarda le infrastrutture si nota il

¹⁹⁷ L'indice IUS 2014 considera tre dimensioni dell'innovazione (enablers, firm activities, outputs) rappresentate da 8 indicatori totali, i quali si compongono da 25 indici. I Paesi vengono classificati come Innovation Leaders, Innovation Followers, Moderate Innovators, Modest Innovator. I dati derivano da elaborazioni, EUROSTAT, OECD, CWTS, United Nations, Science-Metrix (Scopus).

¹⁹⁸ Small and medium-sized enterprises. European Commission. "What is a SME?", http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm.

¹⁹⁹ L'indice deriva dalla media tra l'indice di input e l'indice di output. L'efficienza è calcolata in base al rapporto tra i due sub indici.

peggioremento dell'indicatore dell'ICT, che monitora la diffusione della rete, l'utilizzo e l'accesso ai servizi pubblici; mentre continua il *trend* di miglioramento legato alla *performance* ambientale. Regredisce anche l'indicatore *market sophistication* dovuto sia al credito che agli investimenti. Il peggioramento degli indicatori di *input*, contribuisce nel complesso negativamente ai due indicatori di *output* (*knowledge & technology* e *creative outputs*), che determinano per l'Italia il passaggio dalla posizione 29 alla posizione 31. Come si deduce da questa breve analisi, che si fonda su indicatori di tipo tradizionale, la dimensione sociale legata alla partecipazione, alla conoscenza e agli elementi intangibili, riveste un ruolo di primo piano. Tale analisi, pur non definendo un indicatore sintetico per la misurazione, contribuisce a completare i *frameworks* analizzati poco sopra. Questo quadro sembra confermare la presenza di barriere all'innovazione sociale riscontrate in precedenza. Secondo Mauriello e Carini (2012, 29), “[l]e imprese sociali hanno evidenziato negli ultimi anni una notevole espansione, qualificandosi come un soggetto di rilievo nel tessuto economico del Paese”. I dati raccolti dal rapporto Iris Network 2011 sono illustrati in tabella 13.

Tabella 13. La geografia dell'impresa sociale in Italia

	Tipologia	Numero	Anno	Fonte
<i>Imprese sociali</i>	Costituite ai sensi della l. n. 118/05 e iscritte alla sezione L	365	2011	Unioncamere – Infocamere
	Altre imprese con la dicitura “impresa sociale” nella ragione sociale	404	2011	Registro delle imprese – Infocamere
	Cooperative sociali costituite ai sensi della legge n. 381/91	11.808	2011	Unioncamere – Infocamere
<i>Potenziale di imprenditorialità sociale</i>	Organizzazioni non profit diverse dalle cooperative sociali	22.468	2011	Repertorio Economico e Amministrativo (REA) – Infocamere
	Imprese for profit operative nei settori di attività previsti dalla legge n. 118/05	88.445	2011	Archivio Statistico Imprese Attive (ASIA) – Istat

Fonte: Borzaga, C. 2012. "I contenuti del rapporto: una geografia dell'impresa sociale". In L'impresa sociale in Italia: Pluralità di modelli e contributo alla ripresa, a cura di Venturi, P., Zandonai, F., p. 19. Elaborazioni Iris Network su fonti indicate.

Borzaga (2012, 19) evidenzia inoltre il potenziale dell'impresa sociale spostando l'analisi oltre i confini normativi. Mauriello e Carini (2012, 30) sottolineano che “[t]ra il 2003 e il 2008, le imprese sociali si sono accresciute di oltre il 53 % [...] [o]ltre il 92% delle imprese sociali stimate per il 2008 opera nei servizi e in particolare nella sanità e assistenza

sociale". L'impresa sociale assume quindi, nell'ambito dell'innovazione sociale, un ruolo strategico per gli sviluppi futuri in tutti gli ambiti dei servizi. Nel rapporto Iris Network, Fazzi (2012, 162), osserva come "il 66,6% delle cooperative sociali italiane ha realizzato nel corso degli ultimi tre anni attività innovative". L'innovazione in questo contesto è stata prevalentemente di tipo incrementale²⁰⁰.

L'ultima fase di questo percorso permette di effettuare alcune considerazioni conclusive, circa i *frameworks* inerenti la misurazione dell'innovazione sociale a livello macro. A tale fine, in tabella 14, sono brevemente sintetizzati tre modelli di misurazione. Si ritiene di fondamentale importanza integrare i modelli applicati in precedenza con altre metodologie, al fine di favorire futuri studi e ricerche sul tema. Il modello proposto da Sinnegiak Social Innovation e Innobasque (2013), ha il pregio di indagare sia il tema della conoscenza sia l'aspetto delle relazioni interne ed esterne, dividendo i risultati secondo la tipologia di attori. L'indice di innovazione sociale sviluppato da Guida e Maiolini (2013), presenta degli aspetti condivisibili, soprattutto in riferimento al capitale umano e alla connettività. Tali indicatori si ritrovano, pur se quantificati con altre fonti, in diversi *frameworks* inerenti la misurazione. Inoltre è da ritenersi positiva la metodologia di misurazione dell'*input*. Al contrario risulta debole l'impostazione deterministica e non condivisibile la suddivisione dell'indice a livello di regione. Il progetto WILCO, finanziato dalla Commissione Europea, rileva maggiormente le dinamiche sociali legate al *welfare* dei territori. L'indagine, analizzando l'inclusione sociale, riesce a cogliere elementi storici, sociali ed economici. Elemento sicuramente positivo di tale progetto, è da ricercarsi nella sua capacità di analizzare un fenomeno sociale complesso, come l'innovazione sociale, indagando le relazioni che si creano attraverso i singoli casi. Il progetto non fornisce un indice sintetico, ma si ritiene costituisca una base di partenza fondamentale per lo sviluppo di altri *framework*. Infatti i casi trattati offrono sia la prospettiva della comunità, sia quella interna dell'organizzazione.

²⁰⁰ Fazzi, L. 2012. "I percorsi dell'innovazione nelle cooperative sociali". In L'impresa sociale in Italia: Pluralità di modelli e contributo alla ripresa, p. 166.

Tabella 14. Modelli per la misurazione dell'innovazione sociale a confronto

Modello			
	RESINDEX	ISI (Indice di Social Innovation)	WILCO (Welfare Innovation at the local level in favour of cohesion)
Autori	<i>Sinnergiak Social Innovation, Innobasque (2013)</i>	<i>Guida e Maiolini (2013, 301-332)</i>	<i>(WILCO - European Commission (FP7²⁰¹))</i>
Descrizione	Sviluppato attraverso 3 indici (Potential Capacity for Innovation Index, Social Orientation Index, Social Innovation Index) che analizzano 13 fattori complessivi	Considera 8 dimensioni (Cultura dell'innovazione, Capitale Verde, Capitale Umano, Connettività, Competitività Territoriale, Competitività Internazionale, Cura e Benessere, Capitale Sociale); con 56 indicatori.	Il progetto analizza la capacità dell'innovazione sociale di favorire la coesione con un focus sul sistema di welfare. Il progetto riguarda 20 città in dieci nazioni europee attraverso l'analisi di 75 casi di innovazione sociale. Le innovazioni sono raggruppate secondo cinque dimensioni: - innovazioni nei servizi - innovazioni nella regolamentazione - innovazioni nella governance - innovazioni nei modelli di lavoro e finanziamento - innovazioni inerenti il welfare locale. ²⁰²
Metodologia	Sondaggio rivolto ad imprese, organizzazioni non profit, Università, Centri tecnologici	Fonti statistiche comparabili	In 4 stadi. Dati statistici, interviste, focus group, analisi del contesto.
Outcome	Sintetico su livelli (low, medium, high) per i tre indicatori	Quantitativo tra 0 e 1	Casi di studio
Ambito territoriale	Regione	Nazionale con suddivisione in singole regioni.	Europa (20 città)

Fonte: elaborazione a cura dell'autore su fonti citate.

Ad oggi sono presenti in letteratura diverse metodologie che necessitano di ulteriori approfondimenti. Molti dei modelli presenti esprimono una relazione debole tra gli indicatori monitorati e l'outcome effettivo. A livello nazionale, europeo ed internazionale, i molteplici indicatori che monitorano l'andamento economico e sociale, ed altri aspetti quali ad esempio la fiducia, la conoscenza, l'ambiente, forniscono un buon livello di approfondimento. Tali indici, se analizzati e strutturati in ottica sistemica,

²⁰¹ Evers, A., Ewert, B., Brandsen, T., a cura di. 2014. Social Innovation for Social Cohesion: Transnational patterns and approaches from 20 european cities. WILCO Project, European Commission (FP7).

²⁰² Brandsen, T. 2014. WILCO Final Report. WILCO Project, European Commission (FP7).

permetteranno in futuro la misurazione dell’impatto dell’innovazione sociale a livello macro. C’è la necessità di ideare, costruire e testare, un *framework* che riesca a cogliere la relazione, sicuramente esistente, tra questi indicatori e *l’outcome*. La qualità dei rapporti sociali, il benessere, la partecipazione e *l’empowerment*, sono elementi la cui variazione è difficile da registrare e associare all’innovazione sociale. A tal fine il *framework* dovrebbe focalizzare l’attenzione su una misurazione di tipo indiretto. In tal senso ogni modello presentato in precedenza aveva al suo interno elementi di rilievo per la misurazione. Nel modello del progetto TEPSIE, l’analisi del contesto politico, istituzionale, delle risorse e del clima sociale, rappresenta una buona base di partenza. Infatti, le invenzioni e le innovazioni politiche e istituzionali, così come teorizzate da Brooks (1982, 14), possono rappresentare una fonte di innovazione. Per misurare *l’outcome* è necessario abbandonare l’utilizzo degli indicatori economici nella formulazione dei futuri modelli. È inoltre essenziale inserire altri due ambiti di indagine: la fiducia e la dimensione collettiva. Il legame tra la fiducia nelle relazioni interpersonali e la *performance* economica è ampiamente trattato nella letteratura economica; Zak e Knack (2001, 317) sostengono che “[t]rust, and the social and institutional factors that affect it, significantly influence growth rates”. Le risultanze del loro modello sono utili anche per avvalorare alcune considerazioni inerenti il benessere, che costituisce l’elemento centrale dell’innovazione sociale. Zak e Knack (2001, 317) affermano infatti che “the model also predicts that trust should be positively related to subjective measures of well-being across countries or others economic units”.

Tabella 15. Elementi per la misurazione dell’innovazione sociale a livello macro

Fattori di contesto	Quadro politico
	Norme e regolamenti
	Tutela dell’ambiente
Fattori di input	Sviluppo di conoscenza
	Sviluppo ICT
	Investimenti
	Attrattività Culturale ²⁰³
Fattori di output	Partecipazione diretta
	Fiducia ²⁰⁴
	Comunità ²⁰⁵

Fonte: elaborazione a cura dell’autore.

²⁰³ I dati sono elaborati attraverso l’analisi dei trend Google, per un approfondimento Galimberti, F. 2012. "Rivitalizzare una risorsa sprecata". Il Sole 24 ore, 11 novembre 2012, p. 35.

²⁰⁴ ISTAT, CNEL. 2014. Rapporto BES 2014. ISTAT.

²⁰⁵ OECD. "Better Life Index".

L'*outcome*, inteso come il maggior valore per la comunità derivante dai processi d'innovazione, sarebbe quindi il risultato dei fattori di *input* e di *output*, anche se rimane da determinare il *driver* per la misurazione. Sulla base delle riflessioni effettuate, in tabella 15, è rappresentata una sintesi conclusiva dalla quale partire per la costruzione di futuri modelli.

3.3 Misurazione dell'impatto a livello micro

La misurazione a livello micro riguarda l'analisi dell'*outcome* di singoli progetti, programmi e iniziative. Tale misurazione può effettuarsi anche in riferimento ad una singola organizzazione, come nel caso si misuri l'innovazione all'interno dell'impresa sociale. Questa tipologia di misurazione restringe il campo di indagine rispetto alla misurazione macro, e coinvolge solitamente progetti che sono specifici all'interno di un dato settore. I due livelli di misurazione, micro e macro, non sono chiaramente delimitati, e ciò fa emergere delle complessità. È il caso dell'*outcome* derivante dall'innovazione nelle norme e nei regolamenti, quali ad esempio gli accordi per il *climate change*. Considerate queste premesse, nella misurazione a livello micro è possibile adottare dei modelli contenenti indicatori, che colgano aspetti peculiari della singola iniziativa, o degli indici specifici per il determinato settore. Nell'ambito della misurazione del valore sociale sono emersi numerosi modelli, prevalentemente di tipo quantitativo²⁰⁶. Le pratiche di misurazione del valore sociale vantano una lunga tradizione, anche se solo negli ultimi anni hanno avuto una maggior diffusione²⁰⁷. Il Foundation Center con la collaborazione di McKinsey & Company, ha realizzato il *database* TRASI²⁰⁸ (Tools and Resources for Assessing Social Impact), il quale contiene circa 150 diverse metodologie per la misurazione dell'impatto sociale. Il *database* propone inoltre, per ogni iniziativa, una classificazione dettagliata dell'approccio utilizzato, del settore di applicazione, oltre ad altri elementi. Inoltre per ogni iniziativa è applicata una valutazione degli esperti su più dimensioni. Questo *database* raccoglie le esperienze provenienti da molteplici tipologie di organizzazioni (fondazioni, imprese sociali, organizzazioni non profit e altre), e da vari settori, tra i quali il microcredito, la tutela ambientale e l'educazione, solo per citarne alcuni. È evidente, che la scelta dell'approccio da utilizzare per la misurazione dell'impatto sociale dipende da alcuni elementi:

- la tipologia degli attori coinvolti;
- il settore d'intervento;
- le risorse disponibili per la misurazione.

²⁰⁶ Per un approfondimento Mulgan, G. 2010. "MEASURING social value". Stanford Social Innovation Review 8, no. 3: 38-43.

²⁰⁷ McKinsey & Company. "The history of social impact assessment", <http://mckinseysociety.com/downloads/tools/LSI/The-history-of-social-impact-assessment.pdf>.

²⁰⁸ Foundation Center. "TRASI (Tools and Resources for Assessing Social Impact)", <http://trasi.foundationcenter.org/>.

Lo sviluppo di un approccio personalizzato richiede inoltre una profonda conoscenza dei processi attraverso i quali opera l'organizzazione specifica. In questo studio non si ritiene opportuno confrontare o approfondire ogni singolo approccio proposto in letteratura, o derivante dal *database* TRASI, in considerazione del fatto che il panorama è in continua evoluzione. In generale si denota un *gap* tra le metodologie attualmente utilizzate e le tematiche dell'innovazione sociale, dovuto principalmente ai seguenti fattori:

- l'utilizzo di indicatori d'impatto di tipo finanziario o quantitativo;
- la conoscenza per lo sviluppo degli schemi è *embedded* e sono quindi "chiusi";
- l'innovazione non è l'elemento centrale della misurazione.

Hubert (2010, 137) sottolinea che "first difficulty with measuring social innovations lies in the fact that their real impact is social and requires measurements of social return which so far have not been developed". La misurazione richiede quindi delle metriche dedicate che superino i limiti rispetto agli schemi attuali. L'analisi di un singolo caso condurrebbe verso la personalizzazione del modello. È necessario fornire un approccio "standard", che misuri elementi comuni e identificabili in riferimento ad una tipologia di attori, come ad esempio nell'impresa sociale, e che al tempo stesso, sia adattabile al contesto. Alcuni tentativi in tal senso si ritrovano in letteratura. Guenther e Guenther (2013) orientano la misurazione verso gli intangibili. Gli *assets* intangibili fanno riferimento all'insieme dei valori, interni ed esterni all'organizzazione, che non hanno una manifestazione finanziaria diretta, ma contribuiscono a creare il valore complessivo dell'organizzazione. Secondo Lev (2003, 9), "le risorse intangibili sono fonti fisiche di valore (generatrici di reddito futuro) create dall'innovazione (scoperte), da strutture organizzative originali o da operazioni nel campo delle risorse umane". Nella letteratura si fa spesso riferimento al capitale umano e al capitale relazionale. La non-concorrenza e la scalabilità sono, secondo Lev (2003, 26), gli aspetti che differenziano gli intangibili dalle risorse fisiche. Tali caratteristiche costituiscono una solida base per fondare la misurazione dell'innovazione sociale su gli *assets* intangibili. Ritornando allo studio di Guenther e Guenther (2013), gli autori, alla luce dei risultati²⁰⁹ del WGARIA²¹⁰, mettono in luce i limiti derivanti da una valutazione di tipo mono-indicatore degli intangibili, sia essa di tipo finanziario o monetario. Per la costruzione del modello di misurazione è opportuno orientare la riflessione verso la misurazione degli intangibili, escludendo a

²⁰⁹ Von Colbe, W.B., Fülber, R. U., Ganske, T., Günther, T., Haller, A., Von Keitz, I., et al. 2005. "Corporate Reporting on Intangibles - A Proposal from a German Background ". Schmalenbach Business Review.

²¹⁰ The working group "Accounting and Reporting of Intangible Assets".

priori una valutazione monetaria. Tutto ciò non esclude che si possa effettuare una misurazione di altro tipo, ad esempio attraverso l'uso di scale di tipo *likert*. Sveiby (1997) individua tre famiglie di intangibili:

1. competenze del personale
2. struttura interna
3. struttura esterna.

Le competenze del personale fanno riferimento alle conoscenze e al *commitment*. La struttura interna include i modelli e i sistemi che definiscono l'organizzazione interna. Il maggior valore è creato dalle relazioni e dalla conoscenza, che costituiscono elementi non replicabili. La struttura esterna riguarda le relazioni che l'organizzazione crea fuori dai propri confini organizzativi, e la reputazione. Sveiby (1997) aggiunge queste tre famiglie di intangibili al bilancio tradizionale creando il bilancio degli *assets* intangibili, il quale comprende sia i tradizionali *assets* fisici (visibili), sia la parte non visibile. Sveiby (1997) propone un modello di misurazione per le tre famiglie di *assets*, individuando per ognuna degli indicatori specifici (tabella 16).

Tabella 16. Indicatori degli assets intangibili

<i>Competence</i>	<i>Internal Structure</i>	<i>External Structure</i>
Indicators of growth/Renewal	Indicators of growth/Renewal	Indicators of growth/Renewal
Indicators of Efficiency	Indicators of Efficiency	Indicators of Efficiency
Indicators of Stability	Indicators of Stability	Indicators of Stability

Fonte: Sveiby, K. E. 1997. The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets, p.165.

Le finalità, interne ed esterne, per le quali l'autore formula questo modello, determinano degli indicatori che non sono adeguati nella misurazione dell'innovazione sociale. Tuttavia il modello rimane valido nella sua struttura, e può essere riesaminato e adattato nella misurazione a livello micro. Il concetto di base deriva da Guenther e Guenther (2013), che propongono un'estensione di tale modello includendovi nuovi elementi. Il *focus* del loro lavoro rinvia alla possibilità di collegare tale modello alla misurazione basata sugli intangibili. Guenther e Guenther (2013, 157) sostengono che "the processed-based perspective of social innovations can be associated with the competence of the personnel, following Sveiby's wording when the organization creates social innovation inside the organization for their workforce [...] but they also be connected with the external structure when the company introduces steps concerning

stakeholders like the local community [...]”. È quindi possibile estendere l’utilizzo di tale modello, avendo come punto di riferimento l’impresa sociale in Italia. Come sottolinea Sveiby (1997, 164), la misurazione deve ripetersi in un arco temporale di almeno tre cicli (anni), per poter effettuare un confronto. Riadattare il modello significa, individuare una modalità di misurazione degli intangibili che colga il solo valore generato dall’innovazione. Tra le tre famiglie di intangibili il *focus* principale è relativo alla struttura esterna. In tabella 17 è proposta la sintesi del nuovo modello applicabile alla misurazione a livello micro.

Tabella 17. Misurare l'innovazione sociale attraverso gli intangibili

	Competenze	Struttura Interna	Struttura Esterna
Focus	Professionisti, impiegati, operai, volontari	Modello organizzativo	Comunità
Indicatori	- Sviluppo di competenze professionali - Sviluppo di competenze relazionali	- Governance - Sviluppo ICT	- Empowerment - Scaling up

Fonte: elaborazione a cura dell’autore. Modello originario di Sveiby, K. E. 1997.

Le competenze e la struttura interna possono essere misurate attraverso quozienti e scale, costruiti sulla base delle indicazioni fornite. Per tale costruzione un supporto può derivare dal rapporto Iris Network²¹¹, dal quale si potrebbero attingere degli schemi predefiniti per la classificazione, sia delle competenze del personale, sia della tipologia di innovazioni. In alternativa lo sviluppo di singoli indici può essere costruito in modo personalizzato all’interno della singola impresa sociale, partendo dalle basi illustrate in tabella 17. La struttura esterna è l’elemento intangibile più importante nella misurazione dell’innovazione sociale, in quanto, ha l’obiettivo di misurare e valutare, ove possibile, il cambiamento avvenuto nelle relazioni all’interno di una comunità. Della fase di *scaling*, nelle sue modalità di *scaling deep* e *out*, si è detto in precedenza. È evidente che la diffusione e il consolidamento di un nuovo “modello” è indice positivo di innovazione. L’elemento più importante è sicuramente la valutazione dell’*empowerment*. Secondo una definizione della Word Bank²¹², l’*empowerment* “is the

²¹¹ Venturi, P., Zandonai, F., eds. 2012. L’impresa sociale in Italia: Pluralità di modelli e contributo alla ripresa. Rapporto Iris Network. Milano: Altra Economia.

²¹² World Bank. "What is Empowerment?", <http://go.worldbank.org/S9B3DNEZ00>.

process of increasing the capacity of individuals or groups to make choices and to transform those choices into desired actions and outcomes". Zimmerman (2000) individua tre livelli di *empowerment* (individuale, organizzativo, comunità), che sono tra loro strettamente interconnessi. Inoltre il livello individuale influenza gli altri livelli. Focalizzando l'attenzione sulla dimensione individuale dell'empowerment (psicologica), Zimmerman (1995) individua tre componenti:

1. *intrapersonal*
2. *interactional*
3. *behavioral*.

In tabella 18 è esposta una sintesi dell'*outcome* relativo alla dimensione individuale, individuato da Zimmerman (1995) per ognuno dei fattori, da utilizzare nella misurazione a livello micro.

Tabella 18. La dimensione psicologica dell'empowerment

Componente	Outcome (empowered)
<i>Intrapersonal</i>	Controllo sulla propria vita e decisioni (percezione del controllo, autoefficacia, motivazione)
<i>Interactional</i>	Analisi dell'ambiente circostante (consapevolezza critica, mobilitazione delle risorse)
<i>Behavioral</i>	Partecipazione (coinvolgimento nella comunità)

Fonte: adattamento e traduzione da Zimmerman, M. A. 1995. "Psychological Empowerment: Issues and Illustrations". American Journal of Community Psychology 23, no. 5, p. 588.

Secondo Zimmerman (2000, 50), "[e]mpowered individuals have some combination of a sense of control, critical awareness of their sociopolitical environment, and involvement in their community". Questa evidenza riconduce al fine ultimo dell'innovazione sociale, ovvero, la soluzione dei bisogni sociali attraverso un approccio *bottom-up*, che preveda la partecipazione dei singoli attori all'interno della comunità. La misurazione a livello micro, passa quindi attraverso la stima dell'*empowerment* individuale nelle sue tre componenti. Dopo aver individuato l'*outcome* è necessario attribuirgli un valore. Davies e Simon (2012a) individuano diverse modalità per monitorare il coinvolgimento del singolo nelle iniziative di innovazione sociale. Tra le modalità proposte la *peer-led research*, conosciuta anche come *user led research*, permette di valutare, ad esempio attraverso un questionario, l'esperienza dei cittadini.

L'incaricato della ricerca o dell'intervista è egli stesso un beneficiario del programma, ciò consente di creare un legame di fiducia con il cittadino²¹³. Si ritiene che tale modalità sia molto efficace, ed in grado di adattarsi a qualsiasi tipologia di innovazione sociale. Lo strumento più indicato è l'intervista diretta o il questionario basato su scale *likert*. In figura 18 è illustrata la sintesi del metodo proposto relativo all'analisi della struttura esterna. Dal monitoraggio delle tre famiglie di intangibili in un arco temporale di tre anni, secondo lo schema indicato in tabella 17, si è in grado di misurare l'innovazione sociale a livello micro.

Figura 18. La valutazione degli intangibili - struttura esterna



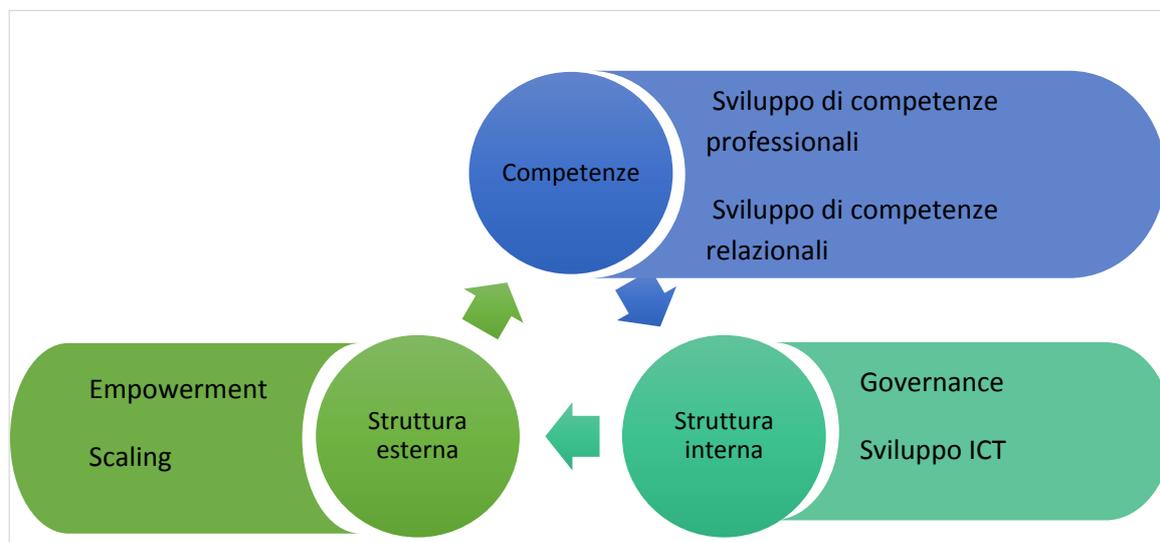
Fonte: elaborazione a cura dell'autore

Per concludere è opportuno sottolineare che questa modalità di misurazione presenta delle grandi potenzialità. *L'empowerment* a livello individuale infatti, non solo

²¹³ Davies, A., Simon, J. 2012a. Citizen engagement in social innovation – a case study report. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research, p. 18.

costituisce il precursore degli altri livelli di analisi proposti da Zimmerman (2000), ma contribuisce anche a creare un circolo virtuoso. È infatti possibile ripensare al modello degli intangibili di Sveiby (1997), come ad un modello iterativo. Le nuove iniziative offrono una concreta possibilità di partecipazione al singolo cittadino, il quale attraverso un coinvolgimento attivo e il reperimento delle risorse, allinea i propri comportamenti agli obiettivi da raggiungere. *L'empowerment* individuale favorisce quindi le relazioni con l'impresa sociale. Tutto ciò contribuisce ad aumentare la reputazione dell'impresa sociale stessa, che ha il compito di gestire questo sviluppo, e ne beneficia attraendo nuovi talenti. Le competenze professionali dei nuovi assunti contribuiscono a sviluppare ulteriormente l'organizzazione, dal punto di vista della conoscenza interna (sistemi e modelli), e attraverso lo sviluppo di relazioni con altri *stakeholders*. Come si osserva dalla lettura congiunta dei dati dell'osservatorio ISNET 2012²¹⁴, e della relazione di Bongiovanni e Venturi (2012, 185), esiste una correlazione positiva tra la dinamicità relazionale e l'innovazione, nonché l'andamento dell'impresa sociale stessa²¹⁵.

Figura 19. Modello iterativo per la misurazione dell'innovazione sociale attraverso gli intangibili



Fonte: elaborazione e adattamento da Sveiby (1997), "Indicators of intangible assets", p. 165.

In conclusione, in figura 19, si propone il modello iterativo per la valutazione dell'*outcome* dell'innovazione sociale a livello micro. Nonostante lo studio si soffermi in maggior misura sulla struttura esterna, ha dimostrato ampie potenzialità per future ricerche nella sua logica complessiva. Finora il tema della misurazione è stato trattato

²¹⁴ ISNET Associazione. 2012. "Innovazione" <http://www.impresasociale.net/osservatorio/innovazione.php>.

²¹⁵ ISNET monitora un panel di 400 cooperative sociali. Rilevazione 2011.

dalla prospettiva dell'impresa sociale. È necessario ricordare che le tematiche inerenti la misurazione sono del tutto trasversali. Ebay²¹⁶ ha recentemente pubblicato l'aggiornamento del proprio *report* interamente dedicato all'innovazione sociale. Tale iniziativa riveste una notevole importanza anche in considerazione della dimensione e della complessità aziendale. La *social innovation* acquisisce un'importanza strategica anche all'interno di *corporations* tradizionalmente legate all'innovazione commerciale. In futuro i *reports* dell'innovazione sociale potrebbero quindi affiancare i tradizionali bilanci, o essere inseriti all'interno di *reports* integrati.

