

# **EVIDENZE SULL'INNOVAZIONE SOCIALE E SOSTENIBILITÀ IN ITALIA**

**Quarto rapporto CERIIS**

**a cura di  
Matteo G. Caroli**

**FrancoAngeli**  
OPEN ACCESS

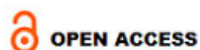
 **LUISS** BUSINESS  
SCHOOL

 **ItaliaCamp**  
fondazione

Studi ed esperienze sull'innovazione  
sociale – CERIIS

## Studi ed esperienze sull'innovazione sociale – CERIIS

Collana diretta da Matteo G. Caroli



Il CERIIS (Centro di ricerche internazionali sull'innovazione sociale) ha la missione di studiare il fenomeno dell'innovazione sociale; elaborare modelli concettuali utili per la sua efficace realizzazione; promuoverne la sperimentazione e favorire la collaborazione tra gli attori interessati al suo sviluppo. Svolgendo queste funzioni, esso intende essere un attore rilevante nel sistema italiano dell'innovazione sociale, protagonista dell'attività di elaborazione scientifica, sperimentazione progettuale e integrazione culturale. Realizza, per tanto, le sue attività anche attraverso la collaborazione con imprese private, fondazioni, istituzioni pubbliche, organi di governo.

Il CERIIS è costituito all'interno dell'Università Luiss Guido Carli e sostenuto dalla Fondazione ItaliaCamp.

Il CERIIS studia le problematiche ed elabora i modelli concettuali per l'innovazione sociale, con specifico riferimento a: i “business model” di sistemi di offerta adatti a soddisfare esigenze sociali; le architetture finanziarie e strumenti per iniziative di innovazione sociale; lo sviluppo delle competenze professionali nella gestione dell'innovazione sociale; i nuovi modelli di marketing per la soddisfazione della “domanda sociale”; lo sviluppo e utilizzazione delle tecnologie multimediali per l'innovazione sociale; la creazione e sviluppo delle imprese sociali; la venture philanthropy per l'innovazione sociale; l'evoluzione della CSR e innovazione sociale.

Per favorire l'approfondimento scientifico e la divulgazione di queste tematiche e dell'innovazione sociale in generale, il CERIIS ha avviato, in collaborazione con l'Editore Franco Angeli, la collana “Studi ed esperienze sull'innovazione sociale”. La collana ospita sia contributi di taglio accademico, che lavori finalizzati a raccontare le esperienze di innovazione sociale per favorirne la diffusione, intendendo promuovere la più ampia circolazione delle conoscenze su tale tematica. Per questa ragione, molti volumi della collana saranno pubblicati in lingua inglese e tutte le versioni digitali verranno rese disponibili ad accesso aperto sulla piattaforma FrancoAngeli Open Access.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

[http://www.francoangeli.it/come\\_publicare/publicare\\_19.asp](http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

# **EVIDENZE SULL'INNOVAZIONE SOCIALE E SOSTENIBILITÀ IN ITALIA**

**Quarto rapporto CERIS**

**a cura di  
Matteo G. Caroli**

Studi ed esperienze sull'innovazione  
sociale – *CERIS*

**FrancoAngeli**

OPEN  ACCESS

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia* (CC-BY-NC-ND 3.0 IT)

*L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/legalcode>

# Indice

## **Prefazione**

di *Fabrizio Sammarco*

pag. 9

## **1. La rilevanza della qualità delle relazioni sulla scalabilità dell'innovazione sociale: evidenze empiriche**

di *Matteo Caroli e Giulia Cancellieri*

» 13

1. Introduzione

» 13

2. Innovazione sociale e scalabilità

» 15

3. Gli elementi relazionali per il successo della scalabilità dell'innovazione sociale

» 16

4. Il *brokered access*

» 18

5. *Brokered access* e risorse finanziarie

» 20

6. La fiducia tra gli attori basata sui processi

» 21

7. *Brokered access* e fiducia basata sui processi

» 24

8. *Brokered access* e coinvolgimento dei beneficiari come co-produttori dell'iniziativa di innovazione sociale

» 25

9. Metodologia e dati

» 28

10. I risultati dell'indagine

» 30

11. Conclusioni

» 32

Bibliografia

» 34

## **2. Le esperienze di innovazione sociale in Italia**

di *Giulia Cancellieri e Lucrezia Speroni*

» 40

1. Introduzione

» 40

2. Metodologia di costruzione e aggiornamento del database

» 41

3. La distribuzione dei casi di innovazione sociale per ambito

» 47

4. La distribuzione dei casi di innovazione sociale per tipologia di innovazione

» 49

5.	La distribuzione dei casi di innovazione sociale per tipologia di soggetti coinvolti	pag.	53
6.	La distribuzione dei casi di innovazione sociale per tipologia di iniziativa	»	57
7.	La distribuzione dei casi di innovazione sociale in relazione alla sostenibilità economica	»	57
8.	La distribuzione del campione in relazione alla rilevanza istituzionale degli attori coinvolti	»	62
9.	Conclusioni	»	68
<b>3.</b>	<b>La <i>sharing economy</i> quale modalità di implementazione e diffusione della social innovation</b>		
	di <i>Lucrezia Speroni</i>	»	70
1.	Introduzione	»	70
2.	Cenni sulle manifestazioni di innovazione sociale basate sulla <i>sharing economy</i>	»	70
3.	Possibili modalità di <i>sharing economy</i> e innovazione sociale	»	72
4.	Le modalità <i>sharing economy</i> nel campione di innovazioni sociali del CERIS	»	73
5.	Ambiti di innovazione sociale nella modalità <i>sharing economy</i>	»	74
6.	Sostenibilità economica	»	77
7.	Tipologia attuatori	»	79
8.	Conclusioni	»	80
<b>4.</b>	<b>I finanziamenti d'innovazione sociale in Italia</b>		
	di <i>Eleonora Fracassi e Riccardo Maiolini</i>	»	83
1.	Introduzione	»	83
2.	Metodologia	»	84
3.	La dimensione del fenomeno dei finanziamenti	»	85
4.	Assegni di ricerca sull'innovazione sociale	»	90
5.	Conclusioni	»	92
	Bibliografia	»	93
<b>5.</b>	<b>Il ruolo della cultura come motore di coesione sociale e rigenerazione urbana</b>		
	di <i>Giulia Cancellieri</i>	»	94
1.	Cultura, coesione sociale e rigenerazione urbana	»	94
2.	Metodologia	»	95
3.	I risultati	»	98

3.1. Caso di studio 1: Santeria Social Club	pag.	98
3.2. Caso di studio 2: Mare Culturale Urbano	»	100
3.3. Caso di studio 3: Dynamoscopio	»	102
4. Conclusioni	»	104
Bibliografia	»	106
<b>6. Impresa culturale, impatto sociale e territorio: nuovi approcci e strategie di sviluppo</b>		
di <i>Luca Tricarico</i>	»	107
1. Dal patrimonio culturale ai processi di innovazione sociale	»	107
2. Il legame tra imprese culturali e sviluppo del territorio	»	109
3. Impresa e comunità locali: un quadro interpretativo sugli approcci ed esempi	»	111
4. Impresa culturale e territorio: il progetto KETOS a Taranto	»	114
5. Ex Fadda: nuovi sviluppi di un'esperienza affermata	»	116
6. Open Agri ed UIA: politiche urbane come strumenti di imprenditorialità agri-culturale	»	118
7. La ricerca di nuovi approcci e strategie di sviluppo: alcune considerazioni finali	»	121
Bibliografia	»	124
<b>7. Le politiche anticorruzione nei grandi Gruppi: lineamenti di un progetto di ricerca e prime evidenze</b>		
di <i>Matteo Caroli e Irene Buzzi</i>	»	128
1. Introduzione	»	128
2. I principi chiave	»	130
3. L'impianto normativo interno	»	132
3.1. Governance	»	132
3.2. Documenti strategici	»	141
3.3. Il <i>whistleblowing</i>	»	145
4. I destinatari delle politiche anticorruzione	»	148
4.1. Le aree della gestione aziendale coinvolte	»	148
4.2. Gli interlocutori esterni	»	151
5. Gli orientamenti prevalenti nella gestione delle attività a rischio corruzione	»	154
5.1. I rapporti con la PA	»	154
5.2. I rapporti con le organizzazioni politiche e sindacali	»	155
5.3. I rapporti con le terze parti	»	156



5.4	Il business development	pag.	157
5.5	La gestione di sponsorizzazioni, erogazioni liberali, spese di rappresentanza, omaggi	»	158
5.6.	Le problematiche inerenti alla corruzione tra privati	»	161
5.7	La selezione e assunzione del personale	»	162
5.8	Le registrazioni contabili	»	163
Appendice		»	164
I.	Analisi semantica delle finalità della politica anticorruzione	»	164
II.	Approfondimento: procedure organizzative per la gestione del <i>whistleblowing</i>	»	167
<b>8. ItaliaCamp: storie di innovazione corale</b>			
	<i>a cura del gruppo di lavoro ItaliaCamp</i>	»	174
1.	Introduzione	»	174
2.	Casi di studio, analisi e metodologia	»	177
3.	Esperienze di innovazione sociale	»	181
3.1.	More Than Pink	»	181
3.2.	Nice to Meet You	»	187
3.3.	Milano Luiss Hub for makers and students	»	191
3.4.	Future Recoded	»	195
4.	Intervista a Carlo Borgomeo, Presidente Fondazione con il Sud	»	199
5.	Intervista a Annibale D'Elia, Direttore Innovazione Economica e Sostegno all'Impresa del Comune di Milano	»	203
	Bibliografia	»	209

# *1. La rilevanza della qualità delle relazioni sulla scalabilità dell'innovazione sociale: evidenze empiriche*

di *Matteo Caroli e Giulia Cancellieri*

## **1. Introduzione**

Per innovazione sociale si intende una nuova soluzione a problemi di natura sociale più efficace ed efficiente rispetto alle soluzioni esistenti, che comporta la creazione di valore principalmente per la società nel suo complesso piuttosto che per singoli individui (Phills, Deiglmeier e Miller, 2008; Caroli, 2015, 2016; Phillips, Alexander e Lee, 2017). I risultati dell'innovazione sociale possono spaziare dal miglioramento delle condizioni di vita di soggetti appartenenti a segmenti della società svantaggiati, sottosviluppati o trascurati, alla soddisfazione di bisogni insoddisfatti della società nel suo insieme (Austin, Stevenson e Wei-Skillern, 2006; Bryson, Crosby e Stone, 2006). Gli obiettivi finali riguardano ad esempio la salute, la conservazione dell'ambiente, la rigenerazione urbana, l'inclusione sociale, la partecipazione culturale e una migliore istruzione (Phills et al., 2008). L'innovazione sociale è sviluppata da imprenditori sociali<sup>1</sup> che realizzano “attività e processi intrapresi per scoprire, definire e sfruttare opportunità allo scopo di aumentare il benessere sociale, dando vita a nuove iniziative o gestendo in maniera innovativa le organizzazioni preesistenti” (Zahra, Gedajlovic, Neubaum e Schulman, 2009, p.519).

