

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

**Quarto rapporto CERIIS**

**a cura di  
Matteo G. Caroli**

**FrancoAngeli**  
OPEN ACCESS

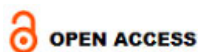
 **LUISS** BUSINESS  
SCHOOL

 **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 data-base

» 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. 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. 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. 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

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

di *Giulia Cancellieri e Lucrezia Speroni*

### 1. **Introduzione**

Il presente capitolo presenta le evidenze sulla situazione attuale e l'evoluzione negli ultimi anni dell'innovazione sociale in Italia, sulla base di quanto emerge dal database di osservazioni costruito dal Centro di ricerche sull'innovazione sociale della Luiss Business School.

L'innovazione sociale può essere definita come l'insieme di iniziative finalizzate al soddisfacimento di un bisogno collettivo attraverso modalità “nuove” e migliori rispetto a quelle tradizionali<sup>1</sup>. Questa definizione si basa sulla coesistenza di alcuni elementi distintivi i quali determinano l'emergere di progetti sociali innovativi: si tratta della presenza di un bisogno collettivo, della componente innovativa (relativa alle relazioni e/o alla tecnologia), dell'impatto strutturale e della forza economica. All'origine di questi processi di innovazione esistono pressioni sociali esercitate dall'esistenza di bisogni insoddisfatti (es. servizi sanitari), di risorse sprecate (es. beni di consumo), di emergenze ambientali (es. qualità dell'aria nei centri abitati) o sociali (es. crescenti disagio e marginalità).

L'analisi riguarda 648 casi di innovazione sociale raccolti in modo sistematico dal Ceriis a partire dalla metà del 2015. In particolare, si è posto in evidenza: la tipologia di soggetti attuatori dell'innovazione sociale e di quelli che ne sono promotori; la rilevanza istituzionale degli attori coinvolti e le

<sup>1</sup> Per ulteriori approfondimenti in merito alla definizione di innovazione sociale si veda Caroli M. (2016) *“L'innovazione sociale: caratteristiche chiave, determinanti e principali manifestazioni empiriche”* in *“Modelli ed esperienze dell'innovazione sociale in Italia”*, Franco Angeli. Si ricorda che l'innovazione sociale è definita (Muray, Grice & Mulgan, 2011) come “... le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano dei bisogni sociali (in modo più efficace delle alternative esistenti) e che allo stesso tempo creano nuove relazioni e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa”.

potenziali relazioni che possono instaurarsi tra differenti soggetti, quali imprese, attori pubblici, comunità e organizzazioni no profit. Sono anche evidenziate le tipologie di innovazione che si manifestano, la sostenibilità economico - finanziaria delle iniziative e come queste sono strutturate, ovvero se sono dei Progetti con un obiettivo e con un orizzonte temporale ben preciso e delineato nel tempo o delle organizzazioni *ad hoc* realizzate per far fronte a questioni di innovazione sociale in maniera strutturata e duratura. Le tematiche oggetto di studio afferiscono i contesti sociali nei quali si sviluppa l'innovazione sociale, la sostenibilità dei progetti ed il ruolo assunto da differenti attori nei suddetti ambiti.

Il capitolo illustra i risultati emersi dallo studio del database, ponendo particolare attenzione sui driver che vengono identificati come determinanti l'innovazione sociale: dalle tipologie di innovazione (relazionale, tecnologica o entrambe le relazioni), alle potenzialità economico-finanziarie delle casistiche riscontrate, alla tipologia di attore (attuatore o promotore) e alla loro rilevanza istituzionale, fino alla tipologia di iniziativa che caratterizza l'innovazione sociale, ovvero se è un progetto o un'organizzazione *ad hoc*.

## **2. Metodologia di costruzione e aggiornamento del database**

Il processo di individuazione delle casistiche che compongono il database è stato effettuato selezionando tutte le iniziative di innovazione sociale finalizzate al soddisfacimento di un bisogno collettivo. L'indagine si basa su un approccio metodologico qualitativo ed esplorativo. Il database attuale è il risultato di un progressivo arricchimento di quello avviato nel 2015, sia nel numero di iniziative di innovazione sociale presenti, sia nel livello di analisi delle informazioni. Sono state revisionate tutte le attività già presenti in database, al fine di analizzare l'andamento nel tempo delle stesse e depurare il database da iniziative cessate. Le fonti di raccolta dati riguardano principalmente Internet, partendo dal motore di ricerca Google, fino alle fonti più specifiche quali riviste di settore, bandi di finanziamenti e siti che si occupano della promozione delle iniziative di innovazione sociale. Grazie allo studio effettuato negli anni sono state identificate delle fonti "tipiche" da cui reperire progetti ed iniziative di innovazione sociale in Italia: dai "bandi pubblici" ricorrenti, a siti internet dedicati e altre iniziative private che consentono una promozione costante di queste attività.

La ricerca in internet di nuove iniziative è stata condotta utilizzando parole chiave finalizzate ad individuare progetti ed attori dell'innovazione sociale operanti nel contesto italiano. Le keyword impiegate nel primo stadio del processo di selezione consistono, per lo più, nelle seguenti combinazioni

applicate nell'ambito del territorio italiano: innovazione sociale, innovatori sociali, progetti sociali innovativi, bandi per l'innovazione sociale, iniziative di innovazione sociale, progetti di innovazione sociale. I risultati considerati sono