²¹⁶ Ebay Inc. "Social Innovation. 2013 Annual Update",
http://www.ebayinc.com/sites/all/themes/ebayinc/images/si/SI_2013_Annual_Update.pdf.

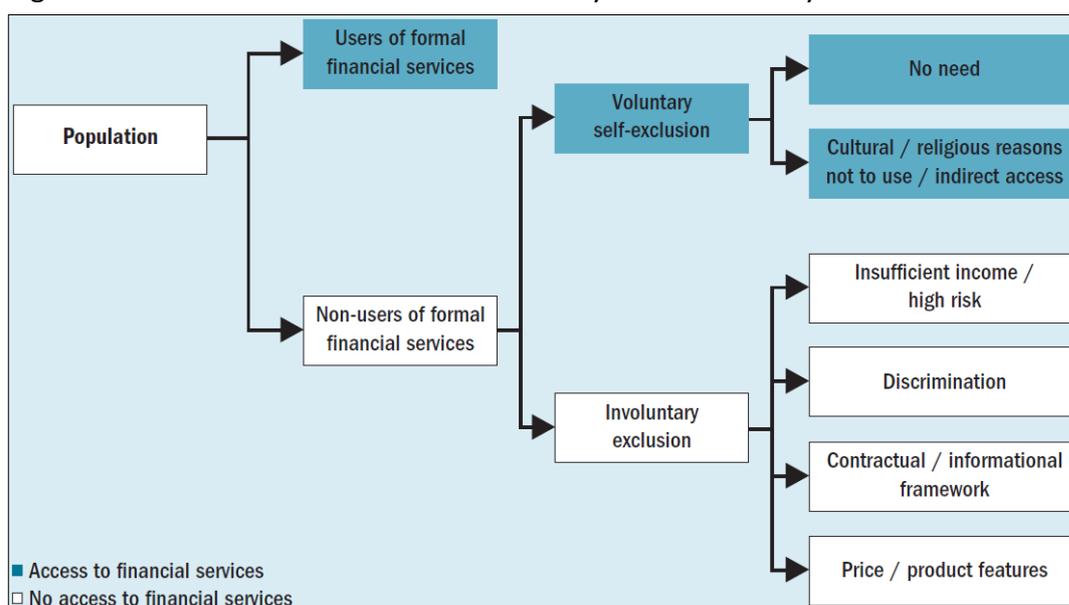
Capitolo 4. Il microcredito come modello di innovazione sociale

4.1 I principi sociali alla base dell'innovazione

Il microcredito rappresenta un esempio concreto e positivo di innovazione sociale. L'innovazione del microcredito ha attraversato tutte le fasi del ciclo di sviluppo fino a divenire un modello. Non si parla più infatti del singolo imprenditore sociale o del singolo progetto ma del "microcredito" come fenomeno autonomo; a riprova del cambiamento sistemico che si sta generando a livello sociale e culturale. Con il termine microcredito si definisce un prestito di modesta entità, non erogabile dal sistema creditizio tradizionale, a favore di un soggetto, al fine di sviluppare un'attività economica.

It is estimated, however, that about 80% of those who are in need of financial services, about 400-500 million people worldwide, are yet outside the mainstream of formal financial systems (Batra and Sumanjeet 2012, 70). Ciò che non emerge dalla definizione, è la profonda trasformazione nei rapporti sociali generata dalle pratiche di microcredito; trasformazione che inserisce a pieno titolo tali iniziative negli esempi più consolidati di innovazione sociale. Microcredito e microfinanza sono spesso utilizzati come sinonimi o con significati affini, anche se, come ricorda Armendáriz de Aghion et al. (2005, 14), il termine microfinanza fa riferimento a servizi finanziari più estesi, e non limitati alla micro imprenditorialità. Secondo Dash (2012, 197) la microfinanza è "development finance – finance for the creation of longer-term social and development value".

Figura 20. Access to finance vs. use: voluntary and involuntary exclusion



Fonte: Demirgüç-Kunt, A., Beck, T., Honohan, P. 2008. Finance for All? Policies and Pitfalls in Expanding Access. The International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank, p.29.

Il microcredito nasce e si diffonde come strumento per favorire l'inclusione finanziaria, soprattutto dei soggetti che sono esclusi per la mancanza di requisiti come evidenziato in figura 20. I dati forniti dalla World Bank relativi alla povertà, esposti in tabella 19, evidenziano come circa 1 miliardo di persone abbia a disposizione un reddito giornaliero inferiore a 1,25 \$. Come si osserva dai dati, la povertà si concentra in misura maggiore in alcune regioni; in queste aree la diffusione del microcredito ha avuto un impatto maggiore in termini di *scaling up*.

Tabella 19. Extreme poverty by region

Region	Millions of people below US\$1.25 a day (2005 PPP)					Projections		
	1990	2005	2008	2010	2011	2015	2020	2030
East Asia and Pacific	957.1	324.1	272.3	207.1	160.8	86.4	31.3	2.5
Eastern Europe and Central Asia	7.1	6.0	2.0	2.9	2.3	1.3	0.8	0.3
Latin America and the Caribbean	52.7	41.0	31.0	28.3	27.6	26.8	24.8	21.7
Middle East and North Africa	13.1	9.0	6.5 ^c	5.5 ^c	5.6 ^c	7.3	7.0	10.3
South Asia	603.2	589.0	532.7	465.3	399.0	310.6	249.6	42.5
Sub-Saharan Africa	287.1	399.1	406.8	416.4	415.4	403.2	382.9	334.6
Total	1920.2	1368.1	1251.4	1125.5	1010.7	835.5	696.4	411.8

c. Refers to the numbers that are provisional because survey coverage is less than 50 percent of population in the region. *Fonte*: World Bank. "Poverty forecast".

L'innovazione sociale del microcredito risponde al bisogno di inclusione. Roland (2014, 49) dimostra, che la disuguaglianza nella distribuzione del reddito pregiudica lo sviluppo economico di un paese. Uno degli elementi alla base della mancata crescita, sempre secondo Roland, è un'imperfezione nel mercato del credito; infatti, se alcuni soggetti economici non accedono al credito si crea un divario sempre maggiore tra fasce della popolazione. Ritornando alla definizione iniziale di microcredito, è ora evidente che non si tratta di una nuova modalità di finanziamento, ma di un'innovazione sociale tesa a colmare un *gap* creato dalle tradizionali logiche di mercato. Acquisire i principi sui quali si regge il microcredito, aiuta a spiegare perché tali pratiche si siano diffuse a livello internazionale, pur con modalità differenti, fuori dal contesto nel quale sono nate.

Nel mercato del credito secondo Roland (2014, 398) operano due meccanismi distorsivi:

- la selezione avversa;
- l'azzardo morale.

La selezione avversa si verifica soprattutto in presenza di una limitazione alla concessione di credito²¹⁷, dovuta all'elevato tasso di interesse o all'assenza di garanzie, e comporta da parte del finanziatore una concessione di credito ai soli progetti ad elevato rischio di *default* (Roland 2014, 398; Armendáriz de Aghion et al. 2005, 88). L'azzardo morale consiste nella scelta da parte del mutuatario di finanziare un progetto rischioso piuttosto di uno sicuro, considerata l'assenza di informazioni da parte dell'ente erogante²¹⁸. Nelle economie avanzate tali problemi vengono superati attraverso un'istruttoria, che verifica la capacità di flussi di reddito futuro in entrata da parte del soggetto, e la costituzione di garanzie collaterali di tipo reale o personale. L'applicazione di tale metodologia di valutazione ai Paesi in via di sviluppo, all'interno di villaggi rurali la cui economia si basa prevalentemente sull'agricoltura, conduce ad una spirale negativa. La soluzione proposta dalla Grameen Bank alla fine degli anni '70 in Bangladesh, da un'idea di Muhammad Yunus, prevede l'erogazione del prestito grazie ad una garanzia di gruppo²¹⁹. Il programma di Grameen Bank²²⁰, pur con alcune modifiche e adattamenti²²¹, si è diffuso anche in altre regioni consolidando le pratiche di microcredito. La somma viene erogata a favore di un soggetto (prevalentemente a favore delle donne) che è membro di un gruppo di cinque persone. I gruppi sono successivamente "federati" in centri. Jain e Moore (2003, 8) definiscono tali gruppi "primary groups" e "secondary groups", e nello specifico limitano in otto, il numero di gruppi di base necessari per formare un "group centres" nel modello di Grameen Bank. Il rimborso rateale è previsto settimanalmente, ed avviene inoltre uno stretto monitoraggio sulle attività svolte. La solidarietà nel debito all'interno del gruppo, che a seconda del modello adottato può essere complessiva o parziale, ha di fatto eliminato le problematiche dell'azzardo morale e della selezione avversa sopra evidenziate. Roland (2014, 410) evidenzia come "[j]oint liability effectively creates incentives to choose the safe rather than the risky project and is thus good protection against moral hazard". Il sistema di erogazione, gestione e rimborso del finanziamento, si basa quindi su aspetti sociali. In principio, l'erogazione avviene a seguito di una valutazione,

²¹⁷ Per un approfondimento Stiglitz, J.E., Weiss, A. 1981. "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information".

²¹⁸ Roland, G. 2014. *Development Economics*, p.400.

²¹⁹ Armendáriz de Aghion, B., Morduch, J. 2005. *The Economics of Microfinance*, p.87.

²²⁰ Grameen Bank. "Methodology",

http://www.grameen.com/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=6&Itemid=169.

²²¹ Le metodologie per i prestiti di gruppo assumono caratteristiche diverse a livello internazionale. In India, oltre al modello Grameen è diffuso il Self-Help Group (SHG).

effettuata direttamente nel villaggio, da parte dell'ente erogante attraverso una profonda conoscenza dell'iniziativa e del gruppo. La gestione del finanziamento, oltre che dalla supervisione dell'organizzazione, è garantita dal meccanismo di autocontrollo interno del gruppo. Il gruppo infatti ha un interesse collettivo nel garantire il rimborso del prestito per i seguenti motivi:

- evitare la solidarietà nel debito;
- essere considerati idonei come nuovi mutuatari nel prossimo ciclo;
- aumentare la base del prestito futura.

Passando dalla prospettiva dei mutuatari a quella dell'ente erogatore, l'attenzione si focalizza sui processi interni che permettono una gestione articolata e complessa. Secondo Jain e Moore (2003, 12-13), un'impresa che opera nel microcredito si focalizza solo sulle due attività di prestito e rimborso, creando delle *routines*, che permettono di semplificare i processi organizzativi interni, in modo da ridurre tempi e costi. L'innovazione gestionale di SKS Microfinance, secondo l'analisi di Mohan e Potnis (2007, 228), si fonda su "standardization for scaling operations and financial compliance". Il microcredito non rappresenta semplicemente un'innovazione manageriale, commerciale ed organizzativa (tabella 2); ma permette lo sviluppo delle relazioni sociali basate sulla fiducia tra mutuatario e mutuante, attraverso la costruzione di un rapporto di *loyalty* a lungo termine. Tali dinamiche permettono secondo Antohi (2009, 51), l'incremento del "capitale sociale". In conclusione, pur evidenziando i limiti tipici delle sintesi, si espone in tabella 20, un raffronto tra gli attributi "tipici" del modello di credito tradizionale e il modello basato sul microcredito. L'obiettivo finale del confronto è quello di far emergere le potenzialità future di un nuovo modello di credito, basato principalmente sulla fiducia, sulla condivisione o sulla disponibilità di garanzie sociali, che attraverso tecniche di *follow-up* ha ottenuto tassi di rimborso molto elevati. Il microcredito come innovazione sociale nasce quindi per rispondere alle esigenze di microimprenditorialità, in contesti nei quali né i privati attraverso le banche, né il pubblico attraverso i programmi di assistenza, avevano fornito una risposta adeguata. L'invenzione alla base del suo funzionamento è la solidarietà congiunta di gruppo, che prevede meccanismi differenti nelle diverse regioni.

The process blends value (economics with social) by moving on a strong complementarity and mutual reinforcement between access to tangible financial resources (credit) and access to intangible resources of social networks, organizational strength, solidarity and social capital, leadership, new skills and consciousness" (Dash 2012, 200).

Tabella 20. Intermediazione tradizionale e microcredito a confronto

Attributi	Intermediazione tradizionale	Microcredito
Orientamento strategico	<i>Shareholders</i>	Comunità
Garanzie offerte	<i>Collateral</i>	Gruppo sociale
Valutazione del mutuatario	Capacità di reddito	Capacità di risparmio
Tasso di interesse	Legato ai mercati finanziari	Legato ai costi di gestione
Durata del prestito	Medio termine	Inferiore all'anno
Frequenza delle rate	Mensili – semestrali	Settimanali
Istruttoria	Standardizzata	Personalizzata
Tipologia di innovazione	Commerciale	Sociale
Forma dell'innovazione	Incrementale	<i>Catalytic Innovation</i> ²²²
Outcomes	Valore economico/sociale	<i>Empowerment</i>

Fonte: Elaborazione, adattamento e traduzione a cura dell'autore da: Wagner, C., 2010; Armendáriz de Aghion, B., Morduch, J. 2005; Demirgüç-Kunt, A., Beck, T., Honohan, P. 2008.

Il microcredito rappresenta uno degli strumenti fondamentali nell'ambito dell'innovazione sociale. In tal senso si risponde positivamente ad una delle domande poste in apertura del presente studio, e che hanno ispirato questo percorso. Rimane pendente il dibattito circa la possibilità che tali pratiche costituiscano "la terza via". Tale tematica sarà oggetto di approfondimento nell'ultima parte del capitolo.

²²² Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., Sadtler, T. M. 2006. "Disruptive Innovation for Social Change".

4.2 Tendenze e criticità nel settore della microfinanza

Il modello del microcredito ha avuto negli ultimi dieci anni una notevole diffusione a livello globale. Osservando i dati raccolti da Microcredit Summit Campaign nel *report* 2014, e illustrati in figura 21, emergono chiaramente due elementi. Il primo permette di affermare la validità del modello di microcredito, come innovazione sociale, data la rapida diffusione. Il secondo fa emergere chiaramente come l'incremento dei "clienti" serviti (203.672.649), dalle 3.718 organizzazioni di microfinanza²²³, sia correlato alla diminuzione di coloro che si trovano in situazione di povertà, aprendo quindi nuovi scenari per il settore della microfinanza.

Figura 21. Crescita dei clienti del microcredito



Fonte: Reed, L. R., Marsden, J., Ortega, A., Rivera, C., Rogers, S. 2014. Resilience. The state of the Microcredit Summit Campaign Report 2014.

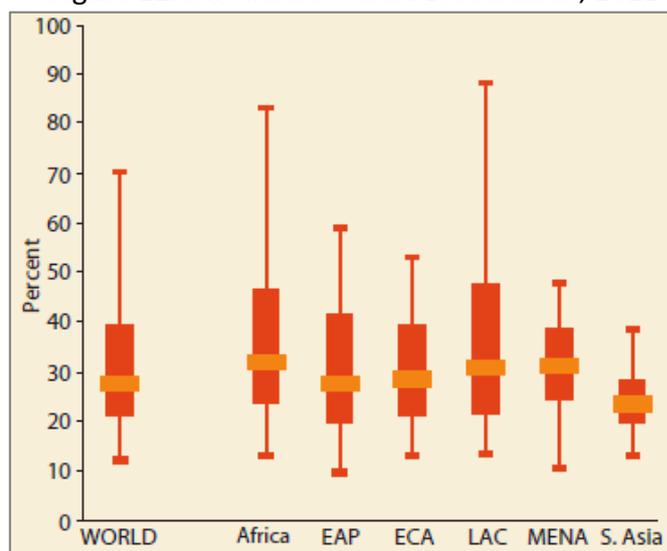
Tale dinamica comporta un'evoluzione dal lato della domanda, che non è più limitata ai servizi di microcredito per la microimprenditorialità, ma si rivolge anche verso i servizi microassicurativi, il credito al consumo e il risparmio. L'enorme diffusione dei servizi di microcredito e microfinanza, ha attirato inevitabilmente critiche per quanto riguarda il modello, e generato in alcuni casi problemi a livello di funzionamento sociale e di regolamentazione. Una delle maggiori criticità è sicuramente rappresentata dall'elevato tasso di interesse applicato ai microprestiti, se paragonato al credito offerto dalle banche commerciali. Innanzitutto è opportuno osservare che i prestiti, soprattutto in

²²³ Microcredit Summit Campaign. "Data reported", <http://stateofthecampaign.org/data-reported/>.

aree rurali, sono erogati anche da circuiti informali che possono negoziare il tasso applicato. Definire il valore minimo e massimo dei tassi medi applicati nell'ambito del microcredito non è agevole²²⁴, soprattutto in considerazione della frammentazione dei dati e della variabilità dovuta alle regioni e al periodo considerato. I tassi sono influenzati sia da fattori macroeconomici, sia da fattori operativi relativi al modello di *business*. Un esempio è costituito dall'India, una delle nazioni nelle quali il microcredito è maggiormente diffuso, che nel 2013 presentava un tasso di inflazione sui consumi di circa il 9,5%, e un tasso di sconto applicato dalla banca centrale pari all'8%²²⁵. Dal punto di vista operativo i fattori che incidono maggiormente riguardano²²⁶:

- elevate spese operative²²⁷ derivanti dall'operare in modo capillare sul territorio;
- spese fisse della pratica imputate ad un prestito di modesta entità;
- interessi passivi su somme a debito.

Figura 22. MFI Interest Yield Distribution, 2011²²⁸



Fonte: Rosenberg, R., Gaul, S., Ford, W., Tomilova, O. 2013. Microcredit Interest Rates and Their Determinants: 2004–2011. Forum 7. MIX, KfW, and CGAP, p.5.

²²⁴ Per un approfondimento: DiLeo, P., FitzHerbert, D. 2007. "The investment Opportunity in Microfinance: An Overview of current trends and issues", p.6; Harper, M. 2012. "Microfinance Interest Rates and Client Returns", p.564; Gonzales, A. 2010. "Analyzing Microcredit Interest Rates: A Review of the Methodology Proposed by Mohammed Yunus"; Jain, P., Moore, M. 2003. What makes microcredit programmes effective? Fashionable fallacies and workable realities, p.21.

²²⁵ Business Monitor International. 2015. INDIA: BUSINESS FORECAST REPORT. Q1 2015.

²²⁶ Gonzales, A. 2010. "Analyzing Microcredit Interest Rates: A Review of the Methodology Proposed by Mohammed Yunus"; Micro World. "Why are microcredit interest rates higher than traditional interest rates?"; National Bank for Agriculture and Rural Development. "Audited Financial Results for the year ended March 31, 2014".

²²⁷ Notevole l'incidenza dello staff. Jain, P., Moore, M. 2003. What makes microcredit programmes effective? Fashionable fallacies and workable realities, p. 31.

²²⁸ Gli estremi rappresentano il 5 ° e il 95 ° percentile. EAP = East Asia and Pacific, ECA = Europe and Central Asia, LAC = Latin America and the Caribbean, MENA = Middle East and North Africa.

Per fornire una stima approssimativa è possibile fare ricorso ai dati di MIX²²⁹ elaborati da Rosenberg et al. (2013), esposti in figura 22. I dati illustrano il rendimento complessivo di interessi e commissioni calcolato sul portafoglio medio annuo dei prestiti. Questo rendimento non corrisponde al tasso di interesse annuale.

Il microcredito e i servizi di microfinanza hanno avuto un profondo impatto in termini sociali ed economici. A seguito di tali trasformazioni sono certamente emerse delle problematiche legate alla possibile deviazione dalla *mission* sociale, e la tendenza delle organizzazioni ad uno *shift* nel medio termine verso un modello commerciale. La progressiva diminuzione della povertà a livello globale, sarà correlata dal lato dell'offerta ad un'ibridazione dei modelli di *business* esistenti. I *players* tradizionali dovranno offrire servizi studiati per i Paesi BOP, e il servizio di microcredito offerto dall'impresa sociale diverrà sempre più un servizio completo di microfinanza. Tra i punti di forza delle organizzazioni operanti nel settore del microcredito, si può annotare sicuramente il basso tasso di insolvenza nei prestiti²³⁰, con alcune eccezioni legate al contesto socio-culturale²³¹. Infine un ultimo aspetto positivo è messo in luce dallo studio di Wagner (2010, 4), il quale sostiene che “[m]oreover, the industry seemed to be less exposed to financial turmoil. Evidence from financial crises episodes in Asia and Latin America in the 1990s suggests that loan portfolio growth and quality of microfinance institutions were substantially less affected by financial turmoil than portfolio growth and quality in the traditional banking sector”.

In India il microcredito ha avuto un'ampia diffusione. Secondo i dati rilevati a fine del 2011, solo il 35%²³² della popolazione disponeva di un conto presso un'organizzazione bancaria formale. Questa bassa penetrazione si deve principalmente alla distribuzione della popolazione in aree rurali, ma anche alle difficoltà fin qui evidenziate. Tuttavia, l'esigenza di usufruire dei servizi legati alla microfinanza si sta sviluppando grazie all'utilizzo dei servizi mobili, che includono pagamenti, depositi e forme di assicurazione²³³. Questa nuova modalità permette di avere accesso ai servizi di base, a tutti coloro che non accedono ad un conto tradizionale, ma utilizzano un dispositivo

²²⁹ Microfinance Information Exchange, <http://www.mixmarket.org/>.

²³⁰ Jain, P., Moore, M. 2003. What makes microcredit programmes effective? Fashionable fallacies and workable realities, p.21; Garikipati, S. 2012". Microcredit and Women's Empowerment: Through the Lens of Time-Use Data from Rural India"; Mader, P. 2013. "Rise and Fall of Microfinance in India: The Andhra Pradesh Crisis in Perspective";

²³¹ Per un approfondimento: Armendáriz de Aghion, B., Morduch, J. 2005. The Economics of Microfinance.

²³² World Bank. "Financial Inclusion data - Country India", <http://datatopics.worldbank.org/financialinclusion/country/india>.

²³³ Pénicaud, C., Katakam, A. 2013. State of the Industry 2013. Mobile financial service for the unbanked.

portatile abilitato alla telefonia mobile. I servizi di tipo *mobile money* hanno avuto un notevole sviluppo negli ultimi anni, come si osserva da tabella 21. L'impatto maggiore si nota soprattutto nei Paesi come l'India, dove i servizi di telefonia sono molto diffusi, e sono presenti più di due operatori operanti nei servizi *mobile money*.

Tabella 21. Mobile money accounts per 100,000 adults (Global – South Asia)

Mobile money accounts/ 100.000 adults	World	South Asia
June 2011	1.542	578
June 2012	2.315	1.445
June 2013	4.361	3.485

Fonte: adattamento da Pénicaud, C., Katakam, A. 2013. State of the Industry 2013. Mobile financial service for the unbanked. GSMA, p. 19.

Il fenomeno del microcredito è in continua evoluzione. Il modello può essere certamente migliorato nel tempo, affrontando ad esempio le criticità dal lato della comunità (domanda), come gli alti tassi di interesse, e l'assenza di fondi di garanzia comuni in caso di difficoltà nel rimborso del debito. Anche dal lato dell'offerta potrebbero emergere in futuro nuove problematiche. Il cambiamento del modello di *business* potrebbe condurre ad un aumento delle sofferenze. Il microcredito e la microfinanza influiscono in modo determinante sui rapporti sociali, per il futuro è quindi indispensabile porre particolare attenzione alla regolamentazione delle varie tipologie. La dettagliata analisi di Mader (2013) sul caso indiano, che spazia dalla nazionalizzazione delle banche del 1969, alle più recenti partecipazioni di fondi di investimento nelle imprese di microcredito, ribadisce ancora una volta il ruolo centrale dell'attore pubblico, come coordinatore e facilitatore delle pratiche di innovazione sociale.

4.3 Il cambiamento sistemico

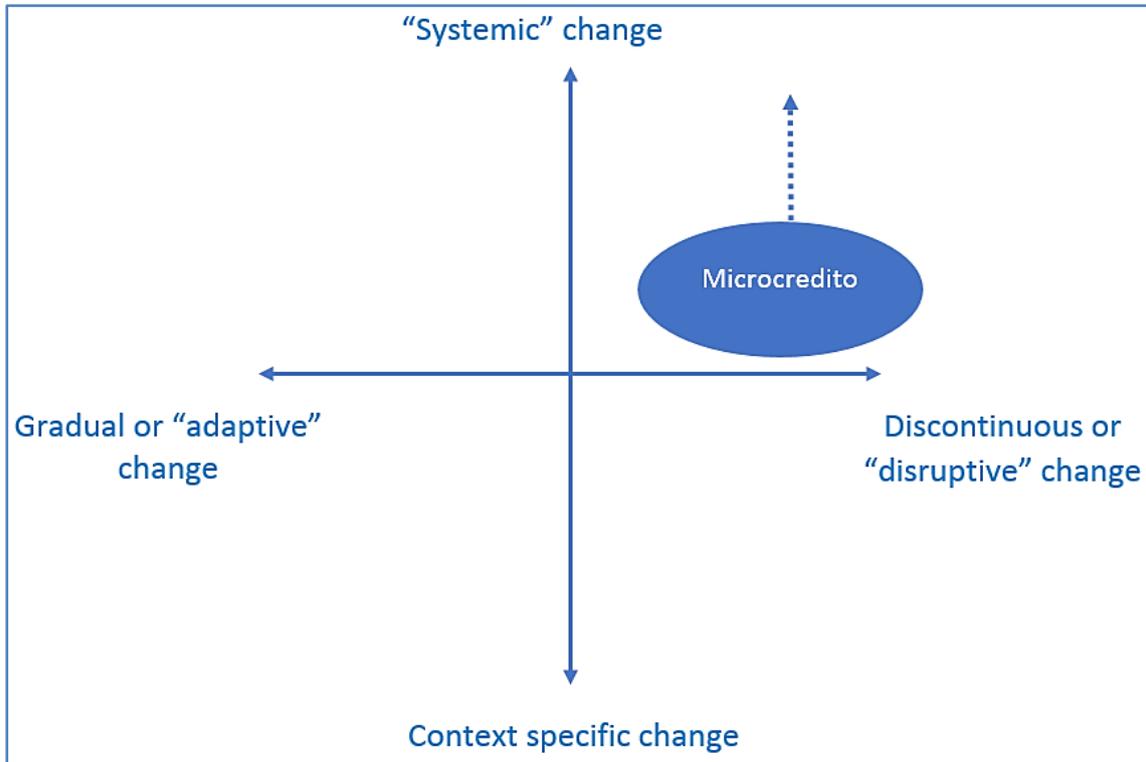
In questa parte si intende fornire, attraverso l'esempio del microcredito, una sintesi conclusiva sul ciclo di sviluppo, presentato nel primo capitolo, e che ha indirizzato lo svolgimento del presente studio. L'ultima fase esaminata, nella parte conclusiva del secondo capitolo, si riferiva alle metodologie di *scaling*. Dopo la fase di *scaling*, è quindi necessario spiegare l'ultima fase, definita nel modello di Murray et al. (2010), *systemic change*. Nel *report* del BEPA, Hubert (2010, 38), definisce la prospettiva del cambiamento sistemico come un'innovazione che cambia gli atteggiamenti, i valori, le strategie e le politiche, le strutture organizzative e i processi. Secondo Elkington e Hartigan (2008, 159), molteplici sono gli ambiti nei quali l'imprenditore sociale ha portato un cambiamento di sistema. Nell'ambito del capitolo "trasparenza", gli autori fanno riferimento ai fondatori dell'organizzazione Transparency International²³⁴, che tra le varie attività elabora i *report* sulla corruzione percepita. Il cambiamento sistemico è un rinnovamento culturale, il quale ha superato i confini territoriali e sociali entro i quali ha preso avvio l'innovazione. Le molteplici iniziative di innovazione sociale, delle quali tutti noi beneficiamo, diventano una risorsa intangibile e preziosa per la comunità. Il microcredito costituisce un ottimo punto di riferimento per contestualizzare quanto fin qui affermato. In apertura del presente capitolo è stata esposta la teoria, che evidenziava il collegamento tra la disuguaglianza nella distribuzione della ricchezza, e la crescita economica di un paese. La necessità di ridurre le disuguaglianze non riguarda solo i BOP, ma tutti i Paesi. Alla luce di queste considerazioni il microcredito, come modello di innovazione sociale, diventa una leva strategica nello scenario futuro. L'inclusione sociale passa infatti anche attraverso l'utilizzo di strumenti di inclusione finanziaria. Nelle istituzioni economiche internazionali è andata via via crescendo l'attenzione verso i temi della microfinanza e dell'inclusione finanziaria. Secondo i dati elaborati dalla World Bank (2012), sono infatti circa 2,5 miliardi le persone in età adulta che non dispongono di un conto presso un'organizzazione formale, e la maggior parte si trova nei Paesi in via di sviluppo²³⁵. Il microcredito, nelle sue varie tipologie, ha le potenzialità per rispondere a tale bisogno sociale. È probabile che nel futuro si assista infatti ad una transizione dalla fase di *scaling* a quella di *systemic change*. Per

²³⁴ Transparency International, <http://www.transparency.org/>.

²³⁵ Demirguc-Kunt, A., Klapper, L. 2012. Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database. The World Bank Development Research Group Finance and Private Sector Development Team, p. 2.

comprendere a fondo la dinamica di tale trasformazione, si analizzano le due dimensioni del cambiamento illustrate in figura 23.

Figura 23. Social “Innovation”: “Systemic and Disruptive” Versus “Context-Specific and Adaptive”



Fonte: adattamento da Policy Horizons Canada. “Social Innovation”: What Is It? Who Does It? p.2.