In relazione alla disponibilità degli imprenditori sociali a lavorare in un modo sempre più collaborativo e meno isolato, gli studi sull'imprenditorialità sociale hanno recentemente posto l'attenzione sul modo in cui le imprese

<sup>1</sup> Seguendo Dart (2004), adottiamo una definizione ampia di imprenditori sociali focalizzata sul loro ruolo di agenti di cambiamento nel settore sociale e di creazione di valore sociale senza avere necessariamente caratteristiche commerciali. Usiamo il termine impresa sociale sia per indicare organizzazioni inquadrare come volontarie, prosociali e civiche, sia per riferirci a organizzazioni ibride che combinano finalità sociali e commerciali (Di Maggio e Anheier, 1990).

sociali gestiscono i processi relazionali dell'innovazione sociale (Phillips, Alexander e Lee, 2017; Le Ber e Branzei, 2010). Le conoscenze attuali tendono a collegare lo sviluppo positivo delle iniziative sociali alla capacità dell'imprenditore sociale di creare e gestire alleanze sociali e partnership strategiche (Yaziji e Doh, 2009; Waddock, 1991; Selsky e Parker, 2005). Infatti, l'innovazione sociale si sviluppa sempre più come conseguenza della capacità degli imprenditori sociali che perseguono l'innovazione (innovatori sociali) di allearsi con altri attori e di coltivare le condizioni relazionali che determinano il successo di queste partnership in termini di creazione di valore sociale (Le Ber e Branzei, 2010).

Inoltre, le evidenze scientifiche sono allineate nell'identificare la capacità degli imprenditori sociali di formare partnership e alleanze come fattore chiave per garantire la scalabilità delle iniziative di innovazione sociale (Bloom e Smith, 2010; Haugh e Talwar, 2016; Taylor, Dees e Emerson, 2002). Tuttavia, è stata dedicata minore attenzione ad indagare quali condizioni relazionali caratterizzanti tali alleanze sono più favorevoli al loro successo in termini di *scalabilità dell'innovazione*. In questo articolo, pertanto, esploriamo quali meccanismi relazionali consentono o ostacolano il successo delle alleanze sociali nello *scaling* dell'impatto delle iniziative di innovazione sociale. Più specificamente, focalizziamo l'attenzione sui principali fattori relazionali che portano al successo dell'alleanza misurato in termini di *scaling deep* dell'innovazione sociale, ovvero di una maggiore penetrazione dell'innovazione sociale in una particolare comunità di riferimento (Haugh e Talwar, 2016; Taylor, Dees e Emerson, 2002).

In primo luogo, ipotizziamo che il meccanismo di *brokered access* (cioè la volontà dei partner di un innovatore sociale di mobilitare la propria rete di contatti per promuovere l'iniziativa di innovazione presso nuovi attori, più distanti, al di fuori dell'alleanza collaborativa) accresca il successo delle alleanze sociali misurato in termini di *scaling deep*. In secondo luogo, ipotizziamo che lo sviluppo di partnership sociali caratterizzate dalla presenza di fiducia reciproca basata su processi (basata su scambi e contatti reciproci e ricorrenti tra le organizzazioni partner) aumenti il successo delle alleanze sociali misurato in termini di *scaling deep*. Inoltre, ipotizziamo che la fiducia basata sui processi moderi positivamente l'effetto del *brokered access*, e che la capacità dei partner di coinvolgere i beneficiari come coproduttori dell'iniziativa di innovazione sociale rafforzi l'effetto positivo del meccanismo del *brokered access*.

Queste ipotesi vengono testate con dati relativi a partnership di innovazione sociale in Italia. La nostra ricerca contribuisce alla letteratura sull'innovazione sociale, promuovendo lo studio delle dinamiche relazionali che influiscono sul successo delle partnership sociali nel raggiungimento di un

elevato impatto di iniziative di innovazione sociale. Al tempo stesso, lo studio rivela come l'interazione tra diversi meccanismi relazionali possa determinare il successo delle partnership per l'innovazione sociale in termini di scalabilità delle iniziative sviluppate attraverso le alleanze.

## 2. Innovazione sociale e scalabilità

Dal punto di vista del ciclo di vita dell'innovazione sociale (Murray, Caulier-Grice, Mulgan, 2010), dopo lo stadio iniziale di generazione e sviluppo di idee e quello di prototipazione di beni e / o servizi da implementare, diventa importante cercare di scalare ampliando la portata dell'innovazione sociale in un territorio (Caroli, 2015) e la diffusione dell'innovazione.

Lo *scaling* dell'impatto dell'innovazione sociale, definito come la grandezza di un bisogno o problema sociale che un'impresa sociale è in grado di raggiungere (Dees, 2008) è considerata una delle variabili di risultato più importanti nel campo dell'imprenditorialità sociale (Alvord et al., 2004; Bloom e Smith, 2010; Smith et al., 2016). Lo *scaling* si riferisce "all'aumento dell'impatto prodotto da un'organizzazione sociale per soddisfare meglio il bisogno o problema sociale che essa cerca di affrontare" (Dees, 2008).

Mentre gli studiosi di management e imprenditorialità hanno focalizzato l'attenzione sulla crescita delle imprese commerciali, minore attenzione è stata dedicata al tema dello sviluppo delle soluzioni innovative ai problemi sociali (Alvord, Brown e Letts, 2004). Sebbene sia stato discusso il modo migliore per definire e misurare l'impatto sociale (Ebrahim e Rangan, 2014; Renko, 2013), una recente revisione sull'argomento distingue tra *scaling up* e *scaling deep*. Lo *scaling up* si riferisce alla crescita del valore sociale attraverso l'espansione dell'iniziativa di innovazione sociale in nuove aree geografiche. Esempi di *scaling up* sono i tentativi di un innovatore sociale di espandere o replicare iniziative esistenti, dedicate all'inclusione sociale di persone con disabilità, in una città diversa. Un approccio di *scaling up* generalmente si concentra sull'impegno a replicare un programma di innovazione sociale in nuove aree geografiche (Taylor, Dees e Emerson, 2002).

Al contrario, *scaling deep* significa concentrare energie e risorse sull'aumentare l'impatto dell'iniziativa in una data comunità, attraverso una maggiore penetrazione di una determinata popolazione di riferimento (Taylor, Dees ed Emerson, 2002; Smith e Stevens, 2010). In altri termini, *scaling deep* significa rendere l'innovazione sociale un processo accessibile e usufruibile da un numero sempre più elevato di potenziali target, coinvolgendo sempre più cittadini e potenziali attori attivi nella comunità di riferimento. Esempi

di *scaling deep* sono i tentativi di un imprenditore sociale di sviluppare un programma di formazione artistica professionale per adulti, che segua il successo raggiunto dall'istituzione di un programma di scuola d'arte per bambini nella stessa città.

Lo *scaling deep* è fortemente determinato dalla capacità degli innovatori sociali di penetrare meglio in una data comunità, raggiungendo il maggior numero possibile di beneficiari (Dees, Anderson e Wei-Skillern, 2004) e coinvolgendo un numero maggiore di attori locali (cittadini, innovatori sociali, aziende, ecc.) per promuovere l'iniziativa a livello locale. Pertanto, gli innovatori sociali dovrebbero riflettere su come diffondere la loro innovazione in modo che evolva in linea con le esigenze dei beneficiari e con le emergenti sfide sociali che caratterizzano la comunità. Ciò significa che dovrebbero essere pronti a identificare e cogliere opportunità per soddisfare i bisogni di nuovi target, diversificando al tempo stesso la gamma di attività connesse allo sviluppo del loro programma di innovazione sociale (Dees et al., 2004). Questo processo richiede anche la capacità dell'innovatore sociale di intraprendere azioni mirate ad attrarre investimenti e identificare opportunità di finanziamento al fine di moltiplicare le attività legate all'innovazione sociale e allo *scaling* dell'impatto.

### **3. Gli elementi relazionali per il successo della scalabilità dell'innovazione sociale**

Il successo della scalabilità dell'innovazione sociale dipende dalla capacità degli imprenditori sociali di agire in un ambiente caratterizzato da risorse limitate, in cui il loro impegno nel cooperare e costruire alleanze efficaci con partner che possono fornire un sostegno di lungo termine alle iniziative sociali diventa un driver essenziale per *la scalabilità*. In questo scenario, la creazione di collaborazioni che promuovono lo scambio di informazioni complesse e conoscenza, lo sviluppo di iniziative congiunte aperte alla comunità e il maggiore coinvolgimento di diversi soggetti interessati sono di primaria importanza per il successo dello *scaling*.