È utile richiamare brevemente i concetti espressi nel secondo capitolo. Il microcredito appartiene alle *catalytic innovations*. Tali innovazioni costituiscono secondo Christensen et al. (2006, 96), un sottoinsieme delle *disruptive innovations* con un *focus* sul cambiamento sociale. A sostegno di questa impostazione è utile sintetizzare le conclusioni di Mohan e Potnis (2010), in merito alle *catalytic innovations* nella microfinanza. Gli stessi autori (2010, 220-221) individuano tre innovazioni di rilievo nella microfinanza:

- il prestito attraverso la metodologia di gruppo;
- il passaggio da un modello *not-for-profit* ad uno *for-profit* e la conseguente modifica del *business model*;
- l’eliminazione del rischio di deviazione dalla *mission* originaria grazie all’utilizzo di modelli di *microlending* basati sul web²³⁶.

²³⁶ Mohan, L., Potnis, D. 2010. "Catalytic Innovation in Microfinance for Inclusive Growth: Insights from SKS Microfinance". Journal of Asia-Pacific Business 11, no.3: 218-239.

Il *focus* dell'articolo di Mohan e Potnis (2010) è sull'analisi del modello di SKS Microfinance, che come visto in precedenza, è un'organizzazione che opera nel campo del microcredito in India. Gli autori indagano un *framework* (allegato 13) specifico per i *catalytic innovators*, e le conclusioni sembrano riconoscere la piena appartenenza di SKS Microfinance a tale categoria di innovatori. SKS Microfinance ha iniziato ad operare in India nel 1998 come NGO²³⁷ e nel marzo del 2007 contava più di 600.000 clienti²³⁸. Relativamente al modello organizzativo e di *governance*, SKS Microfinance si trasforma nel 2005 in una NBFC²³⁹ (Non Banking Financial Company), e nel 2008 è la prima MFI²⁴⁰ a certificarsi secondo gli *standard* ISO²⁴¹. Nel 2010 l'offerta pubblica per la quotazione al Bombay Stock Exchange, ha ricevuto una richiesta superiore a 13 volte l'ammontare emesso, con un aumento del valore del titolo pari all'11%²⁴². Tuttavia, SKS Microfinance non è riuscita a consolidare nel tempo tale valore, che ha subito un *trend* decrescente (allegato 14). L'ultimo *report* riferito al secondo quadrimestre 2014, evidenzia l'uscita dalla crisi che aveva recentemente colpito il settore del microcredito, con il ritorno all'utile grazie ad un miglioramento dell'efficienza, e indica in circa 5.268.000 i mutuatari attivi²⁴³. Dagli elementi a disposizione è possibile affermare che la prima dimensione, illustrata in figura 23, sia soddisfatta. Tuttavia Rosenberg (2010), in *Does Microcredit Really Help Poor People?*, evidenzia i limiti degli attuali studi nell'individuare una correlazione tra microcredito e aumento del reddito. Rosenberg (2010) osserva che oltre al microcredito legato alle attività imprenditoriali, si dovrebbero considerare i benefici del microcredito al consumo. L'autore esprime una sintesi sul fenomeno derivante da molteplici studi, quasi sempre effettuati con la metodologia del gruppo di controllo. In tal senso, emergono tutte le criticità affrontate nel capitolo precedente, approfondendo le tematiche della misurazione. Nello specifico caso del microcredito risulta difficile isolare, misurare e valutare il valore generato dall'innovazione stessa. Inoltre pur in presenza di dati consistenti, non si tratta di un processo lineare per il quale è immediato stabilire una relazione causa-effetto. Garikipati (2012) studia la relazione tra il microcredito e l'*empowerment* delle donne nell'India rurale. Il modello statistico

²³⁷ SKS Microfinance. "Our Journey, http://www.sksindia.com/our_journey.php.

²³⁸ Mohan, L., Potnis, D. 2010. "Catalytic Innovation in Microfinance for Inclusive Growth: Insights from SKS Microfinance", p. 223.

²³⁹ Mader, P. 2013. "Rise and Fall of Microfinance in India: The Andhra Pradesh Crisis in Perspective", p.53

²⁴⁰ Microfinance Institution.

²⁴¹ SKS Microfinance. "Our Journey, http://www.sksindia.com/our_journey.php.

²⁴² Economic Times. 2010. "SKS Microfinance debuts at 11% premium". The Economic Times, August 17, 2010.

²⁴³ SKS Microfinance "Earning Update Q2FY15", <http://www.sksindia.com/downloads/Earnings%20Update%20Q2FY15.pdf>.

permette di trarre alcune conclusioni in merito al fenomeno, ma quello che appare evidente è la problematicità nello scindere fenomeni sociali e culturali da quelli economici.

Our findings suggest that access to credit alone is unlikely to improve the value of women's work time; it is the way in which women use their credit that matters. Improving the value of women's work time requires that women use their credit in ways that will help enhance their control over productive assets. We find that women's loans are mainly used to improve households' productive assets and because these are typically owned by men, women's loans ultimately benefit them. [...] In particular, women who use their loans to start or enhance businesses that they operate — in other words, enhance their ownership of productive assets — are seen to spend significantly more time in self-employment (Garikipati 2012, 746).

La dimensione del cambiamento sistemico viene espressa come trasformazione a livello culturale e organizzativo. A livello internazionale i Paesi del G20 hanno lanciato nel dicembre del 2010 a Seoul, l'iniziativa Global Partnership for Financial Inclusion (GPFI). Si tratta di una piattaforma per promuovere concreti programmi di inclusione finanziaria per i Paesi non G20. Al programma partecipano numerosi *partners*, e nel 2012 si è unita la World Bank²⁴⁴. Di inclusione finanziaria si occupa anche dal 1995 il Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), che ha sede presso la World Bank. Grazie alla partecipazione di più di trenta organizzazioni, il CGAP si adopera per innovare i modelli di *business* e per promuovere l'inclusione finanziaria, attraverso il trasferimento di conoscenza e la collaborazione con governi e agenzie²⁴⁵. CGAP collabora inoltre con il G20, ed è un'organizzazione che svolge un'opera fondamentale nell'attività di *reporting*. Anche a livello europeo i temi della microfinanza stanno assumendo un ruolo centrale. Numerose agenzie pubbliche e organizzazioni operano nell'ambito del microcredito sia attraverso le attività di *networking*, sia attraverso l'erogazione diretta di microprestiti. Numerose sono le iniziative intraprese dalla Commissione Europea per favorire l'inclusione finanziaria. All'interno di questo contesto il microcredito assume delle caratteristiche diverse rispetto a quanto visto fino ad ora. Il limite del finanziamento è infatti pari a 25.000 euro, e l'erogazione dei prestiti non prevede la responsabilità di

²⁴⁴ Global Partnership for Financial Inclusion (GPFI). "About GPFI", available at: <http://www.gpfi.org/about-gpfi>.

²⁴⁵ Consultative Group to Assist the Poor (CGAP). 2013. Advancing Financial Inclusion to Improve the Lives of the Poor. Annual Report 2013.

gruppo. Uno dei programmi più importanti è il Progress Microfinance, istituito nel 2010 per il periodo 2010-2013. L'Unione Europea e la BEI²⁴⁶ hanno stanziato per il programma 203 milioni di euro, che vengono erogati dall'European Investment Fund (EIF)²⁴⁷. La finalità è quella di favorire lo sviluppo di microimprese, contrastare la disoccupazione e favorire le politiche di inclusione sociale. L'European Investment Fund non opera direttamente, ma si interfaccia a livello nazionale e locale con le MFI offrendo prestiti, garanzie o *equity*. L'ultimo *report* del 2013 evidenzia uno stanziamento complessivo pari a circa 134 milioni di euro, destinato a produrre un effetto leva pari a cinque, con un'adesione di circa 20.000 partecipanti²⁴⁸. Nel periodo 2014-2016 il programma di microfinanza confluisce all'interno del programma EaSI²⁴⁹, mantenendo l'impostazione iniziale e con un ulteriore ampliamento inerente la possibilità per le imprese sociali di accedere a finanziamenti fino a 500.000 euro²⁵⁰. Una delle organizzazioni più importanti a livello europeo è l'European Microfinance Network (EMN²⁵¹), fondata nel 2003, e divenuta nel 2012 un'associazione non profit, la quale grazie alla collaborazione di numerosi *partners* svolge attività di *networking*, cura l'implementazione di progetti, ed elabora numerosi studi sull'andamento del microcredito in Europa. A fine 2013 EMN poteva contare sulla partecipazione di 85 membri in 22 Paesi²⁵². La fotografia del settore del microcredito in Europa tra il 2012-2013 viene effettuata da EMN attraverso i sondaggi²⁵³, e per tale motivo l'utilizzo dei dati richiede una certa prudenza. Entrando nel merito del rapporto europeo di settore redatto da Bendig et al. (2014), si osserva un *trend* crescente sia nel numero di prestiti sia nel valore complessivo (allegato 15). Gli operatori di settore sono numerosi; i principali operatori sono le Non-Bank Financial Institution (29,3%), seguite dalle NGO o fondazioni (22,7%)²⁵⁴. Sempre secondo il

²⁴⁶ Banca Europea degli Investimenti.

²⁴⁷ European Commission. 2012b. Relazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale europeo e al Comitato delle Regioni. Attuazione dello strumento europeo Progress di microfinanza - 2011. COM/2012/0391 final.

²⁴⁸ European Commission. DG Employment, Social Affairs and Inclusion. 2014c. Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Implementation of the European Progress Microfinance Facility — 2013.

²⁴⁹ EU Programme for Employment and Social Innovation. Il programma si estende per il periodo 2014-2020.

²⁵⁰ European Commission. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. 2013d. EaSI - New EU umbrella programme for employment and social policy.

²⁵¹ European Microfinance Network (EMN). "About us", <http://www.european-microfinance.org/index.php?rub=emn-aisbl&pg=about-us>.

²⁵² European Microfinance Network (EMN). "Annual Report 2013", http://www.european-microfinance.org/docs/emn_aisbl/emn_annual_reports/EMNAnnualReport2013_vOnline.pdf.

²⁵³ Il sondaggio 2012-2013 riguarda 150 MFI in 24 Paesi europei.

²⁵⁴ Bendig, M., Untenberg, M., Sarpong, B. 2014. Overview of the Microcredit Sector in the European Union. European Microfinance Network (EMN), p.28.

rapporto di EMN, il prodotto principale offerto è il prestito dedicato allo sviluppo di un *business*, solitamente una *start-up*, e la *mission* principale delle MFI risulta essere la promozione della microimprenditorialità (allegato 16). Ad oggi il settore del microcredito in Europa si trova ancora in una fase di sviluppo; non esiste una regolamentazione uniforme, e le varie organizzazioni operano in molti Paesi con modelli di *business* differenti (Bendig et al. 2014; Kraemer-Eis e Conforti 2009; Bruhn-Leon et al. 2012). Il settore del microcredito è destinato a trasformarsi radicalmente nel prossimo futuro. Le nuove sfide secondo Bendig et al. (2014), derivano dall'introduzione di potenziali servizi sostitutivi quali il *crowdfunding* e i servizi mobili. Il rapporto EMN (2012-2013), rivela un nuovo interesse delle MFI verso i microprestiti *green*, i quali offrono la possibilità di coniugare l'inclusione finanziaria con la tutela ambientale. Il microcredito in Europa ha due obiettivi: l'inclusione finanziaria e l'inclusione sociale. Canale (2010) analizza la possibilità per il microcredito di costituire una "terza via" distinta tra lo stato e il mercato. La sua analisi confronta le due alternative possibili, ovvero, avviare una nuova attività attraverso il microcredito, oppure usufruire del reddito generato dal lavoro dipendente. L'elemento di sicuro interesse è la presenza del salario di riserva. Canale (2010, 10) conclude il proprio studio sostenendo che, mentre per i Paesi in via di sviluppo il microcredito può effettivamente rappresentare una "terza via", per i Paesi sviluppati si tratterebbe solo di una forma di solidarietà per colmare un *gap*, soprattutto nei periodi di recessione, nelle politiche pubbliche. In letteratura sono presenti molteplici studi che si occupano di individuare le relazioni tra le dinamiche dell'inclusione finanziaria, la stabilità finanziaria e la crescita (Cull, Demirgüç-Kunt, Lyman, 2012). Le diverse posizioni espresse nella comunità scientifica derivano principalmente dalle metodologie utilizzate per compiere gli studi. Dall'analisi dello studio di Demirgüç-Kunt et al. (2008), si perviene a dei risultati discordanti, a seconda che si analizzi l'impatto attraverso il gruppo di controllo o si formuli una teoria di equilibrio generale. Tuttavia si ritiene di condividere la posizione conclusiva espressa dagli stessi autori.

While still far from conclusive, the bulk of the evidence suggests financial development and improved access to finance is likely not only to accelerate economic growth but also to reduce income inequality and poverty (Demirgüç-Kunt, A., Beck, T., Honohan, P. 2008, p. 138).

Il *focus* del secondo obiettivo del microcredito espresso in precedenza riguarda l'inclusione sociale. A livello europeo, nonostante si evidenzino alcuni significativi

miglioramenti nelle politiche di genere, è necessario un maggiore impegno a favore dei gruppi che necessitano dei servizi del microcredito quali, giovani e immigrati (allegato 17). Sulla base delle considerazioni esposte è possibile trarre alcune considerazioni conclusive. In primo luogo è utile identificare un esempio di innovazione sociale che abbia raggiunto la fase di *systemic change*. Secondo Caulier-Grice et al. (2012a, 41), “recent example of systemic change can be seen in the development of the green movement”. Successivamente si identificano alcuni fattori che impattano sfavorevolmente nelle dinamiche del microcredito, in sintesi:

- esiste un *gap*²⁵⁵ notevole tra domanda e offerta dei servizi di microcredito a livello europeo (Unterberg et al. 2014, 13);
- si denota l’assenza di una regolamentazione comune a livello internazionale;
- sono presenti modelli di *business* diversificati tra istituzioni non bancarie e filiali di banche;
- esiste un rischio di deviazione dalla *mission* originaria;
- si rilevano delle difficoltà nel raggiungere la sostenibilità finanziaria da parte delle MFI, dovuta principalmente all’attuazione della fase di *scaling* (Demirgüç-Kunt, Beck, Honohan 2008, 134).

Per concludere è opportuno tornare alle due dimensioni di figura 23, avendo come riferimento l’esempio del *green movement* citato in precedenza. I fattori sopra esposti evidenziano quindi che il cambiamento sistemico nell’ambito del microcredito non è ancora completato.

²⁵⁵ In una stima effettuata sui 28 Paesi dell’Unione Europea il gap è risultato pari a 2,7 miliardi di euro nel periodo 2010-2012.

Capitolo 5. Dalla *Social Innovation* allo *Shared Value*

5.1 L'evoluzione della *Corporate Social Responsibility* alla luce della *Social Innovation*

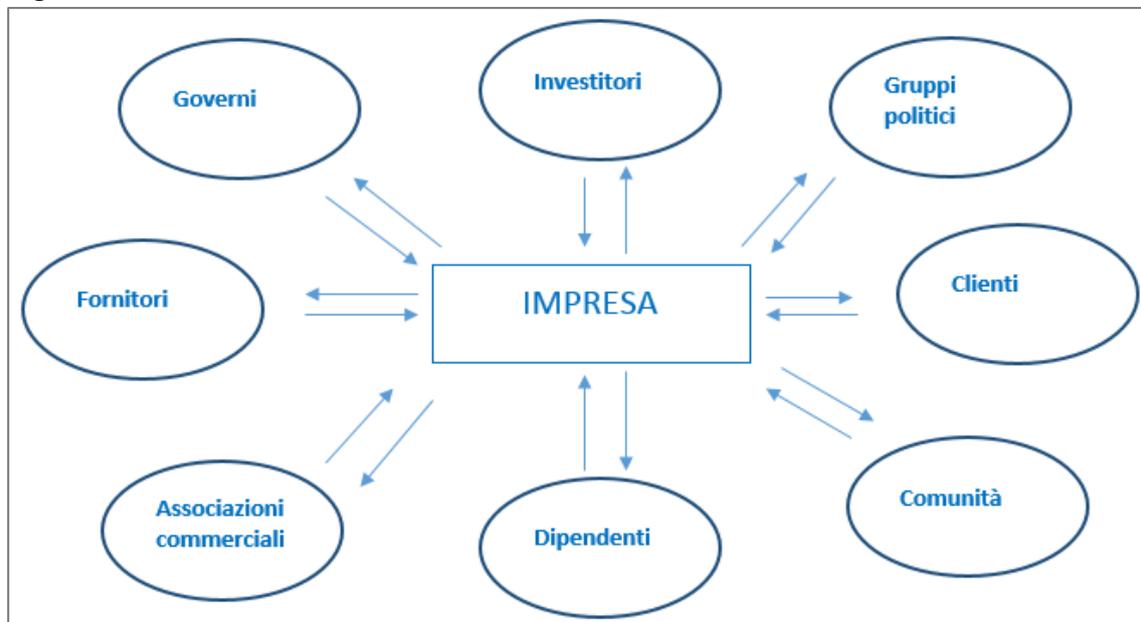
Lo scopo del capitolo è quello di individuare e approfondire i legami tra le tematiche dell'innovazione sociale e la sfera di influenza dell'impresa. In questo contesto il *focus* è rivolto all'impresa che opera nel mercato avendo come obiettivo la massimizzazione del profitto. Tale impresa, come ricordato in precedenza, è uno degli attori che agiscono nell'ambito dell'innovazione sociale. In questa prima parte l'approfondimento indaga le affinità e le relazioni tra l'innovazione sociale, e il filone di studi della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI).

La Commissione Europea (2001, 7) definisce la RSI come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate". In letteratura sono presenti diverse interpretazioni della RSI, in quest'ambito la Commissione Europea (2001, 7) indica una precisa direzione, sostenendo che "[e]ssere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo 'di più' nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate". Secondo la visione della RSI, l'impresa si impegna volontariamente con azioni che mirano a preservare e valorizzare le relazioni interne ed esterne, ed il contesto nel quale essa opera, spostando l'attenzione dalla logica del profitto verso una logica di *triple bottom line*²⁵⁶. Da queste definizioni emerge il concetto di *stakeholder*. Freeman ([1984] 2010), uno degli autori che maggiormente contribuirono alla teoria degli *stakeholder*, fa risalire l'uso del termine *stakeholder* ad un documento interno del 1963 dello Stanford Research Institute. Secondo Freeman ([1984] 2010), "[a] stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives". Questa visione si contrappone a quella di Friedman (1970), secondo il quale i *managers* dovrebbero agire nell'interesse degli azionisti, e non impiegare risorse altrui per un interesse generale. Sempre secondo Friedman (1970), l'unica responsabilità nel *business* è quella di incrementare i profitti

²⁵⁶ Il termine è stato coniato da John Elkington nel 1994. Elkington, J. 2004. "Enter the Triple Bottom Line". In *The triple bottom line: Does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR*, edited by Henriques, A., Richardson, J., p. 1-2.

all'interno delle regole del gioco. La teoria degli *shareholders* e quella degli *stakeholders* offrono una visione contrapposta, che si traduce in un diverso orientamento delle azioni dei *managers* nella formulazione della strategia aziendale. Freeman ([1984] 2010) riconosce che i cambiamenti, interni ed esterni all'organizzazione, richiedono nuove modalità per la gestione delle relazioni. L'autore formula un approccio completo che permette di analizzare, comprendere e gestire le relazioni con gli *stakeholders*. Secondo Donaldson e Preston (1995, 67) la teoria degli *stakeholder* è manageriale, essa non descrive la situazione esistente, ma definisce le strutture e le pratiche per la gestione degli *stakeholder*. Una possibile classificazione degli *stakeholders* è riprodotta in figura 24.

Figura 24. The Stakeholder Model

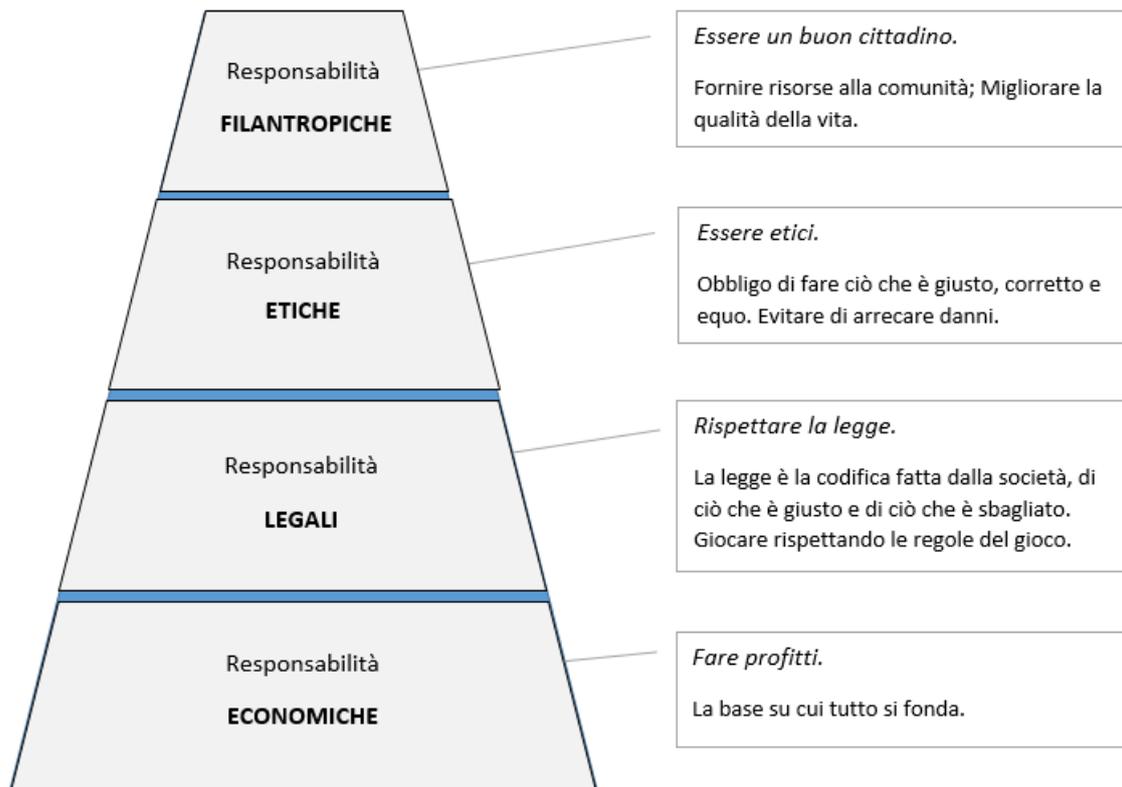


Fonte: Adattamento da Donaldson, T., Preston, L. E. 1995. THE STAKEHOLDER THEORY OF THE CORPORATION: CONCEPTS, EVIDENCE, AND IMPLICATIONS, p. 69.

Il collegamento tra la responsabilità sociale d'impresa e gli *stakeholders* è teorizzato da Carroll (1991). Secondo Carroll ([1991] 2007) gli *stakeholders* devono essere valutati secondo la loro legittimità e il loro potere. Carroll ([1991] 2007) propone una lettura della RSI fondata su quattro dimensioni, che vengono rappresentate attraverso una piramide (figura 25). Il *management* assume degli impegni crescenti partendo dalla base e avvicinandosi al vertice, anche se come sostiene lo stesso Carroll ([1991] 2007), la piramide deve offrire una prospettiva integrata. Le tematiche della responsabilità sociale d'impresa si sono sviluppate a partire dagli anni '60, e si sono consolidate qualche anno più tardi. L'impresa non è più vista come "un'isola", ma diviene un'entità legata

alla comunità alla quale appartiene. I *managers*, nel definire la strategia, devono prendere in considerazione gli interessi presenti e futuri che emergono dagli *stakeholders*. Inoltre i *managers* assumono un approccio proattivo nei confronti dei portatori di interesse, e cercano di eliminare, ridurre o mitigare le esternalità negative poste in essere dai loro *business*; si pensi ad esempio all'inquinamento ambientale.

Figura 25. La piramide della Responsabilità Sociale d'Impresa



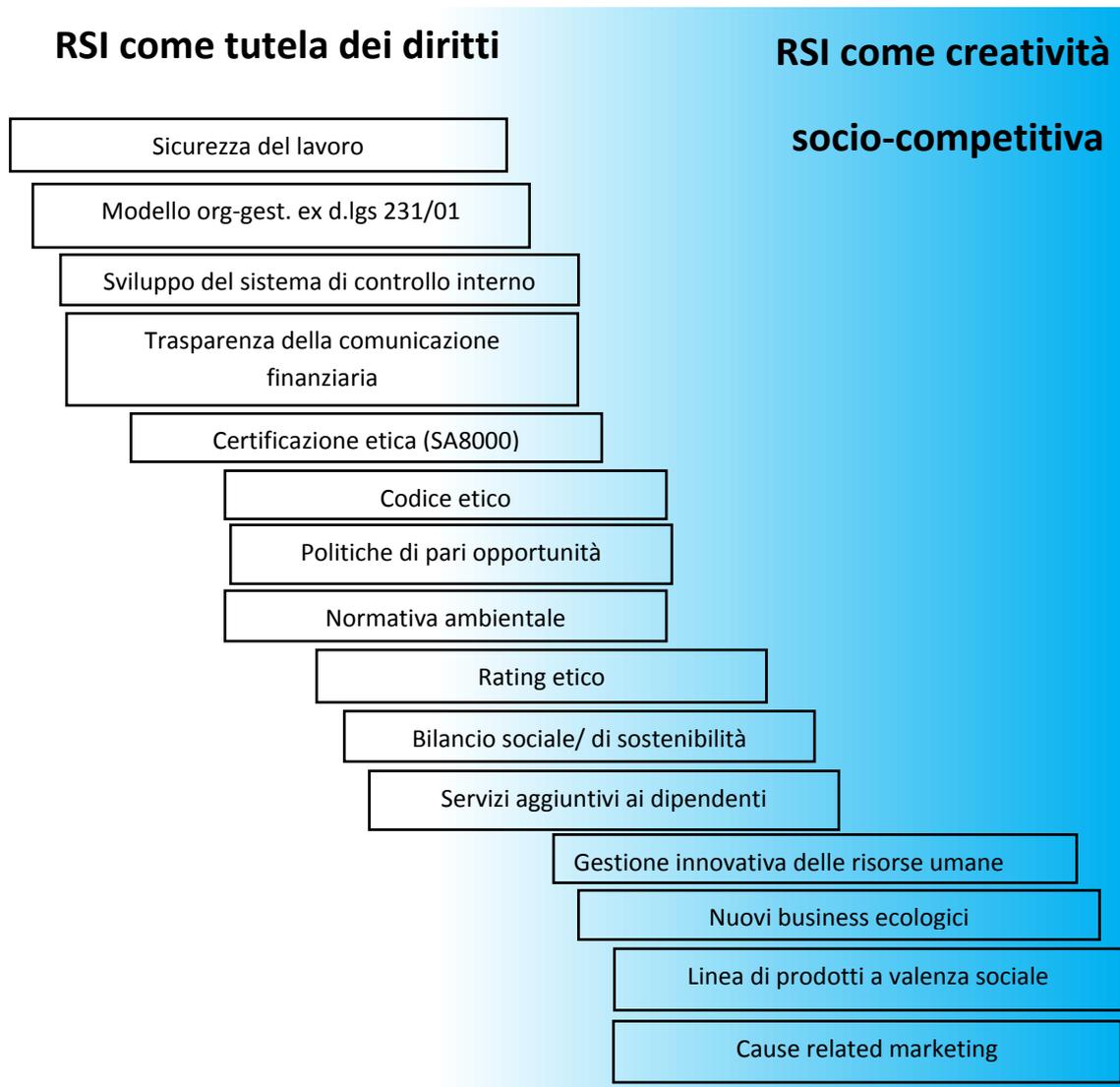
Fonte: adattamento da Carroll, A. B. (1991) 2007. "La piramide della CSR: verso uno stakeholder management morale". In Teoria degli Stakeholder, edited by Freeman, E., Rusconi, G., Dorigatti, M., p. 155.

La responsabilità sociale d'impresa si traduce in un insieme molto ampio di azioni e di metodologie. Come si osserva dalla piramide di Carroll in figura 25, l'impegno dell'impresa può variare notevolmente. La RSI porta con sé dei benefici quali la reputazione, un migliore accesso ai finanziamenti, lo sviluppo di innovazione e una migliore gestione del rischio (Hopkins 2013, 43). Gli strumenti utilizzati, per strutturare e comunicare l'impegno dell'organizzazione verso la responsabilità sociale d'impresa, sono principalmente i codici di condotta, il bilancio sociale e le certificazioni. Se tali pratiche possano rientrare o meno all'interno del più ampio fenomeno dell'innovazione sociale, apre una questione complessa. Riflettendo in tale direzione, si potrebbe considerare la responsabilità sociale come uno strumento a servizio dell'innovazione

sociale. In linea generale la risposta è sicuramente negativa. La responsabilità sociale d'impresa adotta un approccio volontario di tipo *top down*, e solitamente costituisce un modello di gestione che non implica l'utilizzo di pratiche innovative. Googins (2013, 92) afferma infatti che “[r]arely would innovation be associated with CSR”. Inoltre la gestione delle relazioni con gli *stakeholders* nel *business* tradizionale, non prevede l'adozione di un modello di *governance* che favorisca le simmetrie informative; elemento caratterizzante il modello dell'impresa sociale (figura 11). A livello temporale la RSI è un tema recente rispetto alle tematiche dell'innovazione sociale; inoltre come sostengono Osburg e Schmidpeter (2013, 317), “the concept of Social Innovation goes beyond traditional CSR, as it adds a proactive and forward-looking component to the responsibility of the company”. Tuttavia, non è possibile escludere a priori che, talune iniziative inerenti la responsabilità sociale d'impresa possano essere considerate come strumento di innovazione sociale. Infatti come sottolinea Molteni (2004, 14), “[l]’impegno dell’impresa nella RSI muta nel tempo e nello spazio, dovendosi in qualche modo conformare ai valori e alle istanze che via via assumono rilievo nel contesto di riferimento”.