Quando, all'interno di un'area territoriale specifica, diversi attori cooperano attivamente e regolarmente verso un obiettivo comune e identificano forme efficaci di partnership che, a lungo termine, creano sia benefici individuali che valore condiviso, si crea un ecosistema locale efficace che sostiene lo sviluppo e l'impatto dell'innovazione sociale e contribuisce al benessere sociale ed economico a livello territoriale.

La capacità di costruire alleanze si riferisce all'efficacia con cui gli innovatori sociali plasmano partenariati, coalizioni, joint venture e altre relazioni per

realizzare il cambiamento sociale desiderato. È da notare che, mentre in passato gli studiosi hanno rappresentato gli imprenditori sociali come operatori solisti, la letteratura sull'imprenditorialità sociale ha iniziato a spostare l'attenzione sul ritratto di un imprenditore sociale più collaborativo che si affida ad un modo di agire aperto, cercando di ottenere il contributo di partner esterni per la crescita (Bloom e Chatterji, 2009). Ciò è particolarmente vero nel caso dell'innovazione sociale il cui sviluppo dipende dagli imperativi relazionali di partecipazione e collaborazione (Phillips et al., 2017). La collaborazione con altri attori può consentire l'acquisizione di risorse e capacità necessarie per la crescita dell'impatto dell'innovazione sociale (ad esempio, finanziaria, tecnica e promozionale, umana e relazionale) riducendone i costi (Dees, Anderson e Wei-Skillern, 2004). Ciò può essere particolarmente vero per le organizzazioni la cui missione sociale primaria è quella di condividere la loro innovazione allo scopo di massimizzare l'impatto piuttosto che massimizzare i profitti (Desa e Basu, 2013).

Inoltre, poiché lo *scaling* dipende dal modo in cui una determinata innovazione sociale arriva agli individui e alla comunità, gli innovatori sociali possono trarre vantaggio dalla reputazione consolidata e dalle reti sociali dei loro partner per legittimare la loro innovazione sociale in diverse comunità. In quest'ottica, formare una collaborazione con un partner dallo status elevato può aumentare il successo dello *scaling*. Questa prospettiva è in linea con un'estensione più recente della teoria basata sulle risorse delle aziende, che suggerisce che le imprese possono generare rendimenti oltre la norma grazie alle risorse e capacità che derivano dalle loro relazioni con altre aziende (Li, Poppo e Zhou, 2010). Tuttavia, la misura in cui le strategie di costruzione delle alleanze guidano efficacemente la scalabilità dell'impatto sociale dipende dall'efficacia della collaborazione e dalla qualità degli scambi di conoscenza tra i partner dell'alleanza (Dees et al., 2004). I meccanismi relazionali, definiti come comportamenti e interazioni dei partner nel corso di un'alleanza, possono influenzare il successo di un partenariato creando le condizioni che consentono alle organizzazioni di lavorare in modo collaborativo, (Kale e Singh, 2007; Kale et al., 2000; Lavie, Haunshild e Khanna, 2012). Al contempo, gli stessi meccanismi guidano l'accesso a risorse e capacità attraverso attività di condivisione delle conoscenze.

Mentre recenti studi teorici ed empirici hanno confermato l'importanza della formazione di alleanze nella scalabilità dell'innovazione sociale (Bloom e Smith, 2010; Smith et al., 2016; Haugh e Talwar, 2016), minore attenzione è stata dedicata ai meccanismi che possono ostacolare o facilitare il successo delle alleanze di innovazione sociale in termini di *scaling* determinando l'acquisizione di diversi set di risorse e conoscenze. Per affrontare questa lacuna della letteratura, il presente studio indaga l'effetto del *brokered*

*access* come meccanismo relazionale che influenza il successo delle alleanze per l'innovazione sociale nello *scaling deep* e getta luce su altri moderatori relazionali (fiducia, coinvolgimento dei beneficiari) che possono influenzare tale effetto (vedi figura 1).

Esaminiamo queste dinamiche concentrandoci su un campione di partnership di innovazione sociale in Italia tra innovatori sociali e i loro più importanti partner locali, pubblici e privati per lo sviluppo e la diffusione del progetto di innovazione.

#### **4. Il *brokered access***

Il successo nello *scaling deep* dell'innovazione sociale dipende del modo in cui la soluzione proposta è percepita dalla comunità di beneficiari. Questo punto è stato sottolineato da Dees et al., 2008, i quali sostengono che “affinché un'innovazione sia scalabile, dovrebbe essere sostenuta e ben accolta dalla comunità target”. Gli innovatori sociali e i loro partner potrebbero non riuscire a scalare l'impatto dell'innovazione sociale a causa delle difficoltà nel mobilitare sforzi promozionali e strategie di legittimazione per migliorare l'accesso dei beneficiari alla soluzione innovativa, pur mantenendo la sua qualità. In effetti, la mancanza di consapevolezza riguardo alla pratica innovativa limita gli sforzi di espansione.

Il *brokered access* è stato generalmente definito come la misura in cui il partner di un'organizzazione fornisce all'organizzazione l'accesso a nuovi contatti e partnership più distanti, al di fuori della sua tradizionale rete di relazioni. Tale accesso mediato può conferire legittimità e accesso a nuovi flussi di risorse e conoscenze (Li, Poppo e Zhou, 2010). In quest'ottica, i broker sono organizzazioni chiave che sono in grado di connettere diversi stakeholder, che, altrimenti, non godrebbero della possibilità di cooperare e dialogare. Invece di basarsi su relazioni dirette, l'accesso tramite broker si basa su interazioni indirette, una caratteristica importante ma relativamente inesplorata delle relazioni, che si riferisce specificamente all'accesso a organizzazioni più distanti attraverso un determinato partner che svolge il ruolo di broker (Yli-Renko, Autio e Sapienza, 2001). Il concetto è tratto dalla teoria del network ed è tipicamente usato per evidenziare un attore che collega contatti altrimenti non connessi (Burt, 1992) e facilita la transazione tra questi contatti.

Più recentemente, gli studi hanno utilizzato il concetto anche nel campo sociale per indicare le organizzazioni con un ruolo di collegamento, che agiscono come facilitatori per la formazione di nuove relazioni e partnership. Generalmente hanno reti di grandi dimensioni e una solida reputazione nelle

comunità di riferimento che consentono loro di offrire supporto promozionale e facilitare la formazione e la gestione di diverse serie di collaborazioni, riunendo diversi gruppi sociali (Stadtler e Probst, 2012; Von Schnurbein, 2010). Data la loro partecipazione come promotori di diversi progetti, queste “organizzazioni chiave” possono fungere da facilitatori nello sviluppo delle relazioni tra i diversi attori di un ecosistema locale.

Ad esempio, il ruolo dell’intermediazione può essere esercitato da fondazioni bancarie e fondazioni d’impresa (Stadtler e Probst, 2012; Von Schnurbein, 2010) che, in virtù della loro credibilità e indipendenza, sono nella posizione migliore per costruire ponti che aiutino gli innovatori sociali ad acquisire legittimità, visibilità e risorse. Queste organizzazioni sono sempre più coinvolte nel sostegno di progetti di innovazione sociale ad alto potenziale di impatto, supportandole allo stesso tempo dal punto di vista finanziario e tecnico (attraverso un processo di allenamento mentale e formazione) e aiutando gli imprenditori di innovazione sociale a superare le difficili condizioni operative (tecniche, burocratiche, legali) e la scarsità di risorse finanziarie che a volte riducono l’impatto delle loro iniziative di innovazione sociale.

Il ruolo di broker può anche essere svolto da organizzazioni pubbliche. In questo caso, invece di svolgere un ruolo diretto nella progettazione e nell’implementazione dell’innovazione sociale, le organizzazioni pubbliche possono agire da facilitatori creando le condizioni relazionali necessarie per coinvolgere una varietà di parti interessate e favorire la partecipazione attiva dei cittadini alla iniziativa.

Riteniamo che la misura in cui i partner degli innovatori sociali fungono da intermediari fornendo loro accesso a nuovi contatti più distanti, al di fuori della loro tradizionale rete di relazioni, aumenti il successo dei partenariati per l’innovazione sociale. L’accesso tramite intermediazione fornisce all’imprenditore dell’innovazione sociale due tipi di vantaggi. In primo luogo, offre l’opportunità di stabilire connessioni con organizzazioni che vanno oltre quelle con cui tradizionalmente si identificano. In questa prospettiva, l’intermediario funge da mediatore per la formazione di nuove collaborazioni e partnership (Stadtler e Probst, 2012) con organizzazioni e cittadini che possono portare risorse e conoscenze necessarie alla scalabilità. Il partner che agisce come mediatore può convincere altre organizzazioni che normalmente non interagiscono con l’imprenditore di innovazione sociale (ad esempio, a causa della diversa posizione geografica, dimensione o settore) a promuovere o adottare l’approccio dell’innovazione sociale, contribuendo così alla sua diffusione e percezione positiva da parte della comunità. Come suggerito da Von Schnurbein, 2010, attraverso la sua legittimità il broker può stimolare altri a collaborare e ad avere fiducia nel progetto. In quest’ottica, l’interme-



diario può convincere altre organizzazioni del valore delle soluzioni innovative proposte, in modo che contribuiscano, a loro volta, alla loro diffusione e adozione tra i beneficiari. Questo perché l'accesso tramite broker offre all'imprenditore sociale la possibilità di migliorare la comunicazione del valore della sua iniziativa nella comunità locale e ciò aumenta la portata dell'impatto sociale (Bloom e Chatterji, 2009). Secondo questo punto di vista, l'accesso tramite broker funge da meccanismo di legittimazione che aiuta a promuovere l'iniziativa nella comunità in quanto i broker sono disposti a mobilitare la propria rete di contatti per aumentare la credibilità e la legittimità delle idee innovative.