In alcuni casi la RSI può essere uno strumento di innovazione sociale, soprattutto se riesce ad innovare le modalità attraverso le quali l'impresa si relaziona e coinvolge la comunità. Orientandosi verso questa prospettiva, si deve accogliere una visione della RSI che Molteni (2004, 45) definisce “come creatività socio-competitiva”. La dicotomia tra le due prospettive è illustrata in figura 26. Molteni (2004, 19) sostiene infatti che la seconda prospettiva si “caratterizza per la ricerca di soluzioni innovative”. Si crea così una relazione ideale tra la visione della RSI come creatività socio-competitiva e l'innovazione sociale. Si colloca in quest'ambito, ad esempio, lo sviluppo di un modello di *governance* che preveda la partecipazione dei lavoratori, diretta o indiretta, alle scelte strategiche dell'impresa. Un'impresa che adotti volontariamente tale modello, superando gli obblighi di legge ove presenti, sarebbe in grado di ridefinire e valorizzare i rapporti con una categoria di *stakeholders*. L'esempio proposto evidenzia quindi una delle modalità attraverso le quali, pratiche innovative di RSI possono considerarsi modello di innovazione sociale.

Figura 26. Le due visioni della RSI



Fonte: adattamento da Molteni, M. 2004. Responsabilità Sociale e Performance d'Impresa: Per una sintesi socio-competitiva, p. 45.

Negli ultimi anni la *social innovation* ha influenzato lo sviluppo delle tematiche della RSI. La sfida più importante consiste nel portare l'innovazione all'interno delle pratiche volontarie adottate dalle imprese. Googins (2013, 93) sostiene che “[c]reating and integrating social innovation into CSR represents a new step or stage for CSR”. Il processo evolutivo ha permesso ad alcune imprese di spostarsi dalla consolidata CSR (Corporate Social Responsibility) alla CSI (Corporate Social Innovation).

Corporate Social Innovation (CSI) is a strategy that combines the unique set of corporate assets (entrepreneurial skills, innovation capacities, managerial acumen, ability to scale, etc.) in collaboration with the assets of other sector to co-create breakthrough solutions to complex social, economic, and environmental issues that impact the sustainability of both business and society (Mirvis e Googins 2012 citati in Googins, B. 2013. "Leading with Innovation: Transforming Corporate Social Responsibility", p. 93).

Nella CSI secondo Googins (2013) il *focus* si sposta sull'innovazione; inoltre l'approccio diventa di tipo *bottom-up* e, gli *stakeholders* divengono co-creatori di valore. L'influenza della *social innovation* ha condotto la CSR verso una nuova fase. Molto spesso nella CSR lo scambio bidirezionale rappresentato in figura 24 non trova attuazione. In altri casi la CSR costituisce soltanto una "facciata" che non trova riscontri nella realtà. Nella CSI la reputazione dell'impresa, è funzione dell'impegno e del coinvolgimento espresso nelle soluzioni dei bisogni sociali, attraverso l'uso di risorse interne. Per concludere una possibile sintesi che descrive tale transizione è espressa in tabella 22.

Tabella 22. L'evoluzione della CSR alla luce della Social Innovation

Stakeholder	CSR	CSI
Comunità	Filantropia e sviluppo di progetti a favore della comunità	Integrare la comunità nello sviluppo di soluzioni innovative
Governo	Miglioramento della normativa vigente	Collaborazione finalizzata alla soluzione dei bisogni sociali
Clienti - Fornitori	Rispetto degli standard di prodotto/servizio	Co-creazione e <i>network</i>
Gruppi di interesse	Gestione delle istanze	Modelli di open innovation
Dipendenti	Pratiche collaborative	Pratiche partecipative
Azionisti e manager	Codice etico	Orientamento al valore sociale

Fonte: elaborazione a cura dell'autore.

5.2 *Shared Value*: il quadro di riferimento

La CSR costituisce ormai un *set* di pratiche diffuso e consolidato all'interno delle imprese. Tuttavia, come evidenziato in precedenza, essa mostra alcuni limiti quando si tenta di allargare l'orizzonte includendovi il concetto di innovazione e quello di *network*. Porter e Kramer (2006) propongono una nuova visione della CSR che passa attraverso l'identificazione degli "inside-out linkages" e degli "outside-in linkages". L'approccio offerto tenta di superare il concetto di responsabilità sociale come risposta alle pressioni degli *stakeholders*, proponendo una visione della stessa che integri la strategia aziendale. Porter e Kramer (2006, 92) affermano che "[p]erceiving social responsibility as building shared value rather than as damage control or as PR campaigning will require dramatically different thinking in business". Il concetto di *shared value* viene ripreso e approfondito qualche anno più tardi dagli stessi autori. Porter e Kramer (2011), con la pubblicazione di *Creating Shared Value*, presentano un concetto moderno nell'ambito degli studi manageriali. Il concetto di *shared value* ha destato molto interesse all'interno della comunità scientifica, e si ritiene possa costituire il superamento dei limiti evidenziati nella CSR. Per approfondire i legami tra *Social Innovation* (SI) e *Creating Shared Value* (CSV), si fornisce una breve sintesi di quest'ultimo. Porter e Kramer (2011) definiscono lo *shared value* come la creazione di valore economico attraverso la creazione di valore sociale. Gli autori sostengono che le imprese debbano adottare un nuovo modo di pensare, affrontando le sfide in atto a livello globale e trovando nuove soluzioni ai bisogni sociali. Secondo Porter e Kramer (2011) le imprese devono farsi carico delle esternalità negative, e ripensare ai loro modelli di *business*. Il concetto di *shared value* è innovativo. Infatti secondo Porter e Kramer (2011), esso viene distinto sia dalla filantropia sia dalla CSR. Nella CSR le responsabilità dell'impresa sono a lato dell'attività principale, mentre la creazione di valore condiviso, implica una completa integrazione della prospettiva nella strategia aziendale. Porter e Kramer (2011) pongono al centro dell'agenda dei *managers* il superamento del *business as usual*, attraverso la creazione di valore condiviso. Logica conseguenza, è l'adozione di pratiche innovative all'interno dell'impresa, e il miglioramento del benessere della comunità attraverso lo sviluppo economico complessivo. Porter e Kramer (2011) sottolineano che non si tratta di "redistribuzione" ma di un "aumento delle dimensioni della torta". Creare valore condiviso implica, secondo Porter e Kramer (2011), superare l'orientamento dei profitti a breve termine, e collaborare con attori esterni all'organizzazione, quali Governi e NGO,

per creare una sinergia. Porter e Kramer (2011) indicano tre modalità per la creazione di valore condiviso:

- riconcepire prodotti e mercati;
- ridefinire la produttività nella *value chain* (logistica, risorse, distribuzione, location);
- sviluppare *cluster* locali.

Nella creazione di valore condiviso emerge inoltre la figura dell'imprenditore sociale. Porter, intervistato da Driver (2012), sottolinea l'importanza dell'imprenditore sociale come attore per la transizione verso lo *shared value*. Driver (2012, 429) afferma che “[t]o Porter, social entrepreneurship is not an isolated phenomenon, some sort of special business practice for special people, but rather a catalyst moving all businesses in the direction of shared value”.

Lo studio di Porter e Kramer (2011) ha favorito, negli anni successivi, l'emergere di numerosi contributi che hanno sostenuto e sviluppato le tesi iniziali. Pfitzer et al. (2013), hanno analizzato 30 grandi imprese operanti in vari settori (farmaceutico, alimentare, chimico e altri), che hanno applicato i principi dello *shared value*, identificando cinque elementi comuni a tutte le imprese. Pfitzer et al. (2013, 107) sostengono infatti che “[t]o create social and business value, all five ingredients— social purpose, a defined need, measurement, the right innovation structure, and co-creation— are essential. Indeed, they reinforce one another”.

Dopo aver delineato il quadro di riferimento, nella parte che segue si valuterà l'opportunità di un percorso comune tra innovazione sociale e valore condiviso.

5.3 *Social Innovation e Shared Value*: verso un percorso comune?

Yesterday there were a bunch of bankers in the room and I said: "Look, one of the largest banking services on the face of the earth you guys completely missed. Microfinance. There is now a lot of for-profit activity in microfinance. You missed the whole thing. Shame on you. How could you have missed it?" And that was because they were in the bubble. They were thinking about meeting the same old conventional needs of the same old conventional types of customers, not thinking about those customers in this broader sense that we need to learn to think of (Porter In Driver 2012, p.425).

Social Innovation e Shared Value oltre ad avere alcuni elementi comuni presentano delle aree di sovrapposizione. Il pensiero di Porter, nella citazione di apertura in merito al fenomeno del microcredito, rende tangibile tale argomentazione. Porter e Kramer (2011) presentano anche il caso del *fair trade* secondo la prospettiva dello *shared value*. Sia il *fair trade* sia il microcredito sono stati più volte citati nel presente studio come modelli di innovazione sociale. Alla diffusione del microcredito si è dedicata un'intera parte, sottolineando l'importanza di uno strumento in grado di trasformare profondamente le relazioni tra gli attori di una comunità. In tal senso è possibile affermare che i due casi di studio presentati nell'ambito dello *shared value*, convergono verso le esperienze dell'innovazione sociale. Nella prima parte del presente studio si erano richiamati due distinti approfondimenti in linea con il principio dello *shared value*. In figura 1, Osburg e Schmidpeter, presentavano l'innovazione sociale come distinta sia dal valore creato dal *business* sia dalla filantropia, costituendo secondo gli stessi autori (2013, 321) un "valore aggiunto". Osburg e Schmidpeter (2013, 320) sostengono infatti che "companies will have a major interest in developing Social Innovations, as long as they serve both business needs and societal challenges". Un'altra visione simile era stata proposta da Fifka e Idowu (2013, 311), i quali, riportando l'esempio del settore farmaceutico, sostengono che spesso il *trade-off* tra valore economico e valore sociale non esiste, in considerazione del fatto che il valore sociale è creato con la guida dell'innovazione commerciale. Nel presente studio, non si è mai esclusa l'idea che l'impresa possa dar vita a progetti di innovazione sociale in collaborazione con altri attori; e neppure si sono posti vincoli, circa la strategia che la stessa debba adottare per adoperarsi in tal senso. L'autorevole contributo di Chambon et al. (1982), è stato in tal senso precursore, riconoscendo la possibilità di sviluppare l'innovazione sociale anche

all'interno dell'impresa. Nel corso dello studio si è rimarcato il ruolo dell'impresa sociale in Italia e delle *Community Interest Company* (C.I.C) nel Regno Unito. L'impresa privata, che intraprenda progetti di innovazione sociale, può operare sia direttamente, attraverso risorse tangibili e intangibili proprie del *core business*, ma può altresì essere parte di un più ampio *network*. Il *framework* relativo allo *shared value* offre, secondo questa lettura, uno strumento molto autorevole e innovativo, per le imprese che vogliono ripensare alla propria strategia in modo integrato. Inoltre con il modello di *shared value* l'imprenditore sociale assume un ruolo nuovo. Gli elementi caratteriali dell'imprenditore sociale, e la sua predisposizione nel raggiungimento di obiettivi di lungo termine, divengono elementi fondanti per "spingere" il *business as usual* verso il modello dello *shared value*. È doveroso precisare fin dall'inizio che *shared value* e *social innovation* sono e restano concetti distinti. Essi provengono infatti da *backgrounds* scientifici differenti, e il modello dello *shared value* descrive principalmente le strategie adottabili dalle *big corporations*. Considerate queste premesse, è indubbio che ci siano tra i due filoni di studio molteplici fattori comuni, dei quali si propone una sintesi, facendo riferimento, per quanto riguarda il concetto di *shared value*, principalmente allo studio di Porter e Kramer (2011).

- 1) *L'innovazione*. Questo elemento è centrale sia nella *social innovation* sia nello *shared value*, pur partendo da differenti punti di vista. L'innovazione tecnologica, di mercato, organizzativa e del modello di *business* è centrale nello *shared value*, soprattutto nella necessità di ridefinire la *value chain*; mentre nella *social innovation* nessuna forma di innovazione è mai completamente autonoma.
- 2) *Il riconoscimento dei bisogni sociali*. Tale aspetto, punto di partenza per le iniziative di innovazione sociale, diviene centrale nell'agenda delle imprese multinazionali. Tali imprese hanno la possibilità di ridefinire l'intera strategia focalizzando l'attenzione verso i bisogni non soddisfatti e verso i Paesi BOP.
- 3) *Il ruolo dell'imprenditore sociale*. Più volte in questo studio si è sottolineata l'importanza dell'opera di questo attore nel contesto dell'innovazione sociale, soprattutto nell'agire in forma collettiva attraverso la gestione dell'impresa sociale. Il rapporto di Iris Network²⁵⁷, citato in precedenza, ha messo in luce l'importanza strategica che tale settore riveste nel contesto italiano, soprattutto in periodi di congiuntura economica negativa. Anche Porter riconosce un ruolo

²⁵⁷ Venturi, P., Zandonai, F., eds. 2012. L'impresa sociale in Italia: Pluralità di modelli e contributo alla ripresa. Rapporto Iris Network.

fondamentale all'operato dell'imprenditore sociale. Tuttavia, mentre per la visione di questo studio l'imprenditore sociale è, e resta un attore centrale, per Porter²⁵⁸, l'imprenditore sociale è l'attore che ha la visione e le risorse, per transitare il modello attuale verso il concetto dello *shared value*.

- 4) *Collaborazione tra i diversi attori*. Nel secondo capitolo si definivano i *network*, quali attori in grado di organizzare e supportare lo sviluppo dell'innovazione sociale. Inoltre la classificazione proposta in tabella 5, relativamente al *trend* evolutivo riferito alla partecipazione delle imprese, evidenziava l'importanza della collaborazione tra imprese private ed NGO. Tali concetti si ritrovavano anche in CSV; gli autori evidenziano infatti la necessità di sfocare i confini tra *profit* e *non profit*. Inoltre il concetto di sviluppo del *cluster* costituisce uno dei tre elementi fondanti nella creazione di valore condiviso. Concetto che includendo i governi, l'università e il territorio, si avvicina a quelli di comunità e sviluppo territoriale presenti nell'innovazione sociale.
- 5) *Orientamento al lungo termine*. Una delle principali critiche riguarda, secondo Porter e Kramer (2011), i limiti derivanti da un orientamento a breve termine nelle scelte manageriali delle imprese. Essi sono consapevoli, che la CSV passa attraverso l'allungamento dell'orizzonte temporale. Porter sostiene che i *managers* delle *corporations* sono pronti a transitare dalla CSR verso lo *shared value*, anche se egli spiega che tutto ciò non sarà semplice (Driver 2012, 425-426).
- 6) *Sostenibilità*. Il concetto di sostenibilità è pienamente integrato all'interno dell'innovazione sociale. Nello *shared value* si riconosce di fatto la necessità di far evolvere il modello capitalista, soprattutto in considerazione della sostenibilità ambientale.
- 7) *Scalabilità*. Le imprese che adottano i principi dello *shared value* possono raggiungere mercati molti più ampi, rispetto a quelli serviti fino ad oggi. La riconfigurazione del modello di *business* deve considerare la scalabilità dello stesso, sia che essa avvenga direttamente, sia attraverso *spin-off* o *partnership*. Il superamento della fase di *scaling* nell'innovazione sociale attesta la bontà del modello creato.

²⁵⁸ Driver, M. 2012. "An Interview with Michael Porter: Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism".

Dopo aver esaminato le analogie e i percorsi comuni è doveroso mettere in luce le differenze.

- 1) Non tutti i bisogni e le sfide sociali possono essere affrontati attraverso la pratica dello *shared value* (Porter e Kramer 2011; Driver, 2012).
- 2) L'innovazione sociale, rispetto allo *shared value*, rappresenta un concetto molto ben radicato a livello culturale, le cui origini risalgono a pratiche che si consolidano nella prima metà del XX secolo.
- 3) L'innovazione sociale è un fenomeno molto più ampio e profondo rispetto alla creazione di valore condiviso. La classificazione di tabella 2, evidenzia come l'innovazione sociale comprenda le innovazioni di mercato, ma anche e soprattutto innovazioni istituzionali e politiche.
- 4) L'innovazione sociale porta all'evoluzione e al miglioramento dei rapporti all'interno della comunità. L'innovatore sociale è chiunque operi in tal senso. Al contrario nello *shared value*, si ha una visione che si focalizza prevalentemente sulle imprese, e transita comunque attraverso la creazione di profitto. Sollevando una critica, è possibile affermare che tale *framework* (CSV), potrebbe esprimere il massimo del proprio valore, solo qualora si riuscissero a limitare le azioni dei *free riders*.
- 5) L'innovazione sociale adotta un approccio *bottom-up*, mentre è *top-down* nello *shared value*.
- 6) Il concetto di cambiamento sistemico è proprio dell'innovazione sociale.

In questo studio si sono riportati gli esempi di singole iniziative di innovazione sociale, avviate o supportate da grandi imprese quali: Intel, Coca-Cola, Google, Hewlett Packard. Di seguito si propone un *focus* relativamente a due *big corporations* attive nelle iniziative di *social innovation*. Ebay. Inc. è un'impresa che opera su scala globale, che conta circa 33.000 dipendenti²⁵⁹, e si occupa di mettere in contatto acquirenti e venditori attraverso una piattaforma. Ebay è una delle grandi *corporations* che da alcuni anni ha dimostrato grande attenzione nei confronti dell'innovazione sociale. L'obiettivo finale è quello di andare oltre gli impegni della CSR, facendo leva sulle risorse interne per creare un impatto sociale e ambientale positivo²⁶⁰. Le iniziative attivate da Ebay sono molteplici e

²⁵⁹ Ebay Inc. "Social Innovation. 2013 Annual Update", http://www.ebayinc.com/sites/all/themes/ebayinc/images/si/SI_2013_Annual_Update.pdf.

²⁶⁰ Ebay inc. "Social Innovation at Ebay Inc.: A Vision for Impact", <http://blog.ebay.com/social-innovation-at-ebay-inc-a-vision-for-impact>.

sono raccolte all'interno di un *blog*²⁶¹, con una sezione appositamente dedicata alla *social innovation*. Si tratta di un impegno attivo, che si concretizza sia in iniziative esterne, grazie alla collaborazione con altri *partners*, sia in iniziative interne grazie all'impegno dei propri collaboratori e l'attenzione al modello di *business*. John Donahoe, che ricopre la carica di CEO, introducendo la strategia di innovazione sociale di Ebay (2013) ha dichiarato: "our focus is to make commerce a human experience"²⁶². Ebay ha recentemente pubblicato il *report* relativo all'aggiornamento del 2013, contenente la sintesi delle linee guida e i dati principali delle iniziative intraprese. L'innovazione sociale in Ebay si fonda essenzialmente su tre pilastri²⁶³:

1. *Creating Economic Opportunity*
2. *Enabling Greener Commerce*
3. *Powering Charitable Giving*

La creazione di opportunità economiche passa attraverso iniziative di inclusione a favore di piccoli imprenditori. Grazie ad un finanziamento, e alla collaborazione con Grameen Foundation²⁶⁴, è stato possibile fornire i *tools*, progettati da TaroWorks²⁶⁵, per lo sviluppo del commercio su piattaforma mobile da remoto. Secondo i dati forniti da Ebay, tale *tool* ha supportato circa 52.000 microimprenditori²⁶⁶. Per quanto riguarda l'organizzazione interna, più di 7.000 dipendenti sono coinvolti nelle iniziative di innovazione sociale. La piattaforma Little Bits of Good consente ai dipendenti di registrare e condividere le azioni, che hanno un impatto positivo nella comunità e nell'ambiente, permettendo così ad esempio di misurare il minor utilizzo di risorse naturali²⁶⁷.

Hitachi è un'impresa multinazionale giapponese fondata nel 1910, che opera a livello globale nei settori dell'ICT, sistemi elettronici e medicali, generazione di energia, infrastrutture, logistica, finanza e altri²⁶⁸. L'innovazione sociale è parte integrante della

²⁶¹ Ebay inc. "Blog", <http://blog.ebay.com/category/socialinnovation>.

²⁶² Donahoe, J. 2013. Introduces Social Innovation at eBay Inc. 20 giu 2013, available at: <https://www.youtube.com/watch?v=UrqeMB8KLSU>.

²⁶³ Ebay Inc. "Social Innovation. 2013 Annual Update", http://www.ebayinc.com/sites/all/themes/ebayinc/images/si/SI_2013_Annual_Update.pdf.

²⁶⁴ Grameen Foundation. "About", <http://www.grameenfoundation.org/about>.

²⁶⁵ TaroWorks. "About us", <http://taroworks.org/about-us>.

²⁶⁶ Ebay Inc. "Social Innovation. 2013 Annual Update", p. 8.

²⁶⁷ Ebay Inc. "Social Innovation. 2013 Annual Update", p. 46.

²⁶⁸ Hitachi Group. "Sustainability Report 2014", <http://www.hitachi.com/csr/download/pdf/csr2014e.pdf>.

cultura e della strategia dell'impresa. Le attività dell'impresa da più di 100 anni si basano su quello che l'impresa definisce "social innovation business"²⁶⁹.

Based on the 2015 Mid-term Management Plan, the campaign uses the slogan Social Innovation—It's Our Future, presenting examples of how Hitachi's Social Innovation Business is helping to address universal social issues such as shortages of energy, water, transportation, and healthcare. (Hitachi Group. "Sustainability Report 2014", p. 63).

Hitachi è una delle imprese in grado di creare innovazione sociale attraverso alcune tipologie di prodotti e servizi. Uno degli esempi è sicuramente lo sviluppo delle *smart cities*, che grazie all'utilizzo delle tecnologie dell'ICT permetteranno ad esempio, la riduzione del traffico veicolare e una gestione più efficiente dell'energia elettrica. L'innovazione sociale per Hitachi significa ascoltare la cittadinanza che la circonda, nella realizzazione dei prodotti e dei servizi. Numerosi sono inoltre i progetti di collaborazione con governi e centri di ricerca. L'European Big Data Laboratory aperto nel 2013 a Manchester, grazie all'utilizzo delle tecnologie dell'ICT e a alla collaborazione con NHS²⁷⁰, permetterà di ridurre il costo dei servizi sanitari e contemporaneamente migliorare la qualità del servizio²⁷¹. L'innovazione sociale si ritrova anche nell'organizzazione interna. L'impresa pone in essere una serie di iniziative concrete (permessi, orari di lavoro ridotti, servizi aggiuntivi) per supportare il *work-life management*, dimostrando che il tempo libero e lo sviluppo di relazioni, sono fondamentali per il miglioramento della qualità della vita nel suo complesso²⁷². I casi di Hitachi e di Ebay, dimostrano quindi la possibilità per le imprese di convergere verso le pratiche di innovazione sociale. Le imprese possono operare attivamente in questo ambito, limitatamente ad alcuni progetti, senza snaturare il proprio modello di *business* o la propria strategia.

In conclusione, considerando gli elementi fin qui emersi, è evidente che non si possa pensare ad un percorso comune. Il concetto di *shared value* è sicuramente da considerarsi innovativo, positivo e molto utile, nel definire un modello diverso rispetto al *business as usual* in ambito manageriale. Tuttavia, come evidenziato più volte in questo studio, l'innovazione sociale emerge soprattutto per colmare il *gap* esistente tra

²⁶⁹ Hitachi. "Over 100 Years of Social Innovation", <http://social-innovation.hitachi.com/en/hitachi-s-implication/over-100-years-of-social-innovation/>.

²⁷⁰ National Health Service

²⁷¹ Hitachi Group. "Sustainability Report 2014", p. 50.

²⁷² Hitachi Group. "Sustainability Report 2014", p. 142.

i bisogni sociali espressi o emergenti e quelli soddisfatti. *Gap* che nel tempo si è creato per le difficoltà che, sia il settore pubblico che le imprese private, hanno avuto nell'approcciare e comprendere tali problemi. L'innovazione sociale racchiude in sé una forte componente culturale e relazionale, che rileva soprattutto nelle modalità di *scaling up*. Si condivide l'analisi di Heiskala (2007, 74), secondo il quale l'innovazione sociale riguarda i cambiamenti alla struttura culturale, normativa e regolativa della società²⁷³. Sostenere questa visione implica l'impossibilità di far convergere, in modo incondizionato, la *social innovation* verso il *framework* dello *shared value*. Quest'ultimo costituisce infatti una strategia complessiva sviluppata all'interno di un'impresa, che pur integrando le responsabilità sociali e ambientali, è comunque espressione di un ristretto *board* decisionale.

²⁷³ Riferimento tabella 1.

Conclusioni

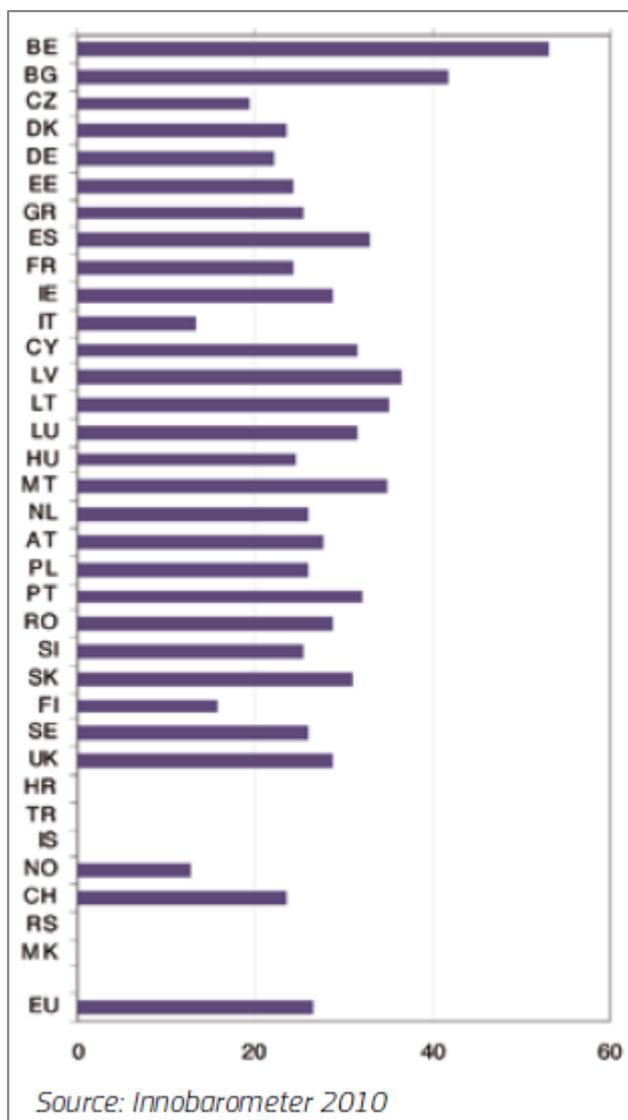
La presente tesi ha approfondito le tematiche dell'innovazione sociale, seguendone il ciclo di sviluppo, e presentando nella parte centrale la prospettiva istituzionale, e nella parte conclusiva la prospettiva imprenditoriale. L'analisi della letteratura ha permesso di combinare elementi provenienti da diverse discipline scientifiche. La trattazione offre una visione olistica del fenomeno. Consente inoltre di comprendere come l'interazione tra i diversi attori possa favorire la creatività, necessaria a "liberare" le migliori idee e proposte, in grado di far fronte ai pressanti bisogni sociali e alla sfide del prossimo futuro. Sono stati presentati numerosi casi di studio dai quali si sono tratti degli elementi importanti per lo sviluppo della tesi, ricordando tuttavia, che una delle caratteristiche principali dell'innovazione sociale rimane l'immaterialità. L'approfondimento relativo alle modalità di misurazione costituisce un aspetto innovativo della ricerca, e consente di tratteggiare l'attuale quadro dell'innovazione sociale in Italia. La tensione tra innovazione sociale e innovazione commerciale è emersa lungo tutto il percorso. Tale approccio ha consentito sia di comprendere le differenze e le peculiarità tra i due tipi, sia di avvalorare la tesi, secondo la quale nessun tipo di innovazione può essere considerato totalmente indipendente dalle altre forme. L'innovatore sociale è colui che progetta soluzioni innovative per far fronte ai problemi sociali, attraverso la riconfigurazione dei servizi, dei modelli organizzativi o di *business*, la promozione di nuove leggi e regolamenti, la creazione di nuove modalità di partecipazione e programmi. Il fine ultimo dell'innovatore è quello di influire in modo radicale sulle pratiche sociali preesistenti, migliorando radicalmente le relazioni all'interno di un gruppo o di una comunità. La conseguenza è l'aumento del benessere sociale o della qualità della vita. Nell'introduzione al presente studio si erano poste alcune domande, alle quali si è data risposta direttamente o indirettamente all'interno della trattazione. In sintesi, è possibile affermare con certezza, che l'innovazione sociale dispone, ad oggi, degli strumenti necessari per far fronte in modo efficace ai bisogni sociali emersi dalla crisi economica e finanziaria. Il *focus* dedicato al microcredito permette di validare tale affermazione. Inoltre, le pratiche di innovazione sociale saranno determinanti nell'affrontare le sfide del prossimo futuro, quali ad esempio quelle legate al cambiamento climatico. L'innovazione sociale emerge chiaramente come una "nuova via", autonoma e distinta, sia rispetto al *business as usual*, sia rispetto alla filantropia o all'intervento pubblico. L'analisi del percorso storico ha permesso di approfondire le

radici dell'innovazione sociale, mettendo in luce pratiche sociali e studi, risalenti ai secoli passati, che ad oggi, costituiscono un patrimonio culturale e sociale che appartiene a tutti noi. Pur riconoscendo la validità delle pratiche di Corporate Social Responsibility, non è stato possibile individuare un collegamento con il *framework* dell'innovazione sociale, se non limitatamente ad alcuni casi. L'impatto dell'innovazione sociale sulla CSR, ha evidenziato la possibilità per le imprese di adottare la Corporate Social Innovation. Il confronto tra *Shared Value* e *Social Innovation*, ha dimostrato l'impossibilità di far convergere i due concetti verso un percorso comune.