In secondo luogo, di fronte alle difficoltà di accedere alle risorse e integrare facilmente le conoscenze aggiuntive necessarie per lo *scaling*, gli innovatori sociali possono cercare di accedervi raggiungendo nuovi contatti attraverso i legami diretti con i loro partner. A tale riguardo, l'accesso tramite broker può fornire agli innovatori sociali l'accesso a ulteriori flussi di risorse e conoscenze che non possono essere acquisiti attraverso le loro reti dirette di contatti. Questo perché il broker assiste gli innovatori sociali nel coinvolgere e cercare risorse da una varietà di potenziali stakeholder tra cui donatori, beneficiari, organizzazioni pubbliche di organizzazioni commerciali o agenti del terzo settore (Desa e Basu 2013). In effetti, i broker supportano l'innovatore sociale nell'informare i nuovi attori della comunità sui suoi progetti e sulla missione, fornendo il sostegno necessario allo *scaling* (Zahra et al., 2009).

In breve, il meccanismo di *brokered access* aiuta le imprese sociali a ottenere legittimità, promuovendo i loro progetti (Desa e Basu 2013), generando nuovi contatti e raccogliendo preziose risorse che possono aumentare il successo della partnership nello *scaling* dell'impatto di innovazione sociale.

*Ipotesi 1: il meccanismo di brokered access ha un effetto positivo e significativo sul successo delle alleanze di innovazione sociale misurato in termini di scaling deep.*

## **5. Brokered access e risorse finanziarie**

Gli studi hanno mostrato che i broker sono organizzazioni finanziariamente indipendenti (Stadtler e Probst, 2012) dotate di un alto grado di visibilità e legittimità. Questa proprietà rende il broker più capace di sostenere finanziariamente i programmi di innovazione sociale, assumendo nell'alleanza di innovazione sociale anche il ruolo di partner finanziario. Con il ruolo aggiuntivo di partner finanziario, l'intermediario contribuisce alla sostenibilità finanziaria del progetto di innovazione sociale. Ciò può aumen-

tare la sua capacità di accedere a nuovi contatti convincendo altre organizzazioni o attori della comunità a promuovere, diffondere l'iniziativa o diventare loro stessi partner del progetto. La sostenibilità finanziaria fornita dal broker al progetto, infatti, riduce lo scetticismo esterno sulla sopravvivenza dell'iniziativa nel tempo e le possibilità di trovare supporto per le idee innovative (Von Schnurbein, 2010). Allo stesso tempo, fornisce più incentivi a potenziali nuovi sostenitori dell'iniziativa.

Esibendo la propria volontà di sostenere finanziariamente l'iniziativa, il broker può essere più persuasivo nel convincere altri attori (ad es. singoli donatori, organizzazioni pubbliche o private) a promuovere l'iniziativa o diventare partner. Ciò è dovuto al fatto che il supporto finanziario di un attore altamente legittimato come l'intermediario migliora la credibilità del progetto stesso (Stadtler e Probst, 2010), rendendolo più attraente per altri potenziali finanziatori o promotori. Questo a sua volta riduce la loro paura di sprecare tempo e denaro in un progetto ad alto rischio di mortalità o fallimento. In tali circostanze, il broker può incoraggiare più facilmente le persone a donare o diventare volontari del progetto, facendo leva sul forte potenziale del progetto.

Al contempo, altre organizzazioni senza scopo di lucro e commerciali possono decidere di diventare partner o sostenere il progetto poiché percepiscono che l'iniziativa affronta un problema rilevante per la comunità, avendo un alto potenziale di successo e sopravvivenza nel tempo. Al fine di migliorare le loro prestazioni sociali e la legittimità organizzativa nel tempo (Zyglidopoulos, 2003), tali organizzazioni potrebbero quindi essere più facilmente spinte a sostenere l'iniziativa di innovazione promossa dal broker. In sintesi, riteniamo che quando i partner che fungono da intermediari sostengono anche finanziariamente l'iniziativa, l'effetto del meccanismo del *brokered access* sul successo dell'alleanza dell'innovazione misurato in termini di *scaling deep* sia rafforzato.

*Ipotesi 2: la disponibilità dei partner a sostenere finanziariamente l'iniziativa di innovazione sociale modera positivamente l'effetto del brokered access sul successo delle alleanze di innovazione sociale misurato in termini di scaling deep.*

## **6. La fiducia tra gli attori basata sui processi**

La fiducia è stata tradizionalmente definita come uno stato psicologico che comprende l'intenzione di accettare la vulnerabilità di un altro in base alle aspettative positive delle sue intenzioni o del suo comportamento. Pertanto, componenti centrali della fiducia sono la "volontà di essere vulnerabili", la

“volontà di fare affidamento” su un altro e di sviluppare “aspettative fiduciose e positive” che l’altro attore coinvolto nella relazione sia onesto e /o benevolo. La fiducia agisce come meccanismo di salvaguardia informale che riduce i costi di transazione associati alla contrattazione e negoziazione tra attori (Das e Teng, 1998; Dyer e Singh, 1998; Zaheer et al., 1998). La fiducia funziona come un meccanismo di governance relazionale che sostituisce contratti formali e sistemi di controllo e riduce il rischio relazionale, stabilendo alcune forme di assicurazione sul fatto che gli altri partner non agiranno opportunisticamente (Moran, 2005) per massimizzare il raggiungimento dei propri obiettivi. Gli studiosi riconoscono l’esistenza di diverse forme di fiducia. Innanzitutto, le forme di fiducia interpersonale o inter-organizzativa possono essere concettualizzate a seconda che il referente di fiducia sia un altro individuo o gruppi di individui come l’organizzazione partner. Da questa prospettiva, la fiducia inter-organizzativa descrive la misura in cui i membri dell’organizzazione hanno fiducia nei confronti dell’impresa partner. In termini di meccanismi di sviluppo della fiducia, Zucker (1986) descrive tre meccanismi centrali della produzione di fiducia. Il primo meccanismo fa riferimento alla fiducia basata su aspettative incorporate nelle norme e nelle strutture sociali. In questo caso la fiducia si manifesta quando un’organizzazione riceve certificazioni da terze parti utilizzate per rafforzare la fiducia dei partner verso l’organizzazione stessa. Il secondo meccanismo fa riferimento alla fiducia basata sulla somiglianza sociale e quindi in particolare sugli aspetti comuni e somiglianze tra gli attori partner. Il terzo meccanismo è legato alla fiducia basata sui processi (cioè basata sullo scambio reciproco e ricorrente tra le diverse parti della relazione). La fiducia basata sui processi differisce in modo significativo dalle altre tipologie in quanto dipende da transazioni passate, contatti reiterati e previsti scambi futuri. La fiducia basata sui processi implica una vasta conoscenza della precedente storia personale e richiede estese interazioni per lunghi periodi di tempo. Tipiche di questa forma di fiducia sono la comunicazione aperta e la reciprocità e si tratta di una fiducia che generalmente è più orientata al lungo termine e resiliente. Tale tipologia di fiducia trasforma una relazione tra partner di breve termine in una relazione di scambio più duratura e a lungo termine. Le precedenti esperienze con un partner stimoleranno ulteriore cooperazione, miglioreranno l’impegno e incoraggeranno interazioni a lungo termine. Le transazioni e gli scambi precedenti portano a interazioni future di successo che favoriscono l’accumulo di fiducia. Questa forma di fiducia è anche più favorevole alla creazione di un senso di comunità e riduce la necessità di regole e regolamenti espliciti creando al contempo un’abitudine etica ereditata (Luo, 2002).

Lo sviluppo della fiducia basata sui processi nelle partnership di innovazione sociale segnala relazioni strette e intime tra i partner, che generano forme

di solidarietà. Quando la fiducia basata sui processi regola le relazioni tra gli innovatori sociali ed i loro partner, è più probabile che si sostengano tecnicamente l'un l'altro e partecipino ad attività condivise sul campo. Allo stesso modo, quando la fiducia basata sui processi è presente, i partner hanno maggiori probabilità di partecipare ad azioni o eventi che si discostano dai loro business usuali o attività tipiche allo scopo di fornire più valore alle partnership e ai beneficiari dell'iniziativa di innovazione sociale che sostengono. In tali situazioni, i partenariati diventano più aperti al cambiamento e ciò è necessario a servire meglio una determinata comunità.

La fiducia basata sui processi incoraggia anche il trasferimento tacito di conoscenze, facilitando la socializzazione e comunicazione tra partner e il mantenimento di relazioni stabili (Kotabe, Martin e Domoto, 2003). Come Li et al. (2010) sottolineano “il trasferimento di conoscenza tacita oltre i confini dell'organizzazione è generalmente difficile a causa della sua natura delicata e difficile da codificare, ma le interazioni strette e intense tra i partner di scambio costituiscono un meccanismo efficace per trasferire tale conoscenza”.

Nel contesto del nostro studio, queste forme di conoscenza includono l'esposizione diretta a determinati problemi sociali a livello locale e la comprensione delle azioni necessarie a soddisfare determinati bisogni che sono per lo più basate su conoscenze altamente localizzate e specifiche. Quindi, promuovendo la comunicazione e la socializzazione, la fiducia basata sui processi diventa una fonte di vantaggio relazionale che guida lo scambio di conoscenza spesso basata sull'esperienza diretta ma poi difficile da comunicare (Dees et al., 2004). Poiché la fiducia basata sui processi funge da canale per la condivisione di conoscenze tacite attraverso interazioni ripetute, sosteniamo che partnership caratterizzate da elevati livelli di fiducia basata sui processi abbiano un maggiore successo nel facilitare la scalabilità dell'innovazione sociale. Quando è presente la fiducia basata sui processi, infatti, lo scambio di conoscenze su come affrontare le esigenze dei beneficiari target e favorirne l'accesso è facilitato, così come la capacità di promuovere l'iniziativa a livello locale.

In sintesi, le relazioni caratterizzate dalla presenza della fiducia basata sui processi migliorano il successo delle alleanze per l'innovazione sociale, fungendo da canale per uno scambio agevole e scorrevole di conoscenza tacita che supporta la capacità dei partner di attuare azioni che favoriscono la partecipazione a livello locale.

*Ipotesi 3: la fiducia basata sui processi ha un effetto positivo sul successo delle alleanze di innovazione sociale misurato in termini di scaling deep.*

## 7. *Brokered access* e fiducia basata sui processi

Poiché la fiducia basata sui processi si sviluppa nel tempo attraverso continue interazioni e scambi reciproci tra le organizzazioni partner (Luo, 2002; Zucker, 1986), rende la collaborazione inter-organizzativa longeva, favorendo lo sviluppo di una visione condivisa e un orientamento di lungo termine, creando forti legami reciproci tra le organizzazioni partner. Facilitando lo sviluppo di una visione comune, la fiducia basata sui processi armonizza gli interessi dei partner e alimenta un sentimento di comprensione reciproca (Inkpen, 2008; McEvily and Marcus, 2005), che aiuta a stabilire una base per raggiungere gli obiettivi collaborativi (Das e Teng, 1998).

Questa comprensione condivisa, a sua volta, facilita la capacità dei partner di agire in modo più sinergico per promuovere e migliorare la soluzione di innovazione sociale a livello locale (Bacq e Eddleston, 2017). Quindi, quando le relazioni tra l'imprenditore di innovazione sociale e il broker sono caratterizzate da fiducia basata sui processi, quest'ultimo ha una maggiore capacità di comunicare visioni, obiettivi e filosofia del progetto ad altri stakeholder nella comunità di riferimento (ad es. donatori, volontari, organizzazioni profit e no profit) ottenendo la loro attenzione sul progetto. Di conseguenza, l'intermediario può convincere meglio quelle organizzazioni o individui a fidarsi dell'imprenditore sociale e a sostenere il progetto. Inoltre, non solo la condivisione di conoscenze specifiche del settore e l'orientamento di lungo termine che caratterizzano la fiducia basata sui processi rafforzano la capacità del broker di attivare nuovi contatti, ma consentono anche di selezionare e sviluppare le connessioni "adatte" per diffondere l'innovazione sociale. Queste dinamiche, a loro volta, sono di primaria importanza per il successo del broker nel contribuire al processo di *scaling* (Phillips et al., 2017). In questo scenario, infatti, il broker è più capace di identificare gli attori con una maggiore motivazione a portare risorse aggiuntive al progetto grazie alla loro maggiore sensibilità al problema sociale in questione o ai loro specifici interessi nel raggiungere i beneficiari a cui il progetto è rivolto.

Essendo basata su una storia di interazioni e scambi reciproci ripetuti (Luo, 2002), la fiducia basata sui processi rende più facile per i partner sviluppare opinioni positive sulle proprie competenze, in modo da migliorare la loro reciproca stima e attrattività come partner (Ring e Van de Ven, 1992). In queste circostanze, il broker percepisce la qualità relazionale dell'innovatore sociale, la sua attrattività e capacità come partner dell'alleanza (Arino, de la Torre e Ring, 2001: 111). Allo stesso tempo, è più probabile che il broker sviluppi aspettative positive sulla capacità dell'innovatore sociale di mostrare qualità relazionale nel futuro. Di conseguenza, si sente più protetto

dal rischio di danneggiare la propria reputazione introducendo l'imprenditore sociale e il suo progetto nella propria rete di relazioni, in quanto crede nella legittimità relazionale e nella reputazione del suo alleato. Pertanto, riteniamo che l'esistenza di una fiducia basata sui processi tra l'imprenditore dell'innovazione sociale e il broker possa rafforzare la motivazione del broker a mobilitare i suoi contatti per promuovere l'iniziativa dell'imprenditore sociale con conseguenze positive sulla sua diffusione e accoglienza nella comunità locale.

In sintesi, quando l'alleanza tra l'imprenditore dell'innovazione sociale e il broker è caratterizzata dalla fiducia basata sui processi, il meccanismo di *brokered access* è più efficace nell'aumentare l'impatto dell'iniziativa di innovazione sociale misurato in termini di *scaling deep*.

*Ipotesi 4: la fiducia basata sui processi modera positivamente l'effetto del brokered access sul successo delle partnership di innovazione sociale misurato in termini di scaling deep.*

## **8. Brokered access e coinvolgimento dei beneficiari come co-produttori dell'iniziativa di innovazione sociale**

La maggiore capacità del broker di mobilitare la sua rete per promuovere l'iniziativa di innovazione sociale si ottiene quando il broker è in grado di aumentare la fiducia e il rispetto attorno al problema dell'innovazione sociale in questione (von Schnurbein, 2010) quale soluzione innovativa adeguata ad affrontarlo (Stadtler e Probst, 2011). A tale riguardo, la sua capacità di coinvolgere i beneficiari come co-produttori del progetto di innovazione sociale può migliorare l'effetto positivo del *brokered access* sul successo delle alleanze sociali misurato in termini di *scaling deep*. Questo perché l'impegno dei beneficiari locali come co-produttori dell'iniziativa può essere sfruttato dal broker per aumentare l'accettazione dell'iniziativa di innovazione sociale a livello locale. A tale riguardo, la partecipazione attiva dei beneficiari rafforza la capacità dell'intermediario di conferire approvazione e riconoscimento del progetto a livello locale, al fine di attirare l'attenzione di nuovi potenziali target, nonché di organizzazioni commerciali e non profit intenzionate a sostenerlo.

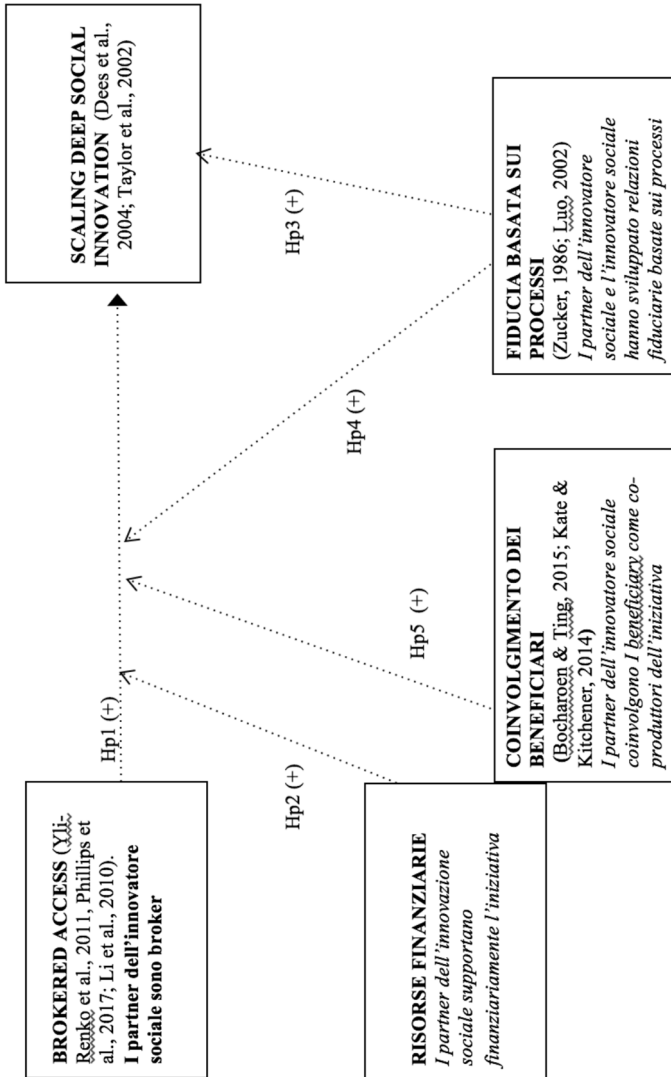
Con il termine coproduzione ci riferiamo al coinvolgimento attivo e alla partecipazione dei beneficiari alle diverse fasi del processo di innovazione sociale (Osborne e Brown, 2011; Hartley, 2006). L'impegno dei beneficiari nella coproduzione segnala la rilevanza del progetto per la comunità di riferimento e il processo partecipativo verso il raggiungimento dei suoi obiettivi.

Essendo fonte di soddisfazione e dedizione, la partecipazione porta i beneficiari a impegnarsi in un passaparola positivo e ad agire in cooperazione con i partner del progetto per la promozione dell'iniziativa (Gassenheimer, Houston, e Davis 1998). La partecipazione attiva dei beneficiari locali come co-produttori del progetto di innovazione sociale può essere promossa e sfruttata dai broker per attirare l'attenzione di nuovi beneficiari e delle organizzazioni interessate a sostenere il progetto. Quando i beneficiari partecipano attivamente al progetto, il broker può infatti aumentare la visibilità della propria partecipazione attraverso una serie di eventi, piattaforme e spazi partecipativi per dare ai beneficiari l'opportunità di condividere le loro esperienze, competenze e idee e diffondere i valori fondamentali dell'iniziativa a livello locale. Questo processo dà origine ad attività di creazione di reti che partono dalle esperienze dirette dei beneficiari come co-produttori e dall'organizzazione di eventi e attività di comunicazione, in cui i beneficiari svolgono un ruolo attivo nel persuadere la comunità circa la rilevanza del progetto attraendo al contempo nuovi target che non sono ancora stati raggiunti. In tutti questi casi, gli strumenti web possono anche supportare queste dinamiche, integrando incontri ed eventi faccia a faccia formali e informali (Storper and Venables, 2004). Questo processo a sua volta sostiene la capacità del broker di diffondere l'innovazione sociale a livello locale in modo da ampliare il pool di attori e organizzazioni disposti a supportare, replicare o contribuire in modi diversi alla sua trasformazione e diffusione a livello territoriale.