Le potenzialità dell'innovazione sociale, nel proporre modelli innovativi basati sulla conoscenza e sul capitale relazionale per colmare i *gap* esistenti, deriva da un approccio di tipo *bottom-up* che si fonda su nuove modalità collaborative. Per tale ragione nel prossimo futuro la *social innovation* costituirà, insieme all'*open innovation*, la via principale per uno sviluppo sostenibile, soprattutto nel panorama italiano. Non si sostiene che l'innovazione sociale possa offrire soluzioni immediate a tutte le problematiche complesse. Essa costituisce un repertorio indispensabile di conoscenze, che permetterà di agire laddove altre forme di innovazione hanno dimostrato nel tempo i loro limiti. In un orizzonte di lungo periodo lo sviluppo sociale si fonderà in larga misura sulle pratiche di innovazione sociale.

Allegati

Allegato 1. EPSIS 2013. Importance of external knowledge. (Indicatore 2.2.4)



*Elaborazione su dati Innobarometer surveys.

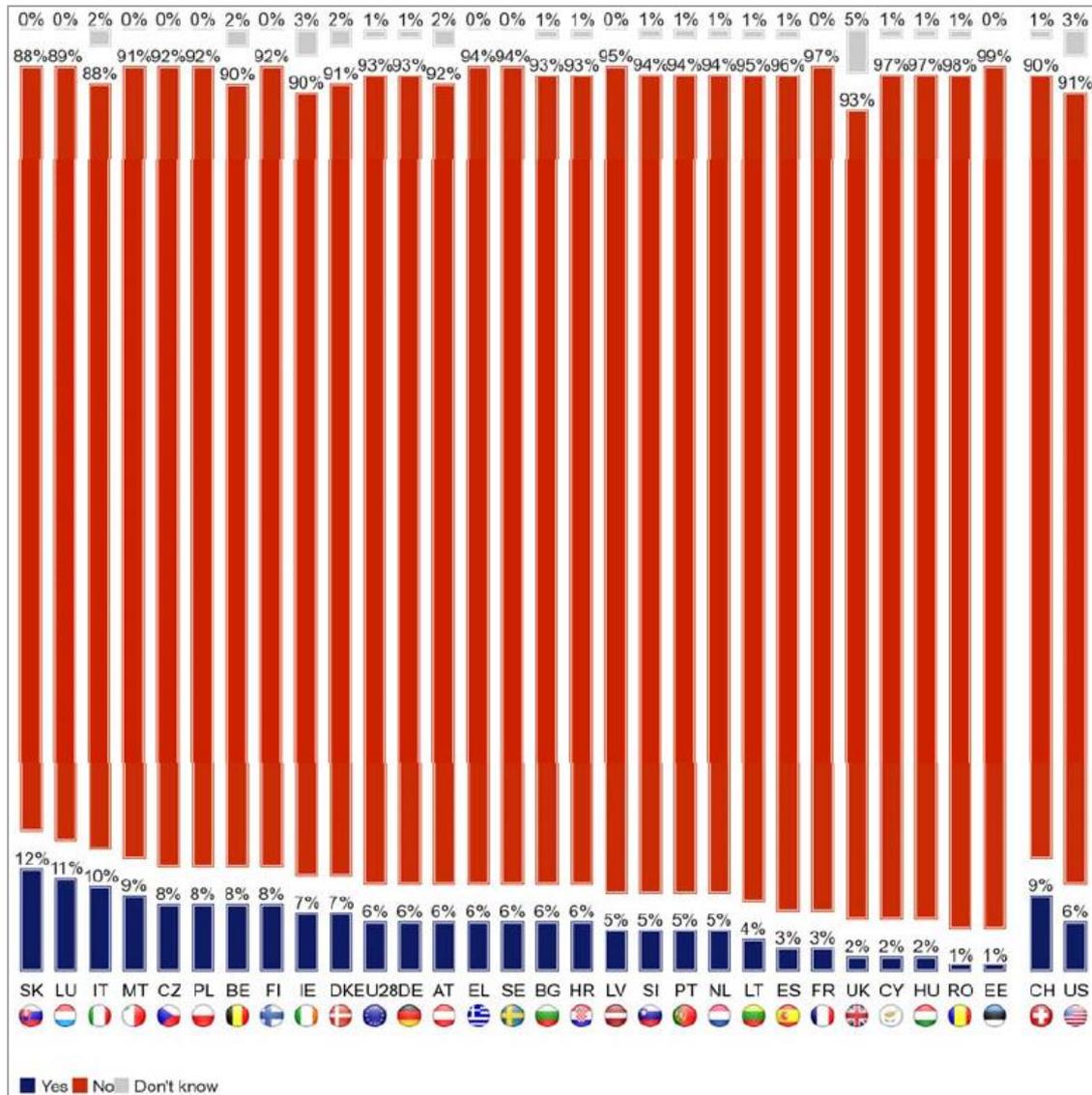
Fonte: Hollanders, H., Arundel, A., Buligescu, B., Peter, V., Roman, L., Simmonds, P., Es-Sadki, N. 2013. European Public Sector Innovation Scoreboard 2013: A pilot exercise. European Union, p.40.

Allegato 2. How much has each of the following contributed to the development of the ideas for your company's innovations since January 2011?

		The management in your company	The employees in your company	Other companies	Individual consumers	Public sector organisations	Universities or research organisations
	EU28	87%	78%	54%	45%	20%	17%
	BE	86%	75%	46%	42%	15%	19%
	BG	89%	76%	51%	49%	25%	14%
	CZ	81%	69%	44%	34%	11%	12%
	DK	87%	79%	63%	39%	22%	25%
	DE	90%	79%	54%	37%	19%	20%
	EE	93%	74%	43%	22%	18%	11%
	IE	92%	82%	59%	56%	27%	20%
	EL	88%	76%	50%	53%	17%	20%
	ES	78%	77%	53%	41%	14%	14%
	FR	86%	74%	35%	51%	18%	13%
	HR	91%	89%	50%	45%	17%	20%
	IT	92%	84%	60%	49%	21%	18%
	CY	76%	86%	52%	61%	20%	16%
	LV	85%	82%	53%	47%	33%	18%
	LT	85%	80%	36%	34%	22%	14%
	LU	83%	65%	41%	50%	17%	12%
	HU	80%	59%	47%	22%	10%	14%
	MT	85%	77%	43%	38%	23%	15%
	AT	88%	77%	48%	35%	22%	16%
	NL	84%	72%	59%	26%	20%	20%
	PL	68%	63%	54%	52%	19%	15%
	PT	95%	92%	75%	71%	27%	21%
	RO	94%	80%	49%	58%	23%	14%
	SI	89%	77%	46%	40%	9%	10%
	SK	84%	67%	42%	50%	13%	8%
	FI	95%	87%	73%	43%	37%	22%
	SE	88%	79%	62%	40%	24%	27%
	UK	92%	80%	48%	51%	27%	13%
	CH	90%	77%	48%	48%	20%	15%
	US	93%	80%	54%	62%	25%	11%

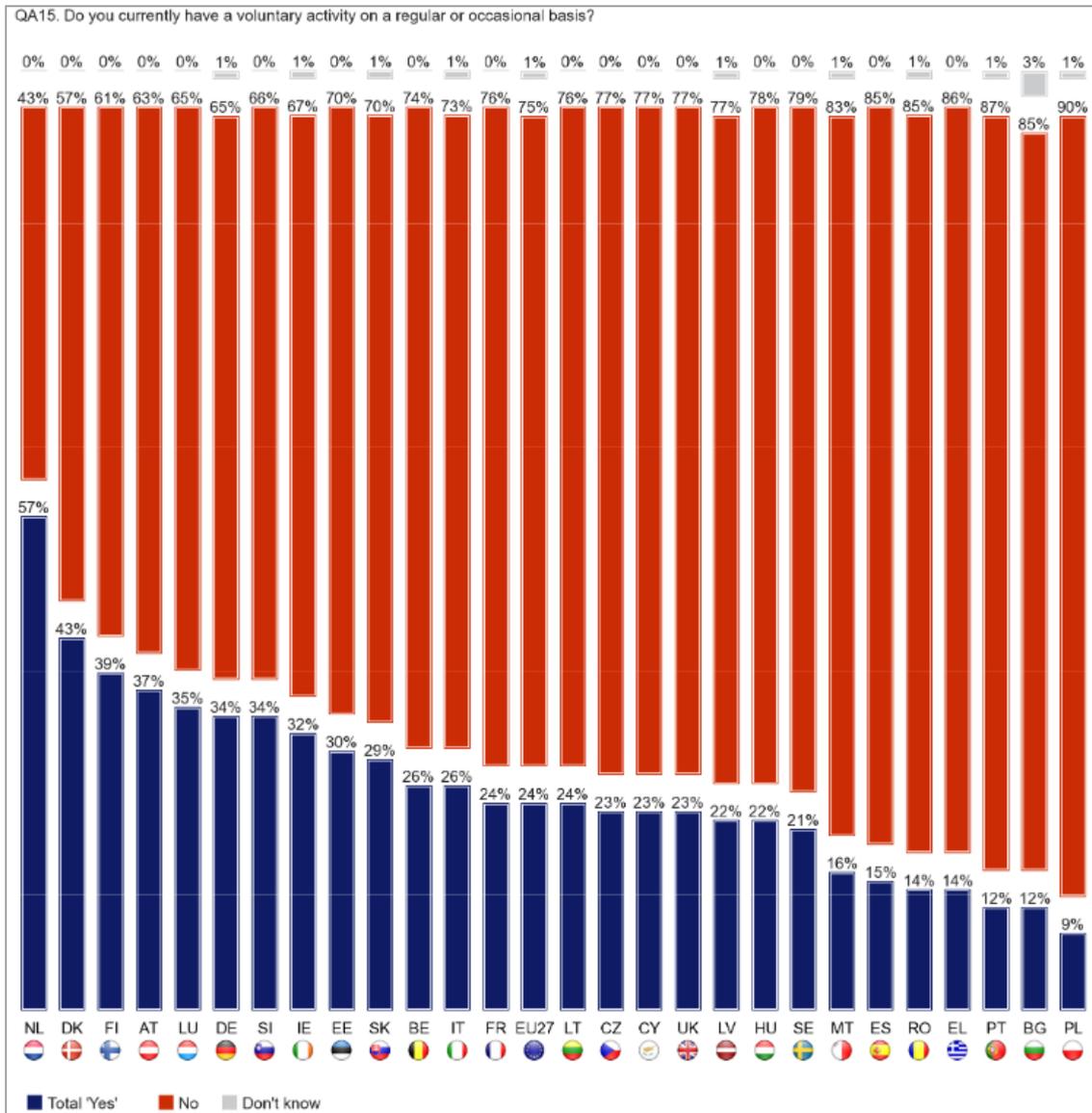
Fonte: European Commission. Directorate General for Enterprise and Industry. 2010c. Flash Eurobarometer 283, "Entrepreneurship in the EU and beyond: A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China", p.38.

Allegato 3. Has your company been involved in the Public Procurement of Innovative Solutions since January 2011?



Fonte: European Commission. Directorate General for Enterprise and Industry. Innobarometer. 2014b. Flash Eurobarometer 394 “The role of public support in the commercialisation of innovations”, p.96.

Allegato 4. Volunteering and Intergenerational Solidarity



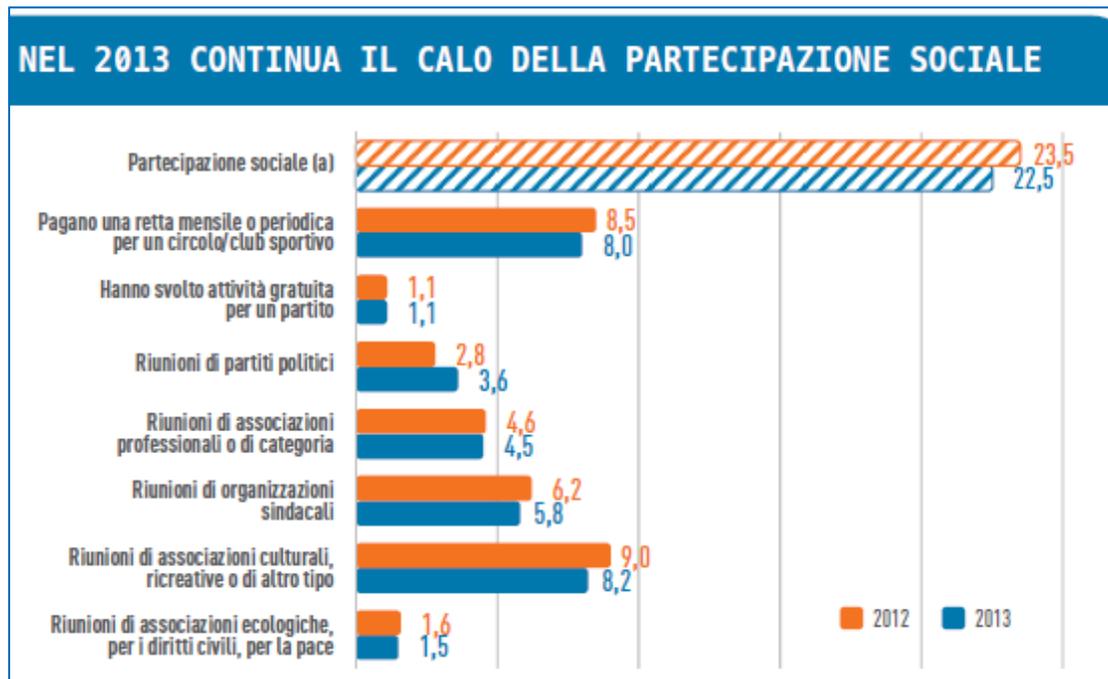
Fonte: European Parliament. 2011. Eurobarometer. Volunteering and Intergenerational Solidarity, p.7.

Allegato 5. Supporto finanziario e non finanziario da parte del soggetto pubblico nelle attività di commercializzazione delle innovazioni

	Training staff in how to promote innovative goods or services	Meeting regulations or standards	Developing a marketing plan	Developing a prototype	Selling in export markets	Market-testing a product or service before launch	Applying for or managing intellectual property rights	None of the above	Don't know
EU28	6%	4%	2%	2%	2%	2%	1%	87%	1%
BE	14%	7%	4%	3%	5%	3%	4%	74%	2%
BG	8%	3%	2%	0%	0%	2%	0%	90%	0%
CZ	2%	1%	1%	3%	0%	2%	2%	95%	0%
DK	2%	0%	0%	1%	4%	2%	0%	92%	0%
DE	3%	2%	4%	4%	2%	1%	2%	89%	1%
EE	1%	0%	1%	1%	1%	1%	0%	91%	5%
IE	9%	6%	7%	5%	3%	6%	3%	80%	1%
EL	7%	5%	2%	3%	3%	3%	0%	88%	2%
ES	24%	6%	3%	3%	3%	2%	1%	69%	1%
FR	3%	6%	4%	3%	3%	3%	1%	87%	0%
HR	6%	2%	4%	3%	1%	6%	1%	91%	0%
IT	4%	4%	0%	1%	0%	0%	0%	92%	2%
CY	13%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	78%	8%
LV	3%	2%	1%	1%	2%	1%	1%	93%	0%
LT	5%	1%	1%	0%	3%	0%	0%	91%	1%
LU	18%	5%	1%	2%	6%	1%	1%	80%	0%
HU	3%	2%	5%	1%	3%	0%	0%	89%	3%
MT	2%	3%	3%	2%	4%	2%	2%	90%	0%
AT	1%	2%	1%	4%	2%	1%	0%	89%	2%
NL	4%	5%	4%	9%	1%	3%	0%	78%	5%
PL	6%	4%	3%	1%	1%	1%	1%	89%	1%
PT	5%	3%	4%	1%	2%	0%	1%	91%	0%
RO	2%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	96%	1%
SI	2%	2%	0%	0%	1%	0%	0%	94%	0%
SK	2%	1%	0%	1%	0%	1%	1%	95%	1%
FI	7%	2%	8%	6%	4%	5%	2%	80%	1%
SE	3%	4%	3%	3%	1%	2%	2%	90%	0%
UK	8%	6%	2%	1%	3%	1%	1%	84%	1%
CH	3%	3%	2%	1%	0%	3%	2%	91%	1%
US	11%	7%	14%	3%	1%	5%	1%	78%	1%

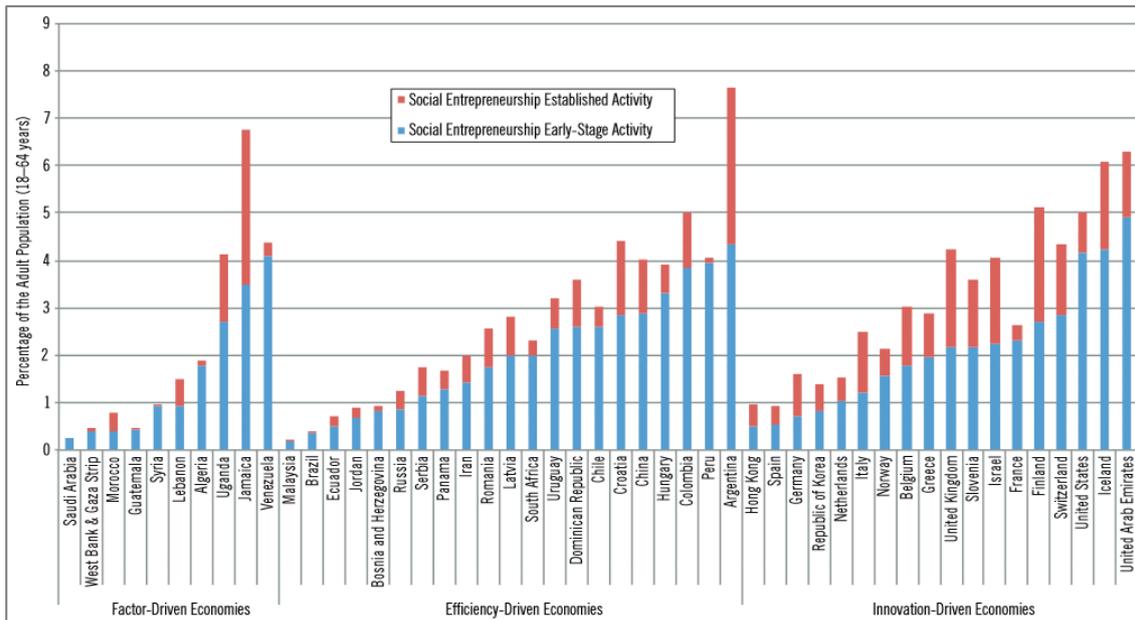
Fonte: European Commission. Directorate General for Enterprise and Industry. Innobarometer. 2014b. Flash Eurobarometer 394 "The role of public support in the commercialisation of innovations", p.60.

Allegato 6. La partecipazione sociale in Italia



Fonte: ISTAT, CNEL. 2014. Rapporto BES 2014. ISTAT, p. 118.

Allegato 7. Prevalence of Early-Stage and Established Social Entrepreneurship, by Phase of Economic



Fonte: Terjesen, S., Lepoutre, J., Justo, R., Bosma, N. 2012. Global Entrepreneurship Monitor 2009 Report on Social Entrepreneurship. Babson College, Universidad del Desarrollo, Global Entrepreneurship Research Association, p. 15.

Allegato 8. Doing Business 2014 – Italia

ITALY		OECD high income	GNI per capita (US\$)	33,840	
Ease of doing business (rank)		High income	Population (m)	60.9	
Starting a business (rank)	90	✓ Registering property (rank)	34	Trading across borders (rank)	56
Procedures (number)	6	Procedures (number)	4	Documents to export (number)	3
Time (days)	6	Time (days)	16	Time to export (days)	19
Cost (% of income per capita)	14.2	Cost (% of property value)	4.4	Cost to export (US\$ per container)	1,195
Minimum capital (% of income per capita)	9.8			Documents to import (number)	3
		Getting credit (rank)	109	Time to import (days)	18
Dealing with construction permits (rank)	112	Strength of legal rights index (0–10)	3	Cost to import (US\$ per container)	1,145
Procedures (number)	11	Depth of credit information index (0–6)	5		
Time (days)	233.5	Public registry coverage (% of adults)	25.6	✓ Enforcing contracts (rank)	103
Cost (% of income per capita)	186.4	Private bureau coverage (% of adults)	100.0	Procedures (number)	37
				Time (days)	1,185
Getting electricity (rank)	89	Protecting investors (rank)	52	Cost (% of claim)	23.1
Procedures (number)	5	Extent of disclosure index (0–10)	7		
Time (days)	124	Extent of director liability index (0–10)	4	✓ Resolving insolvency (rank)	33
Cost (% of income per capita)	215.9	Ease of shareholder suits index (0–10)	7	Time (years)	1.8
		Strength of investor protection index (0–10)	6.0	Cost (% of estate)	22
				Recovery rate (cents on the dollar)	62.7
		Paying taxes (rank)	138		
		Payments (number per year)	15		
		Time (hours per year)	269		
		Total tax rate (% of profit)	65.8		

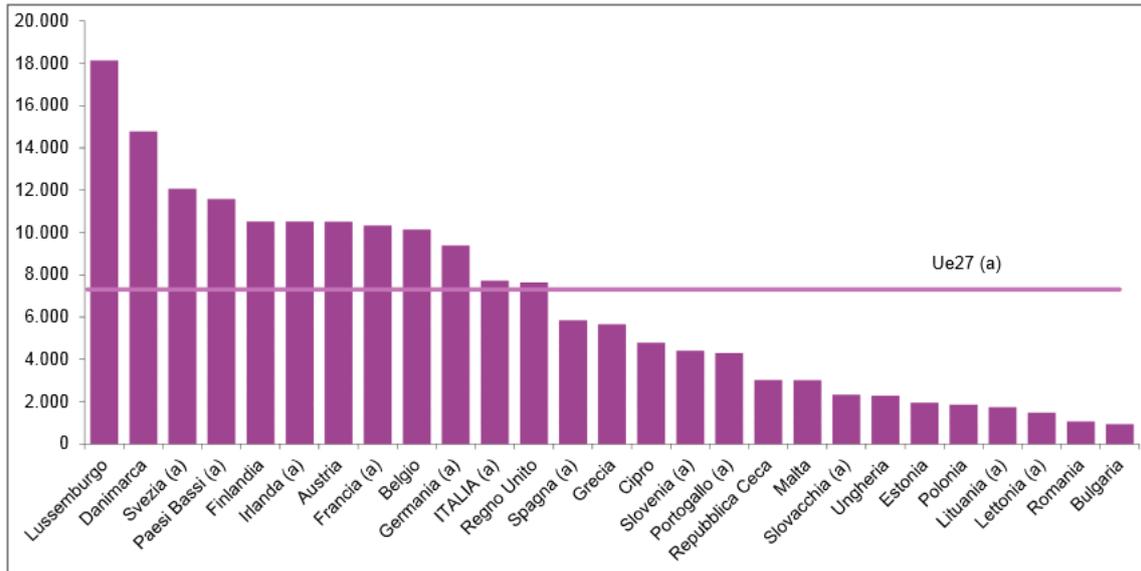
Fonte: World Bank. 2013. Doing Business 2014: Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises, p.200.

Allegato 9. International and foreign students in tertiary education (2000, 2004, 2009)

	International enrolments					Foreign enrolments				
	International students as a percentage of all tertiary enrolment				Index of change in the percentage of international students, total tertiary (2004 = 100)	Foreign students as a percentage of all tertiary enrolment				Index of change in the number of foreign students, total tertiary (2000 = 100)
	Total tertiary	Tertiary-type B programmes	Tertiary-type A programmes	Advanced research programmes		Total tertiary	Tertiary-type B programmes	Tertiary-type A programmes	Advanced research programmes	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	
OECD										
Australia	21.5	19.5	21.7	26.3	129	24.4	19.9	24.7	36.9	244
Austria	15.1	2.0	16.0	24.9	134	19.4	11.1	19.8	27.5	196
Belgium	9.2	5.9	11.0	20.3	154	12.6	9.3	13.9	31.7	120
Canada ^{1, 2}	6.5	4.0	7.0	20.2	73	13.2	9.8	13.7	39.2	202
Chile	0.3	0.2	0.2	10.4	m	0.9	0.7	0.9	10.8	216
Czech Republic	m	m	m	m	m	7.3	1.1	7.7	10.2	560
Denmark	5.4	8.6	4.7	11.3	118	9.6	13.5	8.7	19.7	175
Estonia	1.6	0.3	2.2	3.5	m	3.7	3.5	3.8	5.3	295
Finland	3.7	n	3.4	7.1	107	4.2	n	3.9	9.3	226
France	m	m	m	m	m	11.5	4.1	12.7	40.9	182
Germany	m	m	9.0	m	m	10.5	4.0	12.0	m	137
Greece ³	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m
Hungary	3.7	0.4	3.9	5.8	132	4.3	0.5	4.5	7.0	171
Iceland	4.6	0.9	4.4	22.0	m	5.5	0.9	5.3	23.0	231
Ireland	7.1	x(1)	x(1)	x(1)	105	7.1	x(6)	x(6)	x(6)	175
Israel	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m
Italy	m	m	m	m	m	3.3	7.1	3.2	8.2	264
Japan	3.1	3.5	2.6	16.0	116	3.4	3.6	3.0	16.8	198
Korea	m	m	m	m	m	1.6	0.5	1.8	6.7	1483
Luxembourg	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m
Mexico	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m
Netherlands ³	3.8	n	3.9	m	80	7.2	n	7.3	m	317
New Zealand	14.6	18.1	12.4	34.5	m	26.5	27.8	25.1	49.8	850
Norway	2.3	1.0	2.3	5.3	141	8.0	3.5	7.3	29.1	201
Poland	0.8	0.1	0.8	2.4	m	0.8	0.1	0.8	2.4	277
Portugal	2.4	7.5	2.3	6.9	m	4.8	8.8	4.5	12.3	169
Slovak Republic	2.7	0.7	2.5	6.9	m	2.8	0.8	2.6	7.2	418
Slovenia	1.8	0.6	2.1	9.7	m	1.7	1.0	1.9	8.5	253
Spain	2.7	5.7	1.7	10.8	329	4.7	5.7	3.6	22.0	333
Sweden	6.4	0.4	6.0	21.9	159	9.4	3.9	8.8	25.9	155
Switzerland ³	14.9	m	15.6	47.0	117	21.2	18.9	18.8	47.0	190
Turkey	m	m	m	m	m	0.7	0.1	1.0	2.8	124
United Kingdom	15.3	6.1	16.7	42.5	114	20.7	12.6	21.8	47.5	163
United States	3.5	1.1	3.4	28.1	102	m	m	m	m	139

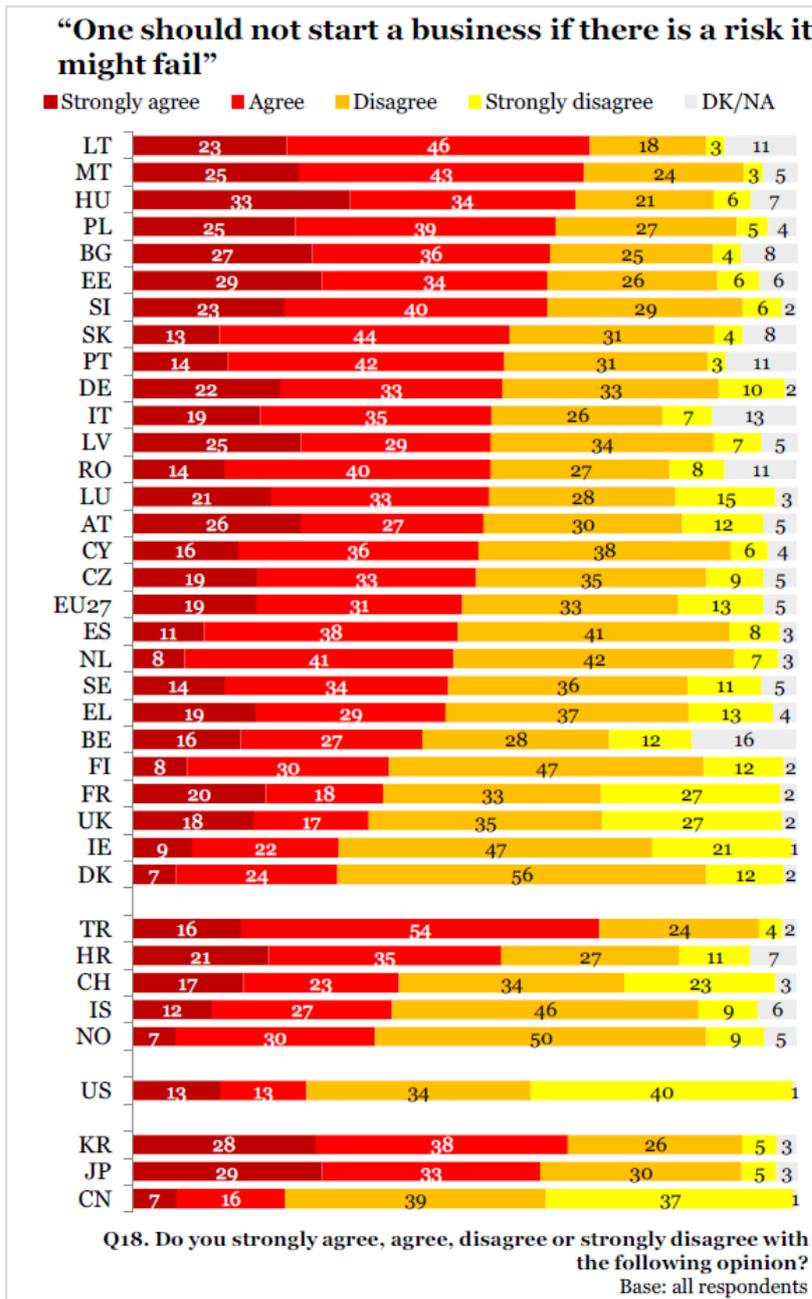
Fonte: OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development). 2011b. Education at a Glance 2011: OECD Indicators, p.333.