In altre parole, la partecipazione dei beneficiari offre al broker maggiori opportunità per promuovere meglio l'iniziativa a livello locale, aumentando la fiducia e il sostegno e promuovendo l'emergere di un adeguato "tessuto connettivo" a sostegno dell'innovazione sociale (Caroli, 2015). Questi insiemi di dinamiche hanno anche ricadute positive esterne in quanto consentono al broker di attivare meccanismi *peer to peer* facendo interagire i beneficiari attuali con i potenziali, aumentando la loro capacità di agire da "*influencer*" nella comunità locale e dare il loro contributo alla scalabilità del progetto a livello locale. Ciò indica un'innovazione sociale sempre più accessibile a un gran numero di potenziali target.

Come notato da Santos (2012), i beneficiari, a prescindere da chi sono, sono probabilmente dotati di risorse e competenze che sono sottoutilizzate e possono essere sfruttate per soddisfare meglio i loro bisogni. Sbloccare questo capitale nascosto facendo in modo che gli individui condividano le loro esperienze con la comunità può favorire l'avvicinamento di nuovi beneficiari, facendoli familiarizzare con l'iniziativa e coltivando il loro senso di appartenenza, inclusione e partecipazione (Voorberg, Bekkers e Tummers, 2015).

Fig. 1 – Effetto diretto e moderato del brokered access sul successo delle alleanze sociali in termini di scaling deep



Fonte: elaborazione degli autori



In riferimento a ciò, quando i beneficiari partecipano alla coproduzione dell'iniziativa di innovazione sociale, il meccanismo di *brokered access* diventa più efficace in quanto l'intermediario può promuovere meglio l'iniziativa a livello locale facendo leva sulla partecipazione dei beneficiari per attivare nuove connessioni e sviluppare iniziative di community building volte a facilitare l'accettazione e l'accesso all'iniziativa a livello locale (Rosero-Bixby e Casterline, 1994).

In sintesi, riteniamo che quando i partner degli innovatori sociali coinvolgono i beneficiari locali come co-produttori del progetto di innovazione sociale, aumenti la loro capacità di fornire un accesso mediato mobilitando ulteriore partecipazione e forme locali di supporto all'iniziativa. Ciò rafforza ulteriormente il ruolo positivo dei broker sul successo delle partnership per l'innovazione sociale in termini di scalabilità.

*Ipotesi 5: la capacità dei partner di coinvolgere i beneficiari locali come co-produttori del progetto di innovazione sociale modera positivamente l'effetto del brokered access sul successo delle alleanze di innovazione sociale misurato in termini di scaling deep.*

## 9. Metodologia e dati

Per prima cosa abbiamo creato un pool iniziale di item sulla base di una revisione approfondita della letteratura e delle interviste agli imprenditori sociali responsabili dei progetti di innovazione. Successivamente abbiamo perfezionato la formulazione di alcuni item sulla base di uno studio pilota.

*Il successo delle partnership sociali sull'impatto dell'innovazione sociale in termini di scaling deep.*

In accordo con Bacqu et al. (2017) e Dees et al. (2004), misuriamo il successo delle partnership sociali in termini di scaling deep attraverso cinque item che si riferiscono alla misura con cui la partnership: effettua progressi significativi nell'attrarre categorie svantaggiate di beneficiari (ad esempio categorie di beneficiari che non sono in grado di pagare per accedere al prodotto o servizio sociale offerto dall'iniziativa); è riuscita a incrementare il numero di beneficiari dell'iniziativa sociale in una particolare comunità; ha raggiunto nuove categorie di beneficiari in una data comunità.

La principal component factor analysis (analisi fattoriale, metodo delle componenti principali) produce un singolo fattore con un *eigenvalue* di 1.970, scale reliability (Cronbach's alpha) di 0.73, e *factor loadings* più alto di 0.5. Il punteggio del fattore serve come nostra misura dell'impatto delle partnership sociali in termini di *scaling deep*.

La nostra indagine ha richiesto informazioni sui meccanismi relazionali che caratterizzano le relazioni tra gli innovatori sociali e i loro partner. Per quanto possibile, ci basiamo su elementi in scala utilizzati da studi precedenti. Gli item sono misurati usando una scala Likert a 5 punti che va da 1 (fortemente in disaccordo) a 5 (fortemente d'accordo), salvo diversa indicazione.

### *Brokered access*

Per brokered access intendiamo la misura con cui il partner fornisce all'innovatore sociale un costante network di contatti anche al di fuori di quello di cui l'innovatore fa parte. In accordo con la letteratura di Yli-Renko et al. (2001) gli item usati per misurare il brokered access sono i seguenti:

- la misura con cui il partner dell'innovatore sociale mobilita il proprio network di contatti per legittimare l'iniziativa e promuovere la sua espansione e replica in contesti differenti;
- la continuità del supporto fornito all'iniziativa da parte del partner.

L'analisi del fattore composto principale produce un singolo fattore con un eigenvalue di 1,55, scale reliability (Cronbach's alpha) di 0,71 e factor loadings e superiore a 0,5.7.

### *Fiducia basata sui processi*

Abbiamo misurato la fiducia basata sui processi come l'impegno dei partner a cooperare con i loro partner e costruire relazioni a lungo termine, adattando i loro ruoli e responsabilità in risposta a:

1. crisi e conflitti interni alla partnership;
2. cambiamenti dei bisogni sociali per i beneficiari target;
3. cambiamenti nella politica governativa che influenzano le operazioni di partenariato;
4. opportunità emergenti per l'instaurazione di rapporti di collaborazione con nuovi attori nella comunità.

Questa operatività della fiducia basata sui processi è coerente con la definizione di fiducia proposta da Luo (2002) e Zucker (1986) che hanno correlato il concetto di fiducia con la cooperazione, le interazioni a lungo termine e la reciprocità. L'analisi del fattore composto principale produce un singolo fattore con un eigenvalue di 2,14, scale reliability (Cronbach's alpha) di 0,71 e factor loadings e superiore a 0,5.

### *Beneficiary engagement*

Seguendo Vargo e Lusch (2004) abbiamo misurato l'impegno dei beneficiari come entità del coinvolgimento dei beneficiari locali o degli utenti

finali nello sviluppo dell'iniziativa di innovazione sociale sviluppata attraverso la partnership. Lo abbiamo misurato come la percentuale di beneficiari che hanno partecipato attivamente all'iniziativa.

### *Supporto finanziario del partner*

È stato misurato come variabile dicotomica che assume il valore 1 se il partner sostiene finanziariamente il progetto di innovazione sociale e 0 in caso contrario.

Abbiamo effettuato una serie di controlli. In primo luogo, la durata dell'alleanza può influenzare la capacità dei partner di sviluppare processi relazionali che possono portare al successo misurato in termini di *scaling deep*. Pertanto, abbiamo considerato come variabile di controllo la durata della partnership e dell'iniziativa di innovazione sociale, ossia il numero di anni da cui sono in atto. In secondo luogo, la complessità dell'alleanza e l'importanza del partner possono influenzare il successo delle alleanze sociali nell'impatto sociale in termini di *scaling*, pertanto abbiamo considerato entrambe le variabili come controllo all'interno del modello. La complessità dell'alleanza è stata misurata come il numero di nuovi meccanismi di coordinamento messi in atto per gestire le relazioni tra i partner, mentre la specificità delle risorse è misurata come il grado di specializzazione delle risorse apportate dal partner al progetto. In terzo luogo, abbiamo controllato per altre caratteristiche dell'alleanza che potrebbero spiegare il suo successo misurato in termini di *scaling deep*, come il grado di integrazione delle partnership considerato, il grado di coinvolgimento attivo del partner nei processi decisionali riguardanti lo sviluppo del progetto, una comunicazione efficace (se i partner comunicano frequentemente e informalmente) tra gli alleati e il grado di coinvolgimento dei partner come coproduttori dell'iniziativa.

## **10. I risultati dell'indagine**

Abbiamo stimato il modello con una regressione OLS (ordinary least squared regression) usando STATA. La tabella 1 presenta la matrice di correlazione delle variabili utilizzate nei modelli. La tabella 2 presenta i risultati della regressione OLS<sup>1</sup>.

La Tabella 2 presenta modelli che testano l'effetto diretto e moderato del *brokered access* sul successo delle partnership in termini di *scaling deep*. Il Modello 1 (Tabella 2) è un modello di base che verifica l'effetto delle varia-

<sup>1</sup> Le due tabelle sono in appendice al termine del capitolo.

bili di controllo sullo *scaling deep*. Nel modello 2 abbiamo aggiunto la variabile indipendente *brokered access* insieme alle variabili di moderazione (supporto finanziario dei partner, fiducia basata sui processi, coinvolgimento dei beneficiari). Nel modello 3, abbiamo introdotto l'effetto di interazione tra il supporto finanziario del partner e il *brokered access*. Nel modello 4, abbiamo introdotto l'effetto di interazione tra il *brokered access* e la fiducia basata sui processi. Nel modello 5, abbiamo introdotto l'interazione tra *brokered access* e coinvolgimento dei beneficiari. Il modello 6 è il modello completo contenente tutte le variabili di controllo, le variabili indipendenti e i termini di interazione.

L'ipotesi 1 sostiene che il meccanismo di *brokered access* ha un effetto positivo e significativo sul successo della partnership in termini di *scaling deep*. Il modello 2 (Tabella 2) fornisce un forte sostegno a questa ipotesi. In effetti, il ruolo del broker ha un effetto positivo e statisticamente significativo sullo *scaling deep* ( $\beta = 0,335$ ;  $p < 0,001$ ).

L'ipotesi 2 sostiene che l'effetto positivo del *brokered access* aumenta nelle partnership di innovazione sociale in cui i partner sostengono finanziariamente l'iniziativa. Tuttavia, nel modello 3 (Tabella 2) il termine di interazione tra *brokered access* e supporto finanziario del partner non è statisticamente significativo, quindi la seconda ipotesi 2 non è supportata.

L'ipotesi 3 sostiene che la fiducia reciproca basata sui processi ha un effetto positivo sul successo della partnership sull'impatto misurato in termini di *scaling deep*. Come mostrato nei modelli 2-6 (Tabella 2), l'effetto della fiducia basata non è significativo. L'ipotesi 3, quindi, non è supportata.

L'ipotesi 4 sostiene che la fiducia basata sui processi modera positivamente l'effetto *brokered access* sul successo della partnership in termini di *scaling deep*. Come si può vedere nel modello 4, il termine di interazione è positivo e significativo ( $\beta = 0,147$ ;  $p < 0,10$ ). Il termine di interazione rimane significativo nel modello completo (modello 6) ( $\beta = 0,17$ ;  $p < 0,05$ ). L'ipotesi 4, quindi, è confermata.

Infine, l'ipotesi 5 sostiene che la capacità dei partner di coinvolgere i beneficiari locali come coproduttori del progetto di innovazione sociale modera positivamente l'effetto del *brokered access* al successo della partnership sull'impatto misurato in termini di *scaling deep*. Nel modello 5, il termine di interazione tra *brokered access* e coinvolgimento dei beneficiari è positivo e significativo ( $\beta = 0,13$ ;  $p < 0,05$ ), confermando quindi l'ipotesi 5. Questo risultato rimane lo stesso nel modello completo (Modello 6) ( $\beta = 0,13$ ;  $p < 0,01$ ). L'ipotesi 5, pertanto, è confermata.

Abbiamo condotto il test VIF per verificare l'esistenza di problemi legati alla multicollinearità. Come regola generale, un VIF superiore a 10 merita ulteriori indagini (Hair et al., 1995). Poiché nessuna delle variabili ha valori

VIF superiori a 10 (il VIF medio è 1,20), i modelli di regressione stimati dalla seguente analisi non presentano problemi di multicollinearità.

## 11. Conclusioni

In questo articolo abbiamo studiato quali meccanismi relazionali influenzano il successo delle alleanze di innovazione sociale misurato in termini di scalabilità. Nello specifico, abbiamo esplorato le condizioni relazionali che contribuiscono al successo delle alleanze di innovazione sociale in termini di *scaling deep*. In primo luogo, abbiamo gettato luce sul meccanismo di *brokered access* come fattore chiave del successo della partnership per l'innovazione sociale misurato come scalabilità dell'iniziativa. In secondo luogo, abbiamo dimostrato che l'effetto positivo del *brokered access* è rafforzato quando i) i partner hanno sviluppato relazioni di fiducia basate sui processi (ovvero basate su scambi reciproci e ricorrenti e un orientamento a lungo termine) con gli imprenditori sociali e ii) quando i beneficiari locali sono coinvolti come co-produttori delle iniziative di innovazione sociale.

Il nostro studio contribuisce alla ricerca sull'innovazione sociale. Più specificamente, fornisce supporto empirico alle recenti evidenze scientifiche sull'imperativo relazionale che caratterizza il processo di innovazione sociale (Phillips et al., 2017). Precedenti studi hanno dimostrato in modo convincente che l'emergere dell'innovazione sociale dipende dalla capacità degli imprenditori sociali e più in generale degli innovatori di formare partenariati e coinvolgere le parti interessate esterne nel processo di innovazione sociale (Phillips et al., 2017; Le Ber e Branzei, 2010). Concentrandoci in particolare sulle partnership per l'innovazione sociale, dimostriamo che l'imperativo relazionale svolge anche un ruolo fondamentale nell'influenzare la scalabilità delle iniziative di innovazione sociale. Collegando il raggiungimento degli obiettivi di *scaling deep* all'interazione tra diversi meccanismi relazionali, forniamo intuizioni nuove su come le dinamiche relazionali che caratterizzano la collaborazione tra gli imprenditori dell'innovazione sociale e i loro partner influenzano il successo di tali partnership. Facciamo luce, in particolare, sulle condizioni relazionali che gli imprenditori sociali devono sviluppare per aumentare la scalabilità dell'innovazione sociale nel contesto di riferimento.

In primo luogo, abbiamo rilevato che il *brokered access* (la volontà dei partner di mobilitare la propria rete di contatti per promuovere l'iniziativa dell'innovatore sociale tra nuovi attori più distanti al di fuori dell'alleanza collaborativa) aumenta il successo della partnership sull'impatto misurato in

termini di *scaling deep*. Questo meccanismo, infatti, consente agli imprenditori sociali responsabili dell'innovazione di attrarre risorse e attenzione aggiuntive da una varietà di parti interessate, oltre a quelle con cui tradizionalmente hanno rapporti, rafforzando così la crescita potenziale.

In secondo luogo, i risultati dello studio mostrano che la fiducia basata sui processi (basata su scambi e contatti reciproci e ricorrenti tra le organizzazioni partner) modera positivamente l'effetto del *brokered access* sul successo della partnership in termini di *scaling deep*. Infatti, essendo basata su una storia di interazioni positive, la fiducia basata sui processi supporta la capacità del broker di comunicare gli obiettivi del progetto tra la propria rete di contatti. Ciò a sua volta aiuta a massimizzare i risultati delle azioni di ricerca di attenzione. È importante sottolineare che la fiducia basata sui processi rafforza la motivazione dei partner ad agire come intermediari, in quanto consente loro di sviluppare aspettative positive sulla legittimità relazionale degli innovatori sociali, proteggendo in tal modo la qualità relazionale dei broker presso la propria rete di contatti.

Infine, abbiamo riscontrato che anche la capacità dei partner di coinvolgere i beneficiari come co-produttori dell'iniziativa di innovazione sociale rafforza l'effetto positivo del *brokered access*, poiché supporta la capacità del broker di rendere visibile il progetto ad una rete più ampia di attori e di consentire l'attivazione di meccanismi *peer-to-peer*. Ciò, in particolare, suggerisce che la capacità dei partner di coinvolgere i beneficiari nell'attuazione dell'iniziativa di innovazione sociale svolge un ruolo fondamentale nel diffondere l'impatto dei programmi di innovazione sociale rafforzando l'effetto positivo dell'intermediazione. La ragione è che la partecipazione dei beneficiari aumenta la capacità dei broker di promuovere il progetto di innovazione sociale a livello locale, favorendo l'emergere di un adeguato "tessuto connettivo" che facilita la diffusione dell'innovazione sociale (Caroli, 2015) e che fa interagire i potenziali beneficiari con gli attuali. Di conseguenza, i meccanismi peer to peer possono essere attivati, facendo sì che i beneficiari acquisiscano il ruolo di *influencer*, sviluppando la capacità di influenzare la scalabilità del progetto a livello locale.

La nostra ricerca ha tre importanti implicazioni manageriali. Innanzitutto, i nostri risultati suggeriscono che fornendo legittimità e accesso a nuovi flussi di risorse e conoscenze, i meccanismi relazionali quali il *brokered access* sono strumenti vitali per espandere le iniziative di innovazione sociale a livello locale attraverso sforzi cooperativi di successo. Ancora più importante, gli effetti del *brokered access* sul successo delle partnership sociali in termini di *scaling deep* possono dipendere dall'interazione tra questa variabile e altri meccanismi relazionali. Ad esempio, uno dei modi migliori per massimizzare l'effetto positivo del *brokered access* è quello di favorire lo

sviluppo di relazioni con i broker caratterizzate dalla presenza di fiducia basata sui processi; i manager hanno quindi bisogno di dedicare tempo e sforzi considerevoli allo scopo di stabilire legami forti con i partner che fungono da intermediari, istituendo meccanismi di governance relazionale basati su solidarietà e su continue interazioni e scambi reciproci. Pertanto, per lo sviluppo di un modello completo relativo alla relazione tra meccanismi relazionali e *scaling*, questo studio suggerisce che i manager devono essere cauti nell'attribuire il successo dello *scaling deep* esclusivamente allo sviluppo del *brokered access*. In effetti, le nostre analisi dimostrano che l'effetto del *brokered access* broker può essere rinforzato o minimizzato dalle sue interazioni con altri meccanismi relazionali.

Nonostante la robustezza dei nostri risultati, questa ricerca ha alcuni limiti che aprono interessanti prospettive di ricerca future. In primo luogo, riteniamo che un'ulteriore analisi potrebbe esplorare le differenze nella composizione di diversi tipi di partnership per l'innovazione sociale. In effetti, diversi tipi di affiliazione e cultura manageriale possono influenzare il trasferimento di conoscenze e risorse tra i partner, modificando in tal modo l'effetto dei meccanismi relazionali sul successo delle partnership in termini di *scaling*. In secondo luogo, gli studi futuri dovrebbero cercare di migliorare ulteriormente la nostra misura multidimensionale di *scaling* raccogliendo ulteriori dati presso i beneficiari delle iniziative stesse. Infine, gli studi futuri potrebbero esaminare alcuni *feedback loop* tenendo ad esempio in considerazione come il successo dei partenariati di innovazione sociale nel conseguire una scalabilità positiva dell'iniziativa di innovazione sociale possa influenzare lo sviluppo di determinati meccanismi relazionali come la fiducia e la propensione dei partner ad agire come broker. Nonostante questi limiti, il nostro studio offre nuovi spunti alla ricerca sull'innovazione sociale e in particolare alle condizioni relazionali che garantiscono il successo delle partnership per l'innovazione sociale in termini di scalabilità.