Allegato 10. Spesa per la protezione sociale in Europa 2011. (Euro per abitante)



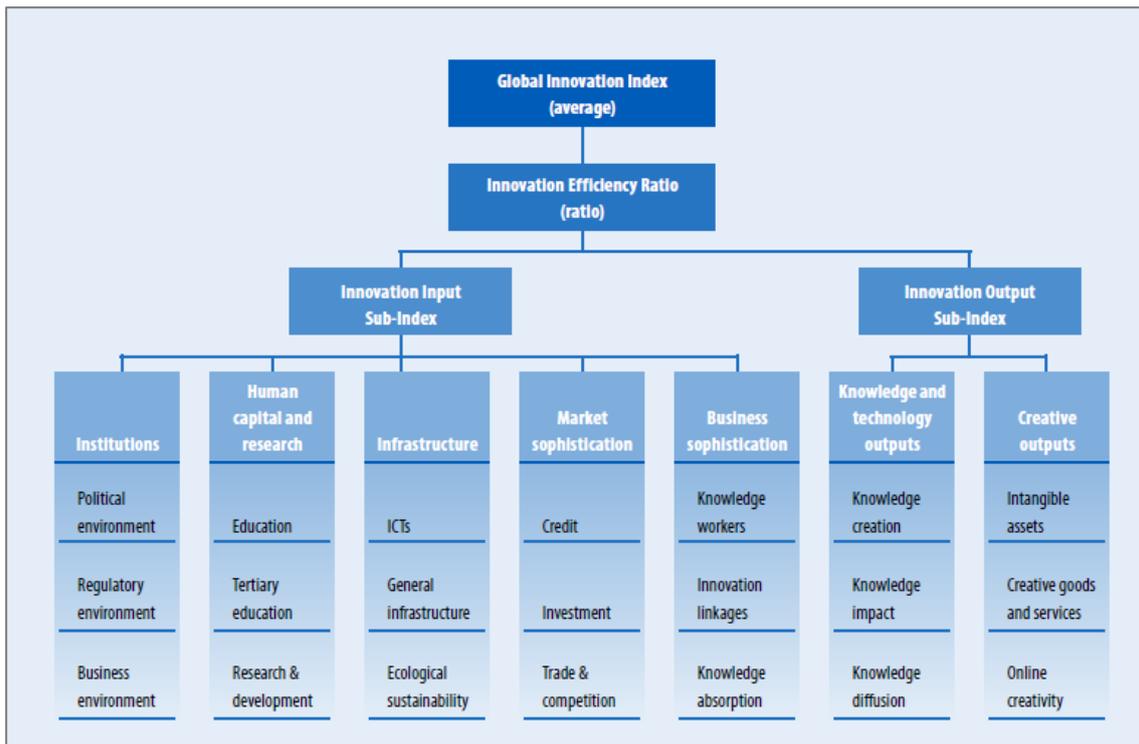
Fonte: ISTAT. Spese per la protezione sociale. Dati ISTAT, EUROSTAT, ESSPROS.

Allegato 11. Atteggiamento verso l'imprenditorialità (2009)



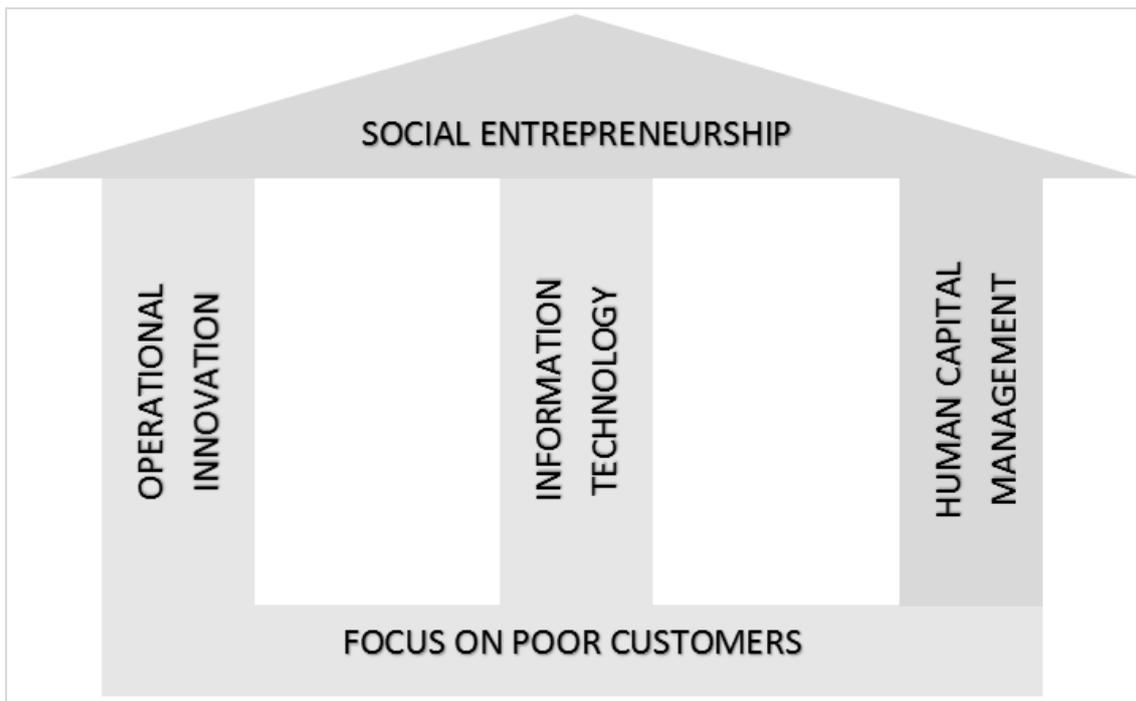
Fonte: European Commission. Directorate General for Enterprise and Industry. 2010c. Flash Eurobarometer 283, “Entrepreneurship in the EU and beyond: A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China”, p.80.

Allegato 12 Framework of the Global Innovation Index 2014



Fonte: Dutta, S., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S., eds. 2014. The Global Innovation Index 2014: The Human Factor In innovation. Fontainebleau, Ithaca, and Geneva: Cornell University, INSEAD, and WIPO, p. 46.

Allegato 13. Proposed Framework fo a Catalytic Innovator in Microfinance



Fonte: Mohan, L., Potnis, D. 2010. "Catalytic Innovation in Microfinance for Inclusive Growth: Insights from SKS Microfinance". Journal of Asia-Pacific Business 11, no.3. p. 226.

Allegato 14. Andamento del titolo SKS Microfinance



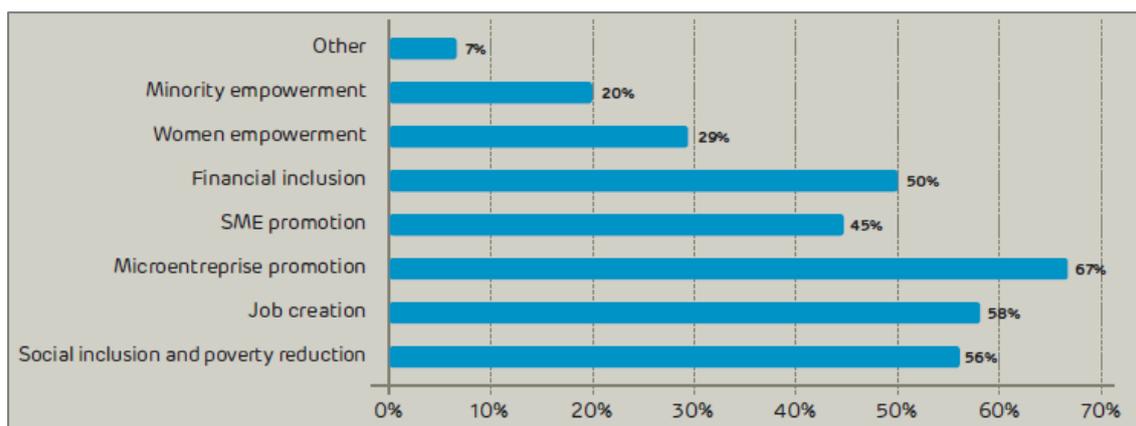
Fonte: Money Control. "SKS Microfinance".

Allegato 15. Total number and value of microloans disbursed over the EMN Overview Reports

	2003	2004	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Number	27,000	35,553	42,750	90,605	84,523	178,572	204,080	324,406	387,812
Value (million EUR)	210	295	394	802	828	779	1,074	1,303	1,528
Responses	109/139*	94/206*	94/206*	118/170	138/170	102/148	108/148	122/150**	122/150**

Fonte: Bendig, M., Untenberg, M., Sarpong, B. 2014. Overview of the Microcredit Sector in the European Union. European Microfinance Network (EMN), p.19.

Allegato 16. Total share of different missions



Fonte: Bendig, M., Untenberg, M., Sarpong, B. 2014. Overview of the Microcredit Sector in the European Union. European Microfinance Network (EMN), p.37.

Allegato 17. Share of value of microloans disbursed by target groups and countries (2013)

Country	2013		WOMEN			IMMIGRANTS/ ETHNIC MINORITIES			YOUTH (18-25)		
	n	Total value of loans (EUR)	n	share	~ in value of loans (EUR)	n	share	~ in value of loans (EUR)	n	share	~ in value of loans (EUR)
Austria	1	137,000	1	37%	50,690	1	25%	34,250	1	6%	8,220
Belgium	5	11,619,371	3	40%	4,647,748	3	61%	7,029,719	3	11%	1,278,131
Bosnia and Herzegov.	6	194,426,889	4	51%	98,185,579	4	0%	0	4	7%	13,609,882
Bulgaria	3	2,647,816	3	40%	1,067,952	3	6%	158,869	3	8%	202,999
France	7	276,069,105	5	39%	107,666,951	5	10%	27,606,911	5	20%	55,903,994
Germany	21	150,888,778	17	27%	41,444,118	17	22%	33,094,939	17	5%	7,946,809
Hungary	10	45,628,964	5	7%	3,102,770	5	6%	2,737,738	5	6%	2,737,738
Ireland	1	1,430,000	1	0%	0	1	0%	0	1	0%	0
Italy	17	64,600,497	15	25%	16,063,990	15	25%	16,038,150	15	12%	7,997,542
Latvia	1	2,270,000	1	0%	0	1	0%	0	1	0%	0
Lithuania	3	9,149,170	3	0%	0	3	0%	0	3	21%	1,951,823
Macedonia	2	15,079,176	2	62%	9,349,089	2	47%	7,087,213	1	6%	904,751
Poland	12	198,631,554	10	30%	60,251,571	10	0%	0	10	5%	9,931,578
Portugal	3	2,519,000	2	27%	667,535	2	10%	239,305	2	9%	214,115
Romania	17	103,653,142	15	38%	39,180,888	13	3%	3,269,061	14	7%	7,255,720
Serbia	3	55,797,071	3	48%	26,782,594	3	6%	3,347,824	3	0%	0
Spain	5	319,103,169	6	18%	58,714,983	6	23%	72,117,316	6	5%	14,678,746
Switzerland	1	303,250	1	55%	166,788	1	0%	0	1	0%	0
United Kingdom	2	5,828,403	3	58%	3,351,332	3	65%	3,788,462	2	15%	874,260

Fonte: Bendig, M., Untenberg, M., Sarpong, B. 2014. Overview of the Microcredit Sector in the European Union. European Microfinance Network (EMN), p.40.

Bibliografia

Amatori, F., Colli, A. 2011. *Storia d'impresa: complessità e comparazioni*. Traduzione a cura di Cinzia Martignone. Milano: Bruno Mondadori.

Addarii, F. 2014. *Naples 2.0: La teoria alla prova della pratica*. Unicredit Foundation. Accessed 10.01.2014, available at: https://www.unicreditfoundation.org/content/dam/ucfoundation/documents/publications/Naples_2.0_ITA.pdf.

Andrés, L., Cuberes, D., Diouf, M.A., Serebrisky, T. 2007. *Diffusion of the Internet: A Cross-Country Analysis*. The World Bank Latin America and the Caribbean Region Sustainable Development Department. Accessed 20.10.2014, available at: http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2007/12/03/000158349_20071203114216/Rendered/PDF/wps4420.pdf.

Antoñi, M. 2009. "Microfinance, Capital for innovation". In *Social Innovation and Territorial Development*, edited by MacCallum, D., Moulaert, F., Hillier, J. and Vicari Haddock, S., pp. 39-61. Surrey: Ashgate.

Armendáriz de Aghion, B., Morduch, J. 2005. *The Economics of Microfinance*. Cambridge (Massachusetts), London: MIT Press.

Arvidsson, A., Giordano, A., ed. 2013. *Societing Reloaded: Pubblici produttivi e innovazione sociale*. Milano: Egea.

Auerswald, P. 2009. "Creating Social Value". *Stanford Social Innovation Review* 7, no. 2: 50-55.

Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. 2006. "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both?". *Entrepreneurship Theory and Practice* 30, no. 1: 1–22.

Australian Government – Department of Innovation, Industry, Science and Research. 2011. *Working towards a measurement framework for public sector innovation in Australia. A draft discussion paper for the Australian Public Sector Innovation Indicators Project*. Accessed 20.11.2014, available at: <http://innovation.govspace.gov.au/files/2011/08/APSII-Draft-Discussion-Paper.pdf>.

Backhaus, J., Breukers, S., Mont, O., Paukovic, M., Mourik, R. 2012. *Sustainable Lifestyles: Today's Facts & Tomorrow's Trends. D1.1 Sustainable lifestyles baseline report*. European Commission, SPREAD Sustainable Lifestyle 2050. Accessed 05.03.2014, available at: http://www.sustainable-lifestyles.eu/fileadmin/images/content/D1.1_Baseline_Report.pdf.

Barroso, J.M.D. 2011. *Europe leading social innovation*, Social Innovation Europe Initiative, 17-03-2011. Accessed 29.06.14, available at: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/sie-conference/barroso-speech-11-190_en.pdf.

Bates, S.M. 2012. *The Social Innovation Imperative: Create Winning Products, Services, and Programs That Solve Society's Most Pressing Challenges*. New York: McGraw - Hill.

Batra, V., Sumanjeet, S. 2012. "The State of Microfinance in India: Emergence, Delivery Models and Issues." *Journal of International Economics*3, no.1: 69-92.

Bendig, M., Unterberg, M., Sarpong, B. 2014. *Overview of the Microcredit Sector in the European Union*. European Microfinance Network (EMN). Accessed 10.12.2014, available at: http://www.european-microfinance.org/docs/emn_publications/emn_overview/Overview2012-2013_Nov2014.pdf.

Berelowitz, D. 2012. *Social Franchising innovation and the power of old ideas: What can the social sector learn from the experience of franchising in the commercial sector?* The Clore Social Leadership Programme. The International Centre for Social Franchising. Accessed 30.10.2014, available at: <http://www.the-icsf.org/wp-content/uploads/2012/11/Social-Franchising-Innovation-and-the-Power-of-Old-Ideas-Dan-Berelowitz-Nov-2012.pdf>.

Berelowitz, D., Richardson, M. 2012. *Investing in Social Franchising*. The International Centre for Social Franchising. Accessed 30.10.2014, available at: <http://www.the-icsf.org/wp-content/uploads/2012/09/ICSF-Social-Franchising-Complete-Report.pdf>.

Blättel-Mink, B. 2006. *Kompendium der Innovationsforschung*. Wiesbaden: Vs Verlag für Sozialwissenschaften.

Bloom, P. N., Chatterji, A.K. 2009. "Scaling Social Entrepreneurial Impact." *California Management Review* 51, no. 3: 114-133.

Bloom, P. N., Skloot, E., eds. 2010. *Scaling Social Impact: New Thinking*. (Kindle edition). New York: Palgrave Macmillan.

Bloom, P.N., Smith, B.R. 2010. "Identifying the Drivers of Social Entrepreneurial Impact: an Exploratory Empirical Study". In *Scaling Social Impact: New Thinking*, edited by Bloom, P. N., Skloot, E., chapter 1. New York: Palgrave Macmillan.

Bongiovanni, L., Venturi, P. 2012. "La capacità relazionale come fattore di crescita". In *L'impresa sociale in Italia: Pluralità di modelli e contributo alla ripresa*. Rapporto Iris Network, edited by Venturi, P., Zandonai, F., pp. 181-195. Milano: Altra Economia.

Bornstein, D. 2007. *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford: Oxford University Press.

Borzaga, C. 2012. "I contenuti del rapporto: una geografia dell'impresa sociale". In *L'impresa sociale in Italia: Pluralità di modelli e contributo alla ripresa. Rapporto Iris Network*, edited by Venturi, P., Zandonai, F., pp. 15-25. Milano: Altra Economia.

Borzaga, C. 2013. "Innovazione sociale e impresa sociale: un legame da sciogliere". *Impresa sociale*. 03.04.2013. Accessed 31.10.2014, available at: <http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/28-innovazione-sociale-e-impresa-sociale-un-legame-da-sciogliere.html>.

Borzaga, C., Defourny, J., eds. 2001. *L'impresa sociale in prospettiva europea: Diffusione, evoluzione, caratteristiche e interpretazioni teoriche*. Trento: Edizioni31.

Borzaga, C., Fazzi, L., ed. 2008. *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*. Roma: Carocci.

Bourdieu, P. (1986) 2012. "The Form of Capital". In *Social Theory Re-Wired: New Connections to Classical and Contemporary Perspectives*, ed. Longhofer, W., Winchester, D., p. 168 - 181. New York: Routledge.

Bradach, J. L. 2003. "Going to scale: The challenge of replicating social programs". *Stanford Social Innovation Review*. Spring 2003. Accessed, 31.10.2014, available http://www.ssireview.org/articles/entry/going_to_scale.

Brandsen, T. 2014. *WILCO Final Report*. WILCO Project, European Commission (FP7). Accessed 20.11.2014, available at: http://www.wilcoproject.eu/wordpress/wp-content/uploads/WILCO-final-report_final.pdf.

Brooks, H. 1982. "Social and Technological Innovation". In *Managing innovation: The Social Dimensions of Creativity, Invention and Technology*, edited by Lundstedt, S.B., Colglazier, E. W., pp. 1-30. New York: Pergamon.

Bruhn-Leon, B., Eriksson, P-E., Kraemer-Eis, H. 2012. *Progress for Microfinance in Europe*. Working Paper 2012/13. European Investment Fund. Accessed 10.12.2014, available at: http://www.eif.org/news_centre/publications/eif_wp_2012_13_microfinance.pdf.

Brush, C. 2013. *How Women Entrepreneurs Are Transforming Economies and Communities*. Forbes, 16.02.2013. Accessed 08.10.2014, available at: <http://www.forbes.com/sites/babson/2013/02/16/how-women-entrepreneurs-are-transforming-economies-and-communities>.

Bunt, L. 2011. "OECD Workshop on Innovation for Social Challenges: Lesson from the United Kingdom". In *Fostering innovation to address social challenges*, OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development), pp. 33-36. Accessed 02.03.2014, available at: <http://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf>.

Business Monitor International. 2015. *INDIA: BUSINESS FORECAST REPORT. Q1 2015*. Business Monitor International Ltd, p. 1-51. Accessed November 15, 2014, Business Source Complete.

Cajaiba-Santana, G. 2014. "Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework". *Technological Forecasting and Social Change* 82, (February 2014): 42-51.

Calveri, C., Esposito, R. 2013. *Crowdfunding World 2013: report, analisi e trend*. DeRev. Accessed 30.10.2014, available at: http://download.derev.com/index.php?file=DeRev_Crowdfunding_World_2013_eng.pdf.

Canale, R. R. 2010. *Microcredit in advanced economies as a "third way": a theoretical reflection*. MPRA Paper No. 21109. University of Naples "Parthenope". Accessed 10.12.2014, available at: http://mpa.ub.uni-muenchen.de/21109/1/MPRA_paper_21109.pdf.

Carroll, A. B. (1991) 2007. "La piramide della CSR: verso uno stakeholder management morale". In *Teoria degli Stakeholder*, edited by Freeman, E., Rusconi, G., Dorigatti, M., pp. 148-166. Milano: Franco Angeli.

Carroll, A. B. 1991. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders." *Business Horizons* 34, no.4: 39-48.

Castrataro, D., Pais, I. 2013. *Analisi delle piattaforme italiane di Crowdfunding*. ICN. Accessed 30.10.2014, available at: <http://www.slideshare.net/italiancrowdfunding/analisi-delle-piattaforme-italiane-di-crowdfunding-ottobre-2013>.

Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., Norman W. 2012a. *Defining Social Innovation*. Part I. The Young Foundation. Social Innovation Overview: A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research. Accessed 03.04.2014, available at: <http://www.tepsie.eu/images/documents/TEPSIE.D1.1.Report.DefiningSocialInnovation.Part%201%20-%20defining%20social%20innovation.pdf>.

Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., Norman W. 2012b. *Social Innovation Practices and Trends*. Part II. The Young Foundation. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research. Accessed 03.04.2014, available at: <http://www.tepsie.eu/images/documents/TEPSIE.D1.1Report.DefiningSocialInnovation.Part%202%20-%20practices%20and%20trends.pdf>.

Cesarini, F., Gobbi, G. 2013. *Le banche e l'economia italiana*. Bologna: Il Mulino.

Chalmer, D. 2012. "Social innovation: An exploration of the barriers faced by innovating organizations in the social economy". *Local Economy* 28, no.1: 17-34.

Chambon, J-L., David, A., Devevey, J-M. 1982. *Les Innovations Sociales*. Paris: Presses Universitaires de France.

Chesbrough, H. 2003a. "A Better Way to Innovate." *Harvard Business Review* 81, no. 7: 12-13.

Chesbrough, H. 2003b. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School.

Chesbrough, H. 2003c. "The Era of Open Innovation." *MIT Sloan Management Review* 44, no. 3: 35-41.

Chesbrough, H. 2013. *Open: Modelli di Business per l'Innovazione*. 2^a edizione. Edizione italiana a cura di Alberto Di Minin. Milano: Egea.

Chesbrough, H., Euchner, J. 2011. "The evolution of open innovation: an interview with Henry Chesbrough". *Research Technology Management* 54, no. 5: 13-18.

Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., Sadtler, T. M. 2006. "Disruptive Innovation for Social Change." *Harvard Business Review* 84, no. 12: 94-101.

Clay, A., Paul, R. 2012. "Open Innovation: A Muse for Scaling". *Stanford Social Innovation Review* 10, no.4: 17-18.

Coffman, J. 2010. "Broadening the Perspective on Scale". Harvard Family Research Project. *The evaluation exchange* 15, no.1: 2-3. Accessed 15.03.2014, available at: <http://www.hfrp.org/var/hfrp/storage/original/application/b09c074129f1943b4a172d23fb8542b5.pdf>.

Commissione delle Comunità Europee. 2001. *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. Accessed 12.12.2014, available at: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=IT>.

Conger, S. (1974) 2009. "Social invention". *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal* 14, no.2: 1-221.

Consultative Group to Assist the Poor (CGAP). 2013. *Advancing Financial Inclusion to Improve the Lives of the Poor*. Annual Report 2013. Accessed 10.12.2014, available at: <http://www.cgap.org/sites/default/files/Other-FY2013-CGAP-Annual-Report-Jan-2014.pdf>.

Cooper, R. G. 2000. "WINNING WITH NEW PRODUCTS: DOING IT RIGHT." *Ivey Business Journal* 64, no. 6: 54.

Cottica, A. 2013. "Perché è necessario poter misurare l'impatto dell'innovazione sociale". *Che Futuro*, 27 febbraio 2013. Accessed 15.11.2014, available at: <http://www.chefuturo.it/2013/02/perche-e-importante-misurare-limpatto-della-innovazione-sociale/>.

Crets, S., Celer, J. 2013. "The Interdependence of CSR and Social Innovation". In *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future*, ed. Osburg, T., Schmidpeter, R., pp. 77-87. Berlin: Springer.

CSR Europe (European business network for Corporate Social Responsibility). 2013. *Enterprise 2020. The power of collaboration: Scaling up collaboration for enhanced impact on sustainability challenges*. Accessed 02.04.2014, available at: http://www.csreurope.org/sites/default/files/Enterprise2020%20-%20The%20Power%20of%20Collaboration%20-%20CSREurope%202012_0.pdf.

Cull, R., Demirgüç-Kunt, A., Lyman, T. 2012. *Financial Inclusion and Stability: What Does Research Show?* Brief. CGAP. Accessed 10.12.2014, available at: <http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Brief-Financial-Inclusion-and-Stability-What-Does-Research-Show-May-2012.pdf>.

Dash, A. 2012. "Social Innovation and Institutional Challenges in Microfinance". In *Challenge Social Innovation: Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*, ed. Franz, H., Hochgerner, J., Howaldt, J., pp. 197-213. Heidelberg: Springer.

Davies, A., Simon, J. 2012a. *Citizen engagement in social innovation – a case study report*. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research. Accessed 30.03.2014, available at: <http://www.tepsie.eu/images/documents/D5.3%20final.pdf>.

Davies, A., Simon, J. 2012b. *The value and role of citizen engagement in social innovation*. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research. Accessed 06.04.2014, available at: <http://www.tepsie.eu/images/documents/D5.2%20final.pdf>.

Davies, A., Simon, J. 2013. *Growing social innovation: a literature review*. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research. Accessed 30.03.2014, available at: <http://www.tepsie.eu/images/documents/d71final.pdf>.

Dawson, P., Daniel, L. 2010. "Understanding social innovation: a provisional framework". *International Journal of Technology Management* 51, no.1: 9-21.

Dees, J. G. 1998. "The Meaning of 'Social Entrepreneurship' ". Stanford University Graduate School of Business. Accessed 28.02.2014, available at: <http://csi.gsb.stanford.edu/sites/csi.gsb.stanford.edu/files/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>.

Dees, J. G., Anderson, B. B., Wei-Skillern, J. 2004. "Scaling Social Impact: Strategies for Spreading Social Innovations". *Stanford Social Innovation Review* 1, no. 4: 24-32.

Defourny, J., Nyssen, M. 2013. "Social innovation, social economy and social enterprise: what can the European debate tell us?" In *The International Handbook on Social Innovation: Collective action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, edited by Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., Hamdouch, A., pp. 40-52. Cheltenham: Edward Elgar.

Degelsegger, A., Kesselring. 2012. "Do Non-humans Make a Difference? The Actor-Network-Theory and the Social Innovation Paradigm". In *Challenge Social Innovation: Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*, ed. Franz, H., Hochgerner, J., Howaldt, J., pp. 57-72. Heidelberg: Springer.

Demirgüç-Kunt, A., Beck, T., Honohan, P. 2008. *Finance for All? Policies and Pitfalls in Expanding Access*. The International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank. Accessed 11.12.2014, available at: http://siteresources.worldbank.org/INTFINFORALL/Resources/4099583-1194373512632/FFA_book.pdf.

Demirguc-Kunt, A., Klapper, L. 2012. *Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database*. The World Bank Development Research Group Finance and Private Sector Development Team. Accessed 02.12.2014, available at: http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/IB/2012/04/19/000158349_20120419083611/Rendered/PDF/WPS6025.pdf.

DiLeo, P., FitzHerbert, D. 2007. "The investment Opportunity in Microfinance: An Overview of current trends and issues". Grassroots Capital Management. Accessed 15.11.2014, available at:

http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-en-paper-the-investment-opportunity-in-microfinance-an-overview-of-current-trends-and-issues-jun-2007_0.pdf.

Donahoe, J. 2013. Introduces Social Innovation at eBay Inc. 20 giu 2013. Accessed 02.01.2015, available at:<https://www.youtube.com/watch?v=UrqeMB8KLSU>.

Donaldson, T., Preston, L.E. 1995. "THE STAKEHOLDER THEORY OF THE CORPORATION: CONCEPTS, EVIDENCE, AND IMPLICATIONS." *Academy of Management Review* 20, no.1: 65-91.

Driver, M. 2012. "An Interview with Michael Porter: Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism". *Academy of Management Learning & Education* 11, no.3: 421-431.