## Bibliografia

- Arino, A., & De La Torre, J. (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization science*, Vol 9, 306-325.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, Vol 30, 1-22.
- Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Non-profit and voluntary sector quarterly*, Vol 29, 69-97.

- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol 41, 726-758.
- Bacq, S., & Eddleston, K. A. (2017). A resource-based view of social entrepreneurship: how stewardship culture benefits scale of social impact. *Journal of Business Ethics*, 1-23.
- Bloom, P. N., & Chatterji, A. K. (2009). Scaling social entrepreneurial impact. *California management review*, Vol 51, 114-133.
- Bloom, P. N., & Smith, B. R. (2010). Identifying the drivers of social entrepreneurial impact: theoretical development and an exploratory empirical test of SCALERS. *Journal of social entrepreneurship*, Vol 1, 126-145.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: propositions from the literature. *Public Administration Review*, Vol 66, 44-55.
- Cannon, J. P., & Perreault Jr, W. D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of marketing research*, 439-460.
- Caroli, M.G. (2015). Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale. Milano, Franco Angeli.
- Caroli, M.G. (2016). L'Innovazione delle imprese leader per creare valore sociale. Terzo rapporto CERiIS sull'innovazione sociale. Milano, FrancoAngeli.
- Chaskin, R. J., Brown, P., Venkatesh, S., Vidal, A. (Ed.). (2001). *Building community capacity*. Transaction Publishers.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: a critique and future directions. *Organization science*, Vol 22, 1203-1213.
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit management and leadership*, Vol 14, 411-424.
- Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact. *Stanford social innovation review*, Vol 1, 24-33.
- Desa, G., & Koch, J. L. (2014). Scaling social impact: building sustainable social ventures at the base-of-the-pyramid. *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol 5, 146-174.
- DiMaggio, P. J., & Anheier, H. K. (1990). The sociology of nonprofit organizations and sectors. *Annual review of sociology*, Vol 16, 137-159.
- Doz, Y.L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic management journal*, Vol 17, 55-83.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, Vol 23, 660-679.
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & William, C. (1995). Black. 1995. *Multivariate data analysis*, 4.
- Hartley, T.W. (2006). Public perception and participation in water reuse. *Desalination*, Vol 187, 115-126.
- Haugh, H. M., & Talwar, A. (2016). Linking social entrepreneurship and social change: The mediating role of empowerment. *Journal of Business Ethics*, Vol 133, 643-658.



- Kotabe, M., Martin, X., & Domoto, H. (2003). Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the US and Japanese automotive industries. *Strategic management journal*, Vol 24, 293-316.
- Le Ber, M. J., & Branzei, O. (2010). (Re)forming strategic cross-sector partnerships relational processes of social innovation. *Business & Society*, Vol 49, 140- 172.
- Li, J. J., Poppo, L., & Zhou, K. Z. (2008). Do managerial ties in China always produce value? Competition, uncertainty, and domestic vs. foreign firms. *Strategic Management Journal*, Vol 29, 383-400.
- Luo, X. (2002). Trust production and privacy concerns on the Internet: A framework based on relationship marketing and social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, Vol 31, 111-118.
- Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic management journal*, Vol 26, 1129-1151.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations*, 1.2: 145-162.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: National endowment for science, technology and the art.
- Nicholls, A., & Murdock, A. (2012). The nature of social innovation. In *Social innovation* (pp. 1-30). Palgrave Macmillan UK.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Ormiston, J., & Seymour, R. (2011). Understanding value creation in social entrepreneurship: The importance of aligning mission, strategy and impact measurement. *Journal of social entrepreneurship*, Vol 2, 125-150.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king? *Public Administration*, Vol 89, 1335-1350
- Phillips, W., Alexander, E., & Lee, H. (2017). Going it alone won't work! The relational imperative for social innovation in social enterprises. *Journal of Business Ethics*.
- Phills, J.A, Deiglmeier, K., & Miller, D.T (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, fall 2008.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, Vol 13, 483-498.
- Rosero-Bixby, L., & Casterline, J. B. (1994). Interaction diffusion and fertility transition in Costa Rica. *Social Forces*, Vol 73,435-462.
- Schilke, O., & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, Vol 36, 1192-1219.
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: challenges to theory and practice. *Journal of management*, Vol 31, 849-873.
- Stadtler, L., & Probst, G. (2012). How broker organizations can facilitate public-private partnerships for development. *European Management Journal*, Vol 30, 32-46.

- Storper, M., & Venables, A. J. (2004). Buzz: face-to-face contact and the urban economy. *Journal of economic geography*, Vol 4, 351-370.
- Taylor, M.D. and Dees, J.G., G. & Emerson, J. (2002). The question of scale: Finding an appropriate strategy for building on your success. *Strategic tools for social entrepreneurs: Enhancing the performance of your enterprising nonprofit*. Wiley.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, Vol 68, 1-17.
- von Schnurbein, G. (2010). Foundations as honest brokers between market, state and nonprofits through building social capital. *European Management Journal*, Vol 28, 413-420.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, Vol 17, 1333-1357.
- Yaziji, M., & Doh, J. (2009). NGOs and corporations: Conflict and collaboration. Cambridge University Press.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic management journal*, Vol 22, 587-613.
- Young-Ybarra, C., & Wiersema, M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization science*, Vol 10, 439-459.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, Vol 24, 519-532
- Zyglidopoulos, S. C. (2003). The issue life-cycle: Implications for reputation for social performance and organizational legitimacy. *Corporate Reputation Review*, Vol 6, 70-81.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. *Research in organizational behavior*.

Tab. 1 – Correlation Matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>1 scale deep</i>	1										
<i>2 brokered access</i>	0.401†	1									
<i>3 supporto finanziario</i>	0.088	-0.044	1								
<i>4 fiducia basata sui processi</i>	0.136†	0.151†	0.042	1							
<i>5 coinvolgimento dei beneficiari</i>	0.075	-0.082	0.095	0.021	1						
<i>6 complessità dell'alleanza</i>	-0.023	0.183†	0.112	0.054	-0.007	1					
<i>7 durata</i>	0.006	0.042	-0.062	0.126†	-0.066	0.081	1				
<i>8 importanza del partner</i>	0.232†	0.271†	-0.003	-0.051	-0.068	0.121	-0.040	1			
<i>9 processi decisionali partecipati</i>	-0.035	0.057	-0.343†	-0.036	-0.069	0.020	0.198 †	0.040	1		
<i>10 efficienza comunicazione</i>	0.163†	0.427†	-0.112	0.003	-0.137†	0.095	0.027	0.036	0.127	1	
<i>11 partnership integrata</i>	0.228†	0.447†	0.079	0.110	-0.095	0.115	0.198 †	0.146	0.183	0.363	1

Notes: Significance: †p < .10.

Tab. 2 – Direct and moderated effect of brokered access on the success of social innovation partnerships in scaling deep social impact

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
<i>Brokered access</i>		0.335*** (3.88)	0.297** (3.07)	0.349*** (4.06)	0.008 (0.05)	-0.05 (-0.33)
<i>Fiducia basata sui processi</i>		0.099 (1.41)	0.101 (1.45)	0.094 (1.36)	0.100 (1.45)	0.09 (1.43)
<i>Coinvolgimento beneficiari</i>		0.090 (1.77)	0.089 (1.75)	0.092 (1.82)	0.095 (1.89)	0.09 (1.96)
<i>Supporto finanziario</i>		0.218 (1.14)	0.222 (1.16)	0.210 (1.10)	0.212 (1.12)	0.20 (1.09)
<i>Brokered_access*supporto finanziario</i>			0.168 (0.90)			0.14 (0.79)
<i>Brokered access* fiducia</i>				0.147† (1.96)		0.17* (2.29)
<i>Brokered access * coinvolgimento beneficiari</i>					0.121* (2.36)	0.13** (2.69)
<i>Complessità dell'alleanza</i>	-0.057 (-1.15)	-0.082 (-1.71)	-0.077 (-1.59)	-0.081 (-1.70)	-0.074 (-1.57)	-0.06 (-1.44)
<i>Durata</i>	0.001 (0.14)	0.000 (0.07)	0.000 (0.02)	0.001 (0.07)	-0.001 (-0.11)	-0.00 (-0.18)
<i>Importanza del partner</i>	0.148* (2.47)	0.119* (2.04)	0.129* (2.18)	0.116* (2.00)	0.111 (1.93)	0.11 (1.98)
<i>Processi decisionali partecipati</i>	-0.171 (-1.08)	-0.051 (-0.32)	-0.048 (-0.30)	-0.081 (-0.51)	-0.022 (-0.14)	-0.05 (-0.33)
<i>Efficienza comunicazione</i>	0.054 (0.80)	-0.005 (-0.07)	0.001 (0.01)	-0.006 (-0.08)	-0.007 (-0.11)	-0.00 (-0.06)
<i>Partnership integrata</i>	0.162* (2.47)	0.060 (0.89)	0.060 (0.89)	0.063 (0.94)	0.060 (0.90)	0.06 (0.95)
<i>_cons</i>	-0.978** (-2.97)	-0.630 (-1.55)	-0.688 (-1.67)	-0.645 (-1.60)	-0.610 (-1.52)	-0.67 (-1.68)
<i>R-sq</i>	0.09	0.20	0.21	0.22	0.23	0.26

Notes: 1. Significance: \*\*\*p < .001; \*\*p < .01; \*p < .05; †p < .10. 2. Standard error in parentheses.