Drucker, P. F. 1987. "Social innovation - Management - New dimension". *Long Range Planning* 20, no 6: 29 - 34.

Dubeux, A. 2013. "Technological incubators of solidarity economy initiatives: a methodology for promoting social innovation in Brazil". In *The International Handbook on Social Innovation: Collective action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, ed. Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., Hamdouch, A., pp. 299 - 307. Cheltenham: Edward Elgar.

Durkheim, E. (1902) 1999. *La divisione del lavoro sociale*. Traduzione di Airoidi F. dalla 2^a ed. Torino: Edizioni Comunità.

Dutta, S., Lanvin, B., eds. 2013. *The Global Innovation Index 2013: The Local Dynamics of Innovation*. Geneva, Ithaca, Fontainebleau: Cornell University, INSEAD, and WIPO. Accessed 25.02.2014, available at:

<http://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2013.pdf>.

Dutta, S., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S., eds. 2014. *The Global Innovation Index 2014: The Human Factor In innovation*. Fontainebleau, Ithaca, and Geneva: Cornell University, INSEAD, and WIPO. Accessed 08.11.2014, available at:

<https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2014-v5.pdf>.

Economic Times. 2010. "SKS Microfinance debuts at 11% premium". *The Economic Times*, August 17, 2010. Accessed 02.12.2014, available at:

http://articles.economictimes.indiatimes.com/2010-08-17/news/27599524_1_sks-shares-listing-gains-sks-microfinance.

Economist. 2008. "Happy families". *Economist*, 07.02.2008. Accessed 10.10.2014, available at: <http://www.economist.com/node/10650663>.

Edwards-Schachter, M. E., Matti, C. E., Alcántara, E. 2012. "Fostering Quality of Life through Social Innovation: A Living Lab Methodology Study Case". *Review of Policy Research* 29, no.6: 672–692.

Elkington, J. 2004. "Enter the Triple Bottom Line". In *The triple bottom line: Does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR*, edited by Henriques, A., Richardson, J., pp. 1-16. London, Sterling: Earthscan.

Elkington, J., Hartigan, P. 2008. *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World*. Boston: Harvard Business School Press.

EMES European Network. 1999. *The Emergence of Social Enterprises in Europe. A Short Overview*. Bruxelles: EMES.

EPA (United States Environmental Protection Agency). 2013. *Climate Change: Basic Information*. Accessed 22.02.2014, available at: <http://www.epa.gov/climatechange/basics>.

European Commission. 1995. *Green Paper on Innovation*. COM (95) 688. Accessed 01.07.14, available at: http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf.

European Commission. Directorate General for Enterprise and Industry. 2010a. *This is European Social Innovation*. European Commission D. G Enterprises and Industry. Accessed 02.03.2014, available at: http://ec.europa.eu/enterprise/flipbook/social_innovation.

European Commission. 2010b. *Communication from the Commission Europe 2020: A Strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Accessed 12.09.2014, available at: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>.

European Commission. Directorate General for Enterprise and Industry. 2010c. Flash Eurobarometer 283, "Entrepreneurship in the EU and beyond: A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China". Accessed 15.11.2014, available at: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_283_en.pdf.

European Commission. 2012a. *Naples 2.0: International Social Innovation Competition*. Accessed 18.09.2014, available at: http://www.euclidnetwork.eu/files/Naples_booklet_web_version.pdf.

European Commission. 2012b. Relazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale europeo e al Comitato delle Regioni. Attuazione dello strumento europeo Progress di microfinanza - 2011. COM/2012/0391 final. Accessed 10.12.2014, available at:
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52012DC0391&from=IT>.

European Commission. Directorate-General for Research & Innovation. Socio-economic Science and Humanities. 2013a. *Social innovation research in the European Union: Approaches, findings and future directions. Policy Review*. Accessed 22.03.2014, available at:
http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/social_innovation.pdf.

European Commission. 2013b. Best social innovation ideas. New ways to create new jobs and businesses (press release), 29.05.2013. Accessed 10.04.2014, available at
http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-471_en.htm.

European Commission. 2013c. Social Innovation Prize candidates: Grass roots creation of new businesses (Press release), 07.05.2013. Accessed 10.04.2014, available at:
http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-408_en.htm.

European Commission. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. 2013d. *EaSI - New EU umbrella programme for employment and social policy*. Accessed 16.09.2014, available at:
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11158&langId=en>.

European Commission. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. 2014a. *Annual work programme for grants and procurement for the European Union Programme for Employment and Social Innovation ("EaSI") for 2014*. Accessed 16.09.2014, available at:
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11528&langId=en>.

European Commission. Directorate General for Enterprise and Industry. Innobarometer. 2014b. Flash Eurobarometer 394 "The role of public support in the commercialisation of innovations". Accessed 15.11.2014, available at:
http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_394_en.pdf.

European Commission. DG Employment, Social Affairs and Inclusion. 2014c. Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: *Implementation of the European Progress Microfinance Facility — 2013*. Accessed 11.12.2014, available at:
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12682&langId=en>.

European Parliament. 2011. Eurobarometer. *Volunteering and Intergenerational Solidarity*. Accessed 15.11.2014, available at: http://www.europarl.europa.eu/pdf/eurobarometre/2011/juillet/04_07/rapport_%20eb75_2_%20benevolat_en.pdf.

Eurostat. 2013. *Smarter, greener, more inclusive? - Indicators to support the Europe 2020 strategy - 2013 edition*. European Statistical System. Accessed 15.11.2014, available at: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5777461/KS-02-13-238-EN.PDF/1a6fa7e5-85b7-40aa-987e-6a6d049ad723?version=1.0>.

Evers, A., Ewert, B., Brandsen, T., a cura di. 2014. *Social Innovation for Social Cohesion: Transnational patterns and approaches from 20 european cities*. WILCO Project, European Commission (FP7). Accessed 20.11.2014, available at: <http://www.wilcoproject.eu/downloads/WILCO-project-eReader.pdf>.

Fagerberg, J. 2005. "Innovation: A guide to literature". In *The Oxford Handbook of Innovation*, ed. Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R.R., pp.1-26. New York: Oxford University press.

Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R.R., ed. 2005. *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford University press.

Fazzi, L. 2008. "La governance". In *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, ed. Borzaga, C., Fazzi, L., pp. 75-106. Roma: Carocci.

Fazzi, L. 2012. "I percorsi dell'innovazione nelle cooperative sociali". In *L'impresa sociale in Italia: Pluralità di modelli e contributo alla ripresa*. Rapporto Iris Network, edited by Venturi, P., Zandonai, F., pp. 153-180. Milano: Altra Economia.

Fernandes, A. C., Novy, A., Singer, P. 2013. "The linkages between popular education and solidarity economy in Brazil: an historical perspective." In *The International Handbook on Social Innovation: Collective action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, ed. Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., Hamdouch, A., pp. 384 - 396. Cheltenham: Edward Elgar.

Fifka, M.S., Idowu, S.O. 2013. "Sustainability and Social Innovation". In *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future*, edited Osburg, T., Schmidpeter, R., pp.309-315. Berlin: Springer.

Fiorentini, G. 2013. "L'impresa sociale: assetti aziendali di innovazione sociale". In *Impresa sociale & innovazione sociale. Imprenditorialità nel terzo settore e nell'economia sociale: il modello IS&IS*, eds. Fiorentini, G., Calò, F., pp. 17-76. Milano: Franco Angeli.

Fiorentini, G., Calò, F. 2013. *Impresa sociale & innovazione sociale. Imprenditorialità nel terzo settore e nell'economia sociale: il modello IS&IS*. Milano: Franco Angeli.

Franklin, B. (1741) 1987. "Essay on Paper-Currency, Proposing a New Method for Fixing Its Value". In *Writings*, a cura di J. A. Leo Lemay, pp. 286-290. New York: Literary Classics of the United States.

Franklin, B. (1749) 1987. "Proposal Relating to the Education of Youth in Pensilvania". In *Writings*, a cura di J. A. Leo Lemay, pp. 323-344. New York: Literary Classics of the United States.

Franklin, B. 1987. *Writings*. A cura di J. A. Leo Lemay. New York: Literary Classics of the United States.

Franz, H., Hochgerner, J., Howaldt, J., eds. 2012. *Challenge Social Innovation: Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*. Heidelberg: Springer.

Freeman, E., Rusconi, G., Dorigatti, M., eds. 2007. *Teoria degli Stakeholder*. Milano: Franco Angeli.

Freeman, E.R. (1984) 2010. *Strategic management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

Friedman, M. 1970. "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits". *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.

Galimberti, F. 2012. "Rivitalizzare una risorsa sprecata". *Il Sole 24 ore*, 11 novembre 2012, p. 35.

Garikipati, S. 2012. "Microcredit and Women's Empowerment: Through the Lens of Time-Use Data from Rural India". *Development and Change* 43. no.3: 719-750.

Gefter, R. 2011. "Repubblica Federativa del Brasile: il sistema politico ed i suoi sviluppi. In *I BRICS e noi: l'ascesa di Brasile, Russia, India e Cina e le conseguenze per l'occidente*, ed. Quercia, P., Magri, P., pp. 43-50. Strategitaly, Istituto per gli Studi di Politica Internazionale (ISPI).

Godin, B. 2010. "Innovation Without the Word: William F. Ogburn's Contribution to the Study of Technological Innovation". *Minerva* 48, no.3: 277-307.

Gonzales, A. 2010. "Analyzing Microcredit Interest Rates: A Review of the Methodology Proposed by Mohammed Yunus". MIX Data Brief No. 4. Accessed 15.11.2014, available at:

<http://www.themix.org/sites/default/files/MIX%20Data%20Brief%204%20-%20Analyzing%20Microcredit%20Interest%20Rates.pdf>.

Goodland, R. (1999). "The biophysical basis of environmental sustainability". In *Handbook of Environmental and Resource Economics*, ed. Van den Bergh, J. C. J.M., pp. 709 -721. Cheltenham: Edward Elgar.

Goodwin, P. 2011. "Spanning Boundaries: Social Innovation in a Complex World". In *Fostering innovation to address social challenges*, OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development), pp. 59-63. Accessed 02.03.2014, available at: <http://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf>.

Googins, B. 2013. "Leading with Innovation: Transforming Corporate Social Responsibility". In *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future*, edited Osburg, T., Schmidpeter, R., pp. 89-98. Berlin: Springer.

Grimes, M. G., McMullen, J. S., Vogus, T. J., Miller, T. L. 2013. "Studying the Origins of Social Entrepreneurship: Compassion and the Role of Embedded Agency". *Academy of Management Review* 38 no. 3: 460-463.

Grönlund, J., Sjödin, D.R., Frishammar, J. 2010. "Open Innovation and the Stage-Gate Process: A REVISED MODEL FOR NEW PRODUCT DEVELOPMENT." *California Management Review* 52, no. 3: 106-131.

Guclu, A., Dees, J.G., Anderson, B. B. 2002. *The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit*. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Accessed 15.08.14, available at: <http://www.caseatduke.org/documents/seprocess.pdf>.

Guenther, E., Guenther, T. 2013. "Accounting for Social Innovation: Measuring the Impact of an Emerging Intangible Category". In *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future*, edited Osburg, T., Schmidpeter, R., pp. 155-169. Berlin: Springer.

Guida, M.F., Maiolini, R., a cura di. 2013. *Il fattore C per l'Innovazione Sociale: Primo rapporto sull'Innovazione Sociale in Italia*. Soveria Mannelli: Rubbettino.

Habish, A., Loza Adauí, C.R. 2013. "A social Capital Approach Towards Social Innovation". In *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future*, ed. Osburg, T., Schmidpeter, R., pp. 65-74. Berlin: Springer.

Harayama, Y., Nitta, Y. 2011a. "Transforming innovation to address social challenges". In *Fostering innovation to address social challenges*, OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development), pp. 11-17. Accessed 02.03.2014, available at: <http://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf>.

Harayama, Y., Nitta, Y. 2011b. "Policy implications". In *Fostering innovation to address social challenges*, OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development), pp. 93 - 98. Accessed 02.03.2014, available at: <http://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf>.

Harper, M. 2012. "Microfinance Interest Rates and Client Returns". *Journal of Agrarian Change* 12, no. 4: pp. 564–574.

Harris, M., Albury, D. 2009. *The Innovation Imperative: Why radical innovation is needed to reinvent public services for the recession and beyond*. London: NESTA. Accessed 08.04.2014, available at:
http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_innovation_imperative.pdf.

Harrison, D. 2012. "Social Innovation: What Is Coming Apart and What Is being Rebuilt?". In *Challenge Social Innovation: Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*, ed. Franz, H., Hochgerner, J., Howaldt, J, pp. 73-86. Heidelberg: Springer.

Heiskala, R., 2007. "Social innovations: structural and power perspectives". In *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance: Making Sense of Structural Adjustment Processes in Industrial Sectors, Regions and Societies*, ed. Hämmäläinen, T. J., Heiskala, R., pp. 52-79. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing.

Hermida, A. 2002. "Mobile money spinner for women". 8.10.2002. *BBC News*. Accessed 15.10.2014, available at: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/2254231.stm>.

Hetherington, D. 2008. *Case Studies in Social innovation: A Background Paper*. PerCapita. Accessed 05.03.2014, available at:
http://www.percapita.org.au/_dbase_upl/Social%20Innovation%20Cases.pdf.

Hollanders, H., Arundel, A., Buligescu, B., Peter, V., Roman, L., Simmonds, P., Es-Sadki, N. 2013. *European Public Sector Innovation Scoreboard 2013: A pilot exercise*. European Union. Accessed 15.11.2014, available at:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/epsis-2013_en.pdf.

Hollanders, H., Es-Sadki, N. 2014. *Innovation Union Scoreboard 2014*. European Commission. Accessed 16.11.2014, available at:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf.

Hopkins, M. 2013. "Humanitarian Perspective on Social Innovation". In *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future*, edited by Osburg, T., Schmidpeter, R., pp. 35-55. Berlin: Springer.

Howaldt, J., Kopp, R. 2012. "Shaping Social Innovation by Social Research". In *Challenge Social Innovation: Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*, edited by Franz, H., Hochgerner, J., Howaldt, J., pp. 43-55. Heidelberg: Springer.

Howaldt, J., Schwarz, M. 2010. *Social Innovation: Concepts, Research Fields and International Trends*. Volume 5. Henning, K., Hees, F. ed. Aachen: IMA/ZLW and IFU. Accessed 05.05.2014, available at:
http://www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/Trendstudien/Trends_V2/IMO-MAG%20Howaldt_final_mit_cover.pdf.

Hubert, A. 2010. *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*. Edited by Dro, I., Therace, D. Bureau of European Policy Advisers, European Commission. Accessed 06.03.2014, available at: http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf.

IEA (International Energy Agency). 2013. *CO2 Emissions From fuel combustion.Highlights*. Paris: IEA publications. Accessed 22.02.2014, available at: <https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/name,43840,en.html>.

IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change). 2013. *Climate Change 2013. The Physical Science Basis*. Contribution of Working Group I to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Stocker, T.F., Qin, D., Plattner, G.-K., Tignor, M.B.M., Allen, S.K., Boschung, J., Nauels, A., Xia, Y., Bex, V., Midgley, P.M. (eds.). Cambridge and New York: Cambridge University Press. Accessed 22.02.2014, available at: http://www.climatechange2013.org/images/report/WG1AR5_ALL_FINAL.pdf.

ISTAT, CNEL. 2014. Rapporto BES 2014. ISTAT. Accessed 15.11.2014, available at: http://www.istat.it/it/files/2014/06/Rapporto_Bes_2014.pdf.

Jain, P., Moore, M. 2003. *What makes microcredit programmes effective? Fashionable fallacies and workable realities*. Working paper 177. Institute of Development Studies. Accessed 31.03.2014, available at: <http://www.ids.ac.uk/files/Wp177.pdf>.

Joyce, J.P.2013. *The IMF and Global Financial Crises: Phoenix Rising?* Cambridge: Cambridge University Press.

Kraemer-Eis, H., Conforti, A. 2009. *Microfinance in Europe: A Market Overview*. Working Paper 2009/001. European Investment Fund. Accessed 10.12.2014, available at: http://www.eif.org/news_centre/publications/EIF_WP_2009_001_Microfinance.pdf.

Kuznets, S. 1955. "Economic Growth and Income Inequality". *American Economic Review* 45, no.1: 1-28.

LaFrance, S., Lee, M., Green, R., Kvaternik, J., Robinson, A., Alarcon, I. 2006. *Scaling Capacities: Supports for Growing Impact*. LaFrance Associates (LFA). Accessed 02.11.2014, available at: <http://www.lfagroup.com/wp/wp-content/uploads/2011/12/Scaling-Capacities-Report-Final2.pdf>.

Lam, A. 2005. "Organizational Innovation". In *The Oxford Handbook of Innovation*, ed. Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R.R., pp.115-147. New York: Oxford University press.

Lev, B. 2003. *Intangibles: gestione, valutazione e reporting delle risorse intangibili delle aziende*. Edizione italiana a cura di Summit. Milano: Etas.

Light, P.C. 2009. "Social Entrepreneurship Revisited." *Stanford Social Innovation Review* 7, no. 3: 21-22.

MacCallum, D., Moulaert, F., Hillier, J. and Vicari Haddock, S., ed. 2009. *Social Innovation and Territorial Development*. Surrey: Ashgate.

Mader, P. 2013. "Rise and Fall of Microfinance in India: The Andhra Pradesh Crisis in Perspective". *Strategic Change* 22, p. 47–66.

Marelli, T. 2012. *Il Ministro Profumo a FORUM PA annuncia una "social innovation agenda" nazionale*. 17.05.2012. Forum PA. Accessed 18.09.2014, available at: <http://smartinnovation.forumpa.it/story/68338/il-ministro-profumo-forum-pa-annuncia-una-social-innovation-agenda-nazionale>.

Martin, R. L., Osberg, S. 2007. "Social Entrepreneurship: The Case for Definition". *Stanford Social Innovation Review* 5, no.2: 28-39.

Massolution. 2012. *Crowdfunding Industry Report: Market Trends, Composition and Crowdfunding Platforms*. Available at: <http://www.crowdsourcing.org/research>.

Mauriello, D., Carini, C. 2012. "Il ruolo delle imprese sociali nel tessuto economico italiano: I dati delle Camere di Commercio". In *L'impresa sociale in Italia: Pluralità di modelli e contributo alla ripresa*. Rapporto Iris Network, edited by Venturi, P., Zandonai, F., pp. 29-54. Milano: Altra Economia.

McKenzie, S. 2004. *Social Sustainability: Towards some definitions*. Hawke Research Institute, University of South Australia. Working Paper Series no. 27. Accessed 06.03.2014, available at: <https://atn.edu.au/Documents/EASS/HRI/working-papers/wp27.pdf>

Melandri, G. 2013. "Skoll World Forum: L'innovazione sociale e le nuove metriche per misurarne l'impatto". *Che Futuro*, 5 maggio 2013. Accessed 15.11.2014, available at: <http://www.chefuturo.it/2013/05/skoll-world-forum-linnovazione-sociale-e-le-nuove-metriche-per-misurare-il-suo-impatto/>.

Menichinelli, M. 2013. "Il societing come pratica collaborativa: tecnologie, spazi e processi di open design". In *Societing Reloaded: Pubblici produttivi e innovazione sociale*, edited by Arvidsson, A., Giordano, A., p. 105-128. Milano: Egea.

Miles, N., Wilkinson, C., Edler, J., Bleda, M., Simmonds, P., Clark, J. 2009. The wider conditions for innovation in the UK: How the UK compares to leading innovation nations. NESTA. Accessed 20.11.2014, available at: <http://www.nesta.org.uk/publications/wider-conditions-innovation-uk>.

Millard, J. 2012. *Social innovation in the age of the sharing economy: local challenges that meet the network effect*. A publication of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme. University of California, Berkeley, 18-19 April 2012. Accessed 02.03.2014, available at: <http://www.tepsie.eu/images/documents/sfreport.pdf>.

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. 2013. *La via italiana alla Social Innovation Agenda*. 21 Marzo 2013. Accessed 18.09.2014, available at: http://hubmiur.pubblica.istruzione.it/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/c8ec9d4b-052a-4309-921d-6dade749540f/progetto_sia.pdf.

Mohan, L., Potnis, D. 2010. "Catalytic Innovation in Microfinance for Inclusive Growth: Insights from SKS Microfinance". *Journal of Asia-Pacific Business* 11, no.3: 218-239.

Molteni, M. 2004. *Responsabilità Sociale e Performance d'Impresa: Per una sintesi socio-competitiva*. Milano: Vita e Pensieri.

Mori, A. 2011. "Repubblica Federativa del Brasile: Il sistema economico e i rapporti economici internazionali". In *I BRICS e noi: l'ascesa di Brasile, Russia, India e Cina e le conseguenze per l'occidente*, ed. Quercia, P., Magri, P., pp. 51-62. Strategitaly, Istituto per gli Studi di Politica Internazionale (ISPI).

Mort, G.S., Weerawardena, J., Carnegie, K. 2003. "Social entrepreneurship: Towards conceptualisation." *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing* 8, no. 1: 76-88.

Moulaert, F. 2009. "Social Innovation: Institutionally Embedded, Territorial (Re)Produced". In *Social Innovation and Territorial Development*, ed. MacCallum, D., Moulaert, F., Hillier, J. and Vicari Haddock, S., pp. 11-23. Surrey: Ashgate.

Moulaert, F., MacCallum, D., Hillier, J. 2013. "Social innovation: intuition, percept, concept, theory and practice". In *The International Handbook on Social Innovation: Collective action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, ed. Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., Hamdouch, A., pp. 13-24. Cheltenham: Edward Elgar.

Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., Hamdouch, A., ed. 2013. *The International Handbook on Social Innovation: Collective action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Cheltenham: Edward Elgar.

Moulaert, F., Nussbaumer, J. 2005. "Defining the Social Economy and its Governance at the Neighbourhood Level: A Methodological Reflection". *Urban Studies* 42, no.11: 2071–2088.

Mulgan, G. 2006. "The Process of Social Innovation". *Innovations* 1, no.2: 145-162.

Mulgan, G. 2010. "MEASURING social value". *Stanford Social Innovation Review* 8, no. 3: 38-43.

Mulgan, G. Tucker, S., Ali, R., Sanders, B. 2007. *Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. 3rd edition. London: The Young Foundation. Accessed 25.03.2014, available at:
<http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Social-Innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf>.

Mumford, M. D. 2002. "Social innovation: Ten cases from Benjamin Franklin". *Creativity Research Journal* 14, no.2: 253–266.

Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G. 2010. *Il libro bianco sulla innovazione sociale*. Edited Giordano A., Arvidsson, A. Nesta, Societing, The Young Foundation. Accessed 28.02.2014, available at:
<http://www.societing.org/wp-content/uploads/Open-Book.pdf>.

Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G. 2010. *The open book of social innovation*. Nesta, The Young Foundation. Accessed 28.02.2014, available at:
http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_open_book_of_social_innovation.pdf.

Neumeier, S. 2012. "Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research? - Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research." *Sociologia Ruralis* 52, no. 1: 48–69.

Nordstokka, K. 2014. TRANSITION is celebrating its 1 year anniversary. SIE. Accessed 05.03.2014, available at:
<https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/directory/europe/news/transition-celebrating-its-1-year-anniversary>.

Noya, A. 2011. "The Essential Perspectives of Innovation: The OECD leed Forum on Social Innovation". In *Fostering innovation to address social challenges*, OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development), pp. 18-24. Accessed 02.03.2014, available at: <http://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf>.

OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development). 2011a. *Fostering innovation to address social challenges*. Accessed 02.03.2014, available at: <http://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf>.

OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development). 2011b. *Education at a Glance 2011: OECD Indicators*. OECD Publishing. Accessed 16.11.2014, available at: <http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/48631582.pdf>.

Ogburn, W. F. (1922) 1950. *Social change: With Respect to Culture and Original Nature*. New York: Viking Press.

Olson, L. 1994. "Growing pains". November 2, 1994. *Education Week*. Accessed 31.10.2014, available at <http://www.edweek.org/ew/articles/1994/11/02/09scale.h14.html>.

Oosterlyncck, S. 2013. "Introduction: social innovation - an idea longing for theory". In *The International Handbook on Social Innovation: Collective action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, ed. Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., Hamdouch, A., pp. 107-109. Cheltenham: Edward Elgar.

Osburg, T. 2013. "Social Innovation to Drive Corporate Sustainability". In *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future*, edited Osburg, T., Schmidpeter, R., pp. 13-22. Berlin: Springer.

Osburg, T., Schmidpeter, R., eds. 2013. *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future*. Berlin: Springer.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2012. *Creare modelli di business: Un manuale per visionari, innovatori e amanti delle sfide*. Trans. By Salvaggio, A. Titolo originale: Business Model Generation. Milano: Edizioni Fag.

Ostrom, E., Ahn, T.K. 2009. "The meaning of social capital and its link to collective action". In *Handbook of Social Capital: The troika of Sociology, Political Science and Economics*, edited by Svendsen, T.G., Svendsen, G.L.H, pp. 17-35. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Parra, C. 2013. "Social sustainability: a competing concept to social innovation?". In *The International Handbook on Social Innovation: Collective action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, ed. Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., Hamdouch, A., pp. 142-154. Cheltenham: Edward Elgar.

Pénicaud, C., Katakam, A. 2013. *State of the Industry 2013. Mobile financial service for the unbanked*. GSMA. Accessed 14.11.2014, available at: http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2014/02/SOTIR_2013.pdf.

Pfitzer, M., Bockstette, V., Stamp, M. 2013. "Innovating for Shared Value". *Harvard Business Review* 91, no.9: 100 - 107.

Phills Jr, J.A., Deiglmeier, K., Miller, D.T. 2008. "Rediscovering Social Innovation". *Stanford Social Innovation Review* 6, no.4: 34-43.

Piciotti, A. 2013. *L'impresa sociale per l'innovazione sociale: Un approccio di management*. Milano: Franco Angeli.

Pitingaro, S. Grespan, A. 2010. *Perché il PIL da solo non basta?* Unioncamere del Veneto. Accessed 02.11.2014, available at: http://www.oltreilpil.it/images/stories/Materiale_n.2.pdf.

Pol, E., Ville, S. 2009. "Social innovation: Buzz word or enduring term?". *The Journal of Socio-Economics* 38, no. 6: 886-885.

Policy Horizons Canada. *"Social Innovation": What Is It? Who Does It?* Policy Horizons Canada. Government of Canada. Accessed 02.12.2014, available at: <http://www.horizons.gc.ca/sites/default/files/Publication-alt-format/2010-0032-eng.pdf>

Porter, M. E., Kramer, M.R. 2006. "Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review* 84, no.12: 78-92.

Porter, M.E., Kramer, M.R. 2011. "Creating Shared Value". *Harvard Business Review* 89, no. 1/2: 62-77.

Prahalad, D. 2013. "Design Strategy for the Bottom of the Pyramid". In *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future*, edited Osburg, T., Schmidpeter, R., pp. 131-144. Berlin: Springer.

Pulford, L. 2013. "Connecting the Dots: Creating an Environment for Innovation to Flourish". *Philadelphia Social Innovation Journal*. June 2013. Accessed 04.03.2014, available at: http://www.philasocialinnovations.org/site/index.php?option=com_content&view=article&id=558:connecting-the-dots-creating-an-environment-for-innovation-to-flourish&catid=21:featured-social-innovations&Itemid=35.

Radjou, N., Prabhu, J., Ahuja, S. 2012. *Jugaad innovation: think frugal, be flexible, generate breakthrough growth*. San Francisco: Josey Bass.

Randazzo, R. 2013. "Innovazione nella forma giuridica". In *Impresa sociale & innovazione sociale. Imprenditorialità nel terzo settore e nell'economia sociale: il modello IS&IS*, eds. Fiorentini, G., Calò, F., pp. 123-143. Milano: Franco Angeli.

Reed, L. R., Marsden, J., Ortega, A., Rivera, C., Rogers, S. 2014. *Resilience. The state of the Microcredit Summit Campaign Report 2014*. Microcredit Summit Campaign. Accessed 10.11.2014, available at: <http://stateofthecampaign.org/read-the-full-report>.

Reeder, N., O'Sullivan, C., Tucker, S., Ramsden, P., Mulgan, G. 2012. *Strengthening Social Innovation in Europe: Journey to effective assessment and metrics*. Social Innovation Europe. European Commission DG Enterprise & Industry. Accessed 15.11.2014, available at: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/social-innovation/strengthening-social-innovation_en.pdf.

Rittel, H.W.J., Webber, M. M. 1973. "Dilemmas in a General Theory of Planning". *Policy Sciences* 4, no.2: 155:169.

Rogers, M. E. 1995. *Diffusion of innovation*, 4th Edition. New York: Free Press.

Roland, G. 2014. *Development Economics*. Boston: Pearson.

Roome, J.N. 2013. "Sustainable Development: Social Innovation at The Interface of Business, Society and Ecology". In *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future*, ed. Osburg, T., Schmidpeter, R., pp. 299-308. Berlin: Springer.

Rosenberg, R. 2010. "Does Microcredit Really Help Poor People?" *Focus Note 59*. Washington, D.C.: CGAP. Accessed 10.12.2014, available at: <http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Focus-Note-Does-Microcredit-Really-Help-Poor-People-Jan-2010.pdf>.

Rosenberg, R., Gaul, S., Ford, W., Tomilova, O. 2013. *Microcredit Interest Rates and Their Determinants: 2004–2011*. Forum 7. MIX, KfW, and CGAP. Accessed 10.12.2014, available at: http://www.cgap.org/sites/default/files/Forum-Microcredit-Interest-Rates-and-Their-Determinants-June-2013_0.pdf.

Rovati, G. 2010. *European Values Study 2008: Italy*. ZA4755_v1-0-0. GESIS Data Archive, Cologne. Accessed 20.11.2014, available at: <http://zcat.gesis.org/webview/index/en/ZACAT/ZACAT.c.ZACAT/European-Values-Study-EVS-.d.5/EVS-2008-4th-wave.d.1/EVS-2008-Italy/fStudy/ZA4755>.

Rüede, D., Lurtz, K. 2012. "Mapping the various meanings of social innovation: towards a differentiated understanding of an emerging concept". *Research Paper Series*, 12-03. EBS Business School. Accessed 24.02.2014, available at: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2091039.

Russo, P., Mueller, S. 2013. "Social Innovation Education". In *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future*, ed. Osburg, T., Schmidpeter, R., pp. 171-181. Berlin: Springer.

Santos, F., Salvado, J.C., Lopo de Carvalho, I., Schulte, U.W. 2013. "The Life Cycle of Social Innovations". In *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future*, ed. Osburg, T., Schmidpeter, R., pp. 183-195. Berlin: Springer.

Scherer, F. 2014. *Google incentiva inovação social no Brasil*. Exame, 02.05.2014. Accessed 08.10.2014, available at: <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/inovacao-na-pratica/2014/05/02/google-incentiva-inovacao-social-no-brasil/>.

Schilling, M.A, Izzo, F., 2013. *Gestione dell'Innovazione*. 3^a edizione. Titolo originale: Strategic Management of Technological Innovation. Milano: McGraw-Hill.

Schmitz, B., Krlev, G., Mildenerger, G., Bund, E., Hubrich, D. 2013. *Paving the Way to Measurement – A Blueprint for Social Innovation Metrics: A short guide to the research for policy makers*. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research. Accessed 30.03.2014, available at: <http://www.tepsie.eu/images/documents/tepsie25.pdf>.

Schöning, M. 2013. "Social Entrepreneurs as Main Drivers of Social Innovation". In *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future*, ed. Osburg, T., Schmidpeter, R., pp. 111-118. Berlin: Springer.

Schumpeter, J. [1934] 1977. *Teoria dello Sviluppo Economico*. 2nd edition. Introduzione di Paolo Sylos Labini. Translated by Berti L. dalla 4^a edizione tedesca. Firenze: Sansoni.

Schumpeter, J. 1909. "ON THE CONCEPT OF SOCIAL VALUE." *Quarterly Journal of Economics* 23, no.2: 213-232.

Science Communication Unit, University of the West of England, Bristol. 2014. *Science for Environment Policy In-depth Report: Social Innovation and the Environment*. Report produced for the European Commission DG Environment, February 2014, no. 10. Accessed 05.03.2014, available at: <http://ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/IR10.pdf>.

Sezgi, F., Mair, J. 2010. "Scaling". In *Scaling Social Impact: New Thinking*, edited by Bloom, P. N., Skloot, E. New York: Palgrave Macmillan.

Shanmugalingam, C., Graham, J., Tucker, S., Mulgan, G. 2011. *Growing Social Ventures: The role of intermediaries and investors; who they are, what they do, and what they could become*. London: NESTA. Accessed 25.03.2014, available at: <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Growing-Social-Ventures-2011.pdf>.

Sharir, M., Lerner, M. 2006. "Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs". *Journal of World Business* 41, no. 1: 6-20.

Sinnergiak Social Innovation, Innobasque. 2013. "*RESINDEX. A regional index to measure social innovation*". Innobasque. Accessed 05.11.2014, available at: <http://www.innobasque.com/Modulos/DocumentosVisor.aspx?docId=872&js=1>.

Spencer, L. M., Spencer, S.M. 1995. *Competenza nel lavoro: Modelli per una performance superiore*. Milano: Franco Angeli.

Stiglitz, E.J., Sen, A., Fitoussi, J-P. 2009. *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*. Accessed 05.11.2014, available at: http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_anglais.pdf.

Stiglitz, J.E., Weiss, A. 1981. "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information". *The American Economic Review* 71, no. 3: 393-410.

Sveiby, K. E. 1997. *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Széli, G. 2012. "Social Innovation, Social Entrepreneurship and Development". In *Challenge Social Innovation: Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*, ed. Franz, H., Hochgerner, J., Howaldt, J, pp. 183-195. Heidelberg: Springer.

Terjesen, S., Lepoutre, J., Justo, R., Bosma, N. 2012. *Global Entrepreneurship Monitor 2009 Report on Social Entrepreneurship*. Babson College, Universidad del Desarrollo, Global Entrepreneurship Research Association. Accessed 20.11.2014, available at: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2519>.

UNRIC (Centro Informazioni Regionale delle Nazioni Unite). 2009. *Nuove stime ONU prevedono una popolazione di oltre 9 miliardi entro il 2050*. Accessed 24.02.2014, available at: <http://www.unric.org/it/attualita/22580>.

Unterberg, M., Bendig, M., Sarpong, B. 2014. *Study on imperfections in the area of microfinance and options how to address them through an EU financial instrument*. European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. Accessed 11.12.2014, available at: http://bookshop.europa.eu/en/study-on-imperfections-in-the-area-of-microfinance-and-options-how-to-address-them-through-an-eu-financial-instrument-pbKE0214424/downloads/KE-02-14-424-EN-N/KE0214424ENN_002.pdf?FileName=KE0214424ENN_002.pdf&SKU=KE0214424ENN_PDF&CatalogueNumber=KE-02-14-424-EN-N.

Van Ham, C. 2011. "Social Entrepreneurs: Visions, Ideas and collaborations". In *Fostering innovation to address social challenges*, OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development), pp. 37-44. Accessed 02.03.2014, available at: <http://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf>.

Venturi, P., Zandonai, F., eds. 2012. *L'impresa sociale in Italia: Pluralità di modelli e contributo alla ripresa*. Rapporto Iris Network. Milano: Altra Economia.

Von Colbe, W.B., Fülbier, R. U., Ganske, T., Günther, T., Haller, A., Von Keitz, I., et al. 2005. "Corporate Reporting on Intangibles - A Proposal from a German Background -". *Schmalenbach Business Review (SBR)* 57, no. 5: 65-100.

Waasdorp, P., de Ruijter, K. 2011. "Countries Approaches & Innovation Policies to Address Social Challenges: Opportunities and Barriers." In *Fostering innovation to address social challenges*, OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development), pp. 69-74. Accessed 02.03.2014, available at: <http://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf>.

Wagner, C., 2010. "From Boom to Bust: how different has microfinance been from traditional banking?" Working Paper Series 156. Frankfurt School of Finance & Management. Accessed 07.11.2014, available at: <http://www.frankfurt-school.de/clicnetclm/fileDownload.do?goid=000000262046AB4>.

Weber, M. (1947) 1968. *The Theory of Social and Economic Organization*. Translated by Henderson, A.M., Parsons, T. Edited by Parson, T. New York: The Free Press; London: Collier-Macmillan. Citations refer to The Free Press edition.

Weber, M. J. 2012. "Social Innovation and Social Enterprise in the Classroom: Frances Westley on Bringing Clarity and Rigor to Program Design". *Academy of Management Learning & Education* 11, no. 3: 409-418.

Wei-Skillern, J., Anderson, B. B. 2003. *Nonprofit Geographic Expansion: Branches, Affiliates, or Both?* CASE Working Paper Series No. 4. DUKE, Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Accessed 30.10.2014, available at: <http://www.caseatduke.org/documents/workingpaper4.pdf>.

Westley, F., Antadze, N. 2010. "Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact." *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal* 15, no.2: 1-19.

World Bank. 1999. *Voices of the Poor: Reports*. The World Bank. Accessed 05.03.2014, available at: <http://go.worldbank.org/3T5PAAJ060>.

World Bank. 2013. *Doing Business 2014: Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*. Washington, DC: World Bank Group. Accessed 20.11.2014, available at: <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB14-Full-Report.pdf>.

Zak, P. Knack, S. 2001. "Trust and Growth." *Economic Journal* 111, no. 470: 295-321.

Zamagni, S. 2013. "Prefazione". In *Il fattore C per l'Innovazione Sociale: Primo rapporto sull'Innovazione Sociale in Italia*, a cura di Guida, M.F., Maiolini, R., pp. 11-16. Soveria Mannelli: Rubbettino.

Zanoni, D., Pacchi, C., Masetti-Zanini, A. 2013. *Social Innovation Workshops. Rapporto finale*. Milano, 10 gennaio 2013. Accessed 02.03.2014, available at: http://www.aicon.it//File/Social_innovation_workshops_rapporto_finale.pdf.

Zimmerman, M. A. 1995. "Psychological Empowerment: Issues and Illustrations". *American Journal of Community Psychology* 23, no.5: 581-599.

Zimmerman, M. A. 2000. "Empowerment Theory: Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis". In *Handbook of Community Psychology*, edited by Rappaport, J., Seidman, E., pp. 43-63. New York: Kluwer.

Fonti normative

Decreto legge n. 179/2012. "Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese".

Decreto Legislativo 24 marzo 2006, n. 155. "Disciplina dell'impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118"

Delibera Consob numero 18592 del 26 giugno 2013. "Adozione del "Regolamento sulla raccolta di capitali di rischio da parte di start-up innovative tramite portali on-line".

Legge 13 giugno 2005, n. 118. "Delega al Governo concernente la disciplina dell'impresa sociale".

Legge 17 dicembre 2012, n. 221.

Sitografia

Aequinethub. Accessed 15.11.2014, <http://www.aequinethub.net>.

Arduino. Accessed 05.05.2014, <http://www.arduino.cc/>.

Ashoka. "About us". Accessed 02.09.2014, <https://www.ashoka.org/about>.

Ashoka. "Supporting Social Entrepreneurs". Accessed 01.08.2014, <http://uk.ashoka.org/supporting-social-entrepreneurs-0>.

Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship. "Overwiev". Accessed 02.09.2014, <http://www.gsb.uct.ac.za/s.asp?p=389>.

Big Issue Foundation. Accessed 15.10.2014, <http://www.bigissue.org.uk>.

Centro di Ricerca Internazionale per l'Innovazione Sociale – CeRIIS. Accessed 15.11.2014, <http://ricerca.impresaemanagement.luiss.it/centri-di-ricerca/ceriis>.

CNCS (Corporation for National Community Service), "Social Innovation Fund". Accessed 10.07.2014, <http://www.nationalservice.gov/programs/social-innovation-fund>.

Coletivo Coca-Cola Brasil. Accessed 08.10.2014, <http://www.coletivococacola.com.br>

Community Catalysts. "Welcome to Community Catalysts". Accessed 02.08.2014, <http://www.communitycatalysts.co.uk/>.

Community Interest Company (C.I.C). "What is a CIC?". Accessed, 30.10.2014, <http://www.cicassociation.org.uk/about/what-is-a-cic>.

CONSOB. "Equity Crowdfunding: cosa devi assolutamente sapere prima di investire in una 'start-up' innovativa tramite portali on-line". Accessed, 30.10.2014, <http://www.consob.it/main/trasversale/risparmiatori/investor/crowdfunding/index.html>.

Corriere della Sera. "G20: ItaliaCamp all'Innovation Hub in Australia", 11 novembre 2014. Accessed 28.12.2014, http://www.corriere.it/notizie-ultima-ora/Economia/G20-ItaliaCamp-all-Innovation-Hub-Australia/11-11-2014/1-A_015122663.shtml.

CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales). "Présentation". Accessed 31.08.2014, <http://crises.uqam.ca/le-centre/presentation.html>.

CSR Europe (European business network for Corporate Social Responsibility). "About us". Accessed 02.04.2014, <http://www.csreurope.org/about-us>.

Denokinn. "Social Innovation Park". Accessed 06.03.2014, http://denokinn.eu/?page_id=14&lang=en.

Ebay inc. "Blog". Accessed 02.01.2015, <http://blog.ebay.com/category/socialinnovation>.

Ebay inc. "Social Innovation at eBay Inc.: A Vision for Impact". Accessed 02.01.2015, <http://blog.ebay.com/social-innovation-at-ebay-inc-a-vision-for-impact>.

Ebay Inc. "Social Innovation. 2013 Annual Update". Accessed 20.11.2014, http://www.ebayinc.com/sites/all/themes/ebayinc/images/si/SI_2013_Annual_Update.pdf.

EBSCO Business Source Complete. Accessed 06.05.2014, <http://web.a.ebscohost.com>.

Economist. "Who succeeds gets paid". Accessed 15.10.2014, http://www.economist.com/node/18180436?story_id=18180436.

Emergency. "Chi siamo". Accessed 10.07.2014, <http://www.emergency.it/chi-siamo.html>.

EMES. "Who we are". Accessed 30.10.2014, <http://www.emes.net/about-us/who-we-are>.

Euclid Network. Accessed 29.08.2014, <http://www.euclidnetwork.eu/>.

European Commission. "Europe 2020 targets: employment rate". Accessed 15.11.2014, http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/18_employment_target.pdf.

European Commission. "European Social Innovation competition - QUID". Accessed 18.09.2014, <http://socialinnovationcompetition.eu/401/>.

European Commission. "European Social Innovation competition". Accessed 02.03.2014, <http://socialinnovationcompetition.eu/>.

European Commission. "Overview of Europe 2020 targets". Accessed 15.11.2014, http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/targets_en.pdf.

European Commission. "The EU Emissions Trading System (EU ETS)". Accessed 10.06.2014, http://ec.europa.eu/clima/policies/ets/index_en.htm.

European Commission. "What is a SME?" Accessed 20.11.2014, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm.

European Commission. Bureau of European Policy Advisers. "About BEPA". Accessed 05.01.2015, <http://ec.europa.eu/archives/bepa/>.

European Commission. Community Research and Development Information Service, 7th Framework Programme for Research. "Highlights". Accessed 01.03.2014, <http://cordis.europa.eu/fp7/ssh/>.

European Commission. Directorate General Employment, Social Affairs and Inclusion (EMPL). "EU Programme for Employment and Social Innovation (EaSI)". Accessed 16.09.2014, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081>.

European Commission. Directorate General Employment, Social Affairs and Inclusion (EMPL). "Progress Microfinance. What is Progress Microfinance?". Accessed 16.09.2014, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=836&langId=en>.

European Commission. Directorate General Employment, Social Affairs and Inclusion (EMPL). "PROGRESS programme (2007-2013)". Accessed 16.09.2014, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=987&langId=en>.

European Commission. Directorate General Employment, Social Affairs and Inclusion (EMPL). 2013. New programme for Employment and Social Innovation (EaSI), 28.06.2013. Accessed 16.09.2014, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=1093>.

European Commission. Directorate General Enterprise and Industry. "European Social Innovation Competition - Winners". Accessed 18.09.2014, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/competition/contestants_en.htm

European Commission. Directorate General Enterprise and Industry. "European Social Innovation Competition 2012-2013". Accessed 01.07.2014, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/past-editions/winners_en.htm.

European Commission. Directorate General Enterprise and Industry. "Second European Social Innovation Competition". Accessed 18.09.2014, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/competition/index_en.htm.

European Commission. Directorate General Enterprise and Industry. "Social Innovation". Accessed 26.02.2014, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/index_en.htm.

European Commission. Eures. "The European Job mobility portal". Accessed 16.09.2014, <https://ec.europa.eu/eures/page/homepage?lang=en>.

European Commission. Eurostat. "Europe 2020 targets". Accessed 15.11.2014, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/europe_2020_indicators/documents/Europe_2020_Targets.pdf.

European Commission. Eurostat. "Headline indicators". Accessed 15.11.2014, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/europe_2020_indicators/headline_indicators.

European Foundation Centre. "History, Mission and Vision". Accessed 05.04.2014, <http://www.efc.be/about/Pages/History-Mission-and-Vision.aspx>.

European Microfinance Network (EMN). "About us". Accessed 11.12.2014, <http://www.european-microfinance.org/index.php?rub=emn-aisbl&pg=about-us>.

European Microfinance Network (EMN). "Annual Report 2013". Accessed 05.01.2015, http://www.european-microfinance.org/docs/emn_aisbl/emn_annual_reports/EMNAnnualReport2013_vOnline.pdf.

Eurostat. "EU-SILC 2013 MODULE ON WELL-BEING". Accessed 15.11.2014, http://ec.europa.eu/eurostat/documents/1012329/6071326/2013_Module_Well-being.pdf

Eurostat. "Innovation Statics". Accessed 02.11.2014, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Innovation_statistics.

Eurostat. Database. Accessed 05.01.2015, <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.

FabriQ. Incubatore di innovazione sociale del Comune di Milano. Accessed 10.10.2014, <http://www.fabriq.eu/it>.

Fondazione Welfare Ambrosiano. Accessed 10.12.2014, http://www.fwamilano.org/index.phtml?Id_VMenu=1.

Foundation Center. "TRASI (Tools and Resources for Assessing Social Impact)". Accessed 20.11.2014, <http://trasi.foundationcenter.org/>.

G20 Innovation Hub. "About". Accessed 28.12.2014, <https://g20innovationhub.wordpress.com/about/>

Global Partnership for Financial Inclusion (GPFI). "About GPFI". Accessed 10.12.2014, available at: <http://www.gpfi.org/about-gpfi>.

Google. "Desafio de Impacto Social". Accessed 10.10.2014, <https://desafiosocial.withgoogle.com/brazil2014>.

Google. "Google impact challenge". Accessed 08.10.2014,
<https://www.google.org/impact-challenge/>.

Government UK. "Setting up a social enterprise". Accessed 30.10.2014,
<https://www.gov.uk/set-up-a-social-enterprise>.

Government UK. Community Interest Company. Accessed, 30.10.2014,
<https://www.gov.uk/government/organisations/office-of-the-regulator-of-community-interest-companies>.

Government UK. Department for Business Innovation & Skills. "Chapter 6: The Asset Lock". Accessed 30.10.2014,
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/357361/CIC-14-1089-community-interest-companies-chapter_6-the-asset-lock.pdf.

Government UK. Office of the Regulator of Community Interest Companies. "New dividend and performance related interest caps now in place". Accessed 30.10.2014,
<https://www.gov.uk/government/news/new-dividend-and-performance-related-interest-caps-now-in-place>.

Grameen Bank. "A Short History of Grameen Bank". Accessed 02.08.2014,
http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=114.

Grameen Bank. "Methodology". Accessed 10.09.2014,
http://www.grameen.com/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=6&Itemid=169.

Grameen Bank. "Village Phone". Accessed 15.10.2014,
http://www.grameen.com/index.php/index.php?option=com_content&task=view&id=769&Itemid=738.

Grameen Foundation. "About". Accessed 02.01.2015,
<http://www.grameenfoundation.org/about>.

Hewlett Packard. "Social Innovation Relay". Accessed 29.08.2014,
http://www8.hp.com/us/en/hp-information/social-innovation/social-innovation-relay.html?jumpid=reg_r1002_usen_c-001_title_r0002#.U_n69mMxlWA.

Hewlett Packard. "Social Investment". Accessed 29.08.2014,
<http://www8.hp.com/us/en/hp-information/global-citizenship/social-investment.html>.

Hitachi Group. "Sustainability Report 2014". Accessed 27.12.2014,
<http://www.hitachi.com/csr/download/pdf/csr2014e.pdf>.

Hitachi. "Over 100 Years of Social Innovation". Accessed 27.12.2014, <http://social-innovation.hitachi.com/en/hitachi-s-implication/over-100-years-of-social-innovation/>.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Accessed 28.09.2014, <http://www.ibge.gov.br/english>.

Impact Hub. Accessed 15.11.2014, <http://www.impacthub.net/>.

Innocentive. "For Nonprofits". Accessed 06.05.2014, <https://www.innocentive.com/innovation-solutions/nonprofit-innovation>.

Innocentive. Accessed 06.05.2014, <https://www.innocentive.com/>.

Institute for Transformation in Business and Society (INIT) - EBS Business School - World Vision Center for Social Innovation. "History and Vision". Accessed 31.08.2014, <http://www.ebs-init.de/en-institut/world-vision-center-for-social-innovation/>.

Institute for Transformation in Business and Society (INIT) - EBS Business School. "Our 2012 Summer School for Social Innovators by Intel and EBS Business School". Accessed 31.08.2014, <http://www.ebs-init.de/de-praxis/ebs-intel-summer-school/2012-summer-school-for-social-innovators-by-intel-and-ebs-business-school/>.

Instituto Coca-Cola Brasil. "Programas desenvolvidos". Accessed 08.10.2014, <http://www.institutococa-cola.org/projetos-desenvolvidos.htm>.

International Centre for Social Franchising. Accessed 25.10.2014, <http://www.the-icsf.org/>.

ISNET Associazione. 2012. "Innovazione". Accessed 20.11.2014, <http://www.impresasociale.net/osservatorio/innovazione.php>.

ISTAT. "Spesa per la protezione sociale 2011". Accessed 20.11.2014, available http://noi-italia.istat.it/fileadmin/user_upload/allegati/111.pdf.

Italia Camp. Accessed 15.11.2014, <http://associazione.italiacamp.it/>.

Kaboom. "Our Mission & Vision". Accessed 02.11.2014, http://kaboom.org/about_kaboom/our_mission_vision.

Kiwa. Accessed 10.06.2014, <http://www.kiva.org>.

McKinsey & Company. "The history of social impact assessment". Accessed 20.11.2014, <http://mckinseysociety.com/downloads/tools/LSI/The-history-of-social-impact-assessment.pdf>.

Micro World. "Why are microcredit interest rates higher than traditional interest rates?" 02.11.2011. Accessed 15.11.2014, <http://www.microworld.org/en/news-from-the-field/article/why-are-microcredit-interest-rates-higher-traditional-interest-rates>.

Microcredit Summit Campaign. "Data reported". Accessed 05.01.2015, <http://stateofthecampaign.org/data-reported/>.

Microfinance Information Exchange. Accessed 11.12.2014, <http://www.mixmarket.org/>.

Ministério do Desenvolvimento Social. "Bolsa Família". Accessed 07.10.2014, <http://www.mds.gov.br/bolsafamilia>.

Ministério do Planejamento. "Programa de Aceleração do Crescimento". Accessed 07.10.2014, <http://www.pac.gov.br>.

Minute Clinic. Accessed 25.10.2014, <http://www.cvs.com/minuteclinic>.

MIT iCampus. "iLab Project at MIT". Accessed 01.07.2014, <http://icampus.mit.edu/projects/ilabs/>.

Money Control. "SKS Microfinance". Accessed 10.12.2014, <http://www.moneycontrol.com/india/stockpricequote/financegeneral/sksmicrofinance/SM11>.

National Bank for Agriculture and Rural Development. "Audited Financial Results for the year ended March 31, 2014". Accessed 15.11.2014, https://www.nabard.org/pdf/Audited_Financial_Results_for_year_ended_31_March_2014.pdf.

New Zealand Social Innovation and Entrepreneurship Research Centre (SIERC). "About the Centre". Accessed 29.08.2014, <http://sierc.massey.ac.nz>.

OECD. "Better Life Index - Italy". Accessed, 20.11.2014, <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/italy/>.

OECD. "Better Life Index". Accessed 02.11.2014, <http://www.oecdbetterlifeindex.org>.

OECD. "Measuring Well-being and Progress: Research and development projects". Accessed 02.11.2014, <http://www.oecd.org/statistics/measuringwell-beingandprogressresearchanddevelopmentprojects.htm>.

OECD. "StatExtracts. Better Life Index 2013". Accessed 02.11.2014, <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=BLLI>.

OECD. StatExtracts. Accessed 05.03.2014, <http://stats.oecd.org/>.

Office of Social Innovation and Civic Participation. "Social Innovation Fund". Accessed 31.08.2014,
<http://www.whitehouse.gov/administration/eop/sicp/initiatives/social-innovation-fund>.

Open University. Accessed 01.03.2014, <http://www.open.ac.uk/>.

OpenHub. Accessed 15.11.2014, <http://www.openhub.it/laboratori-innovazione-sociale/>.

Participatory Budgeting Project. "Where has it worked?". Accessed 08.10.2014,
<http://www.participatorybudgeting.org/about-participatory-budgeting/where-has-it-worked>.

QUID Cooperativa Sociale. "Progetto QUID". Accessed 16.09.2014,
<http://progettoquid.it/progetto>.

Research Institute of Science and Technology for Society (RISTEX). "Missions and Activities". Accessed 29.08.2014, <http://www.ristex.jp/EN/aboutus/principle.html>.

Robert Wood Johnson Foundation. Accessed 29.08.2014, <http://www.rwjf.org/>.

Schwab Foundation. "What is a Social Entrepreneur?" Accessed 11.08.14,
<http://www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur>.

SKS Microfinance "Earning Update Q2FY15". Accessed 10.12.2014,
<http://www.sksindia.com/downloads/Earnings%20Update%20Q2FY15.pdf>.

SKS Microfinance. "Code of conduct". Accessed 30.10.2014,
http://www.sksindia.com/code_of_conduct.php.

SKS Microfinance. "Our Journey". Accessed 02.12.2014,
http://www.sksindia.com/our_journey.php.

SKS Microfinance. Accessed 25.10.2014, <http://www.sksindia.com/index.php>.

Social Innovation Europe (SIE). "About". Accessed 12.09.2014,
<https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/about>.

Social Innovation Europe (SIE). 2011. "Welcome to Social Innovation Europe", 26.05.11. Accessed 12.09.2014,
<https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/node/1604>.

Social Innovation Europe. "The Big Issue". Accessed 15.10.2014, <https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/directory/organisation/big-issue>.

Social Innovation Exchange (SIX). Accessed 22.02.2014, <http://www.socialinnovationexchange.org/>.

Social Innovation Park (SIP). Accessed 29.08.2014, <http://www.socialinnovationpark.com/?lang=en>.

SROI Network. "What is social return on investment (SROI)?". Accessed 05.11.2014, <http://www.thesroinetwork.org/what-is-sroi>.

SSE (School for Social Entrepreneurs). "About us". Accessed 06.08.2014, <http://www.the-sse.org/about-us>.

Stanford Graduate School of Business. Center for Social Innovation. "History". Accessed 06.08.2014, <http://csi.gsb.stanford.edu/history>.

TACSI (The Australian Centre for Social Innovation). "About". Accessed 10.07.2014, <http://www.tacsi.org.au/about/>.

TaroWorks. "About us". Accessed 02.01.2015, <http://taroworks.org/about-us>.

Tata. "The giant who touched tomorrow". Accessed 25.08.2014, <http://www.tata.com/aboutus/articlesinside/AapOEYsYNwI=/TLYVr3YPkMU=>.

TEDx. "TEDxCaFoscari". Accessed 29.08.2014, http://www.tedxcafoscariu.com/?page_id=506.

TEPSIE (Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe). "About TEPSIE". Accessed 22.02.2014, <http://www.tepsie.eu/>.

TRANSITION (Transnational Network for Social Innovation Incubation). "About TRANSITION". Accessed 18.09.2014, <http://transitionproject.eu/about-transition/>.

TRANSITION (Transnational Network for Social Innovation Incubation). "TRANSITION: 1 year of Social Innovation Incubation". Accessed 18.09.2014, <http://transitionproject.eu/transition-1-year-of-social-innovation-incubation/>.

Transparency International. Accessed 01.12.2014, <http://www.transparency.org/>.

Trussell Trust. "UK Food bank". Accessed 02.11.2014, <http://www.trusselltrust.org/foodbank-projects>.

UNESCO. "The Experience of the Participative Budget in Porto Alegre Brazil". Accessed 08.10.2014, <http://www.unesco.org/most/southa13.htm>.

University of Pennsylvania. "Penn's Heritage". Accessed 15.06.2014, <http://www.upenn.edu/about/heritage.php>.

World Bank. "Bolsa Família: Brazil's Quiet Revolution". Accessed 08.10.2014, <http://www.worldbank.org/en/news/opinion/2013/11/04/bolsa-familia-Brazil-quiet-revolution>.

World Bank. "Brazil Overview". Accessed 10.10.2014, <http://www.worldbank.org/en/country/brazil/overview>.

World Bank. "Financial Inclusion data - Country India". Accessed 14.11.2014, available at: <http://datatopics.worldbank.org/financialinclusion/country/india>.

World Bank. "Internet users (per 100 people)". Accessed 25.10.2014, http://search.worldbank.org/quickview?view_url=http%3A%2F%2Fdatatopics.worldbank.org%2FDataSearch%2FLoadReport.aspx%3Fdb%3D2%26countrycode%3D%26sercode%3DIT.NET.USER.P2%26yr%3D.

World Bank. "Poverty forecast". Accessed 07.11.2014, <http://www.worldbank.org/en/publication/global-monitoring-report/poverty-forecasts>.

World Bank. "Poverty headcount ratio at national poverty line". Accessed 28.09.2014, <http://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.NAHC/countries/BR?display=graph>.

World Bank. "What is Empowerment?". Accessed 20.11.2014, <http://go.worldbank.org/S9B3DNEZ00>.

World Bank. "World Data Bank". Accessed 18.09.2014, <http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx?isshared=true>.

World Bank. 1999. "Voices of the Poor: Reports". Accessed 05.03.2014, available at: <http://go.worldbank.org/3T5PAAJ060>.

Young Foundation. "History". Accessed 01.03.2014, <http://youngfoundation.org/about-us/history/>.

Zidisha. Accessed 25.10.2014, <https://www.zidisha.org/>.

ZSI (Zentrum für Soziale Innovation). Accessed 29.08.2014, <https://www.zsi.at/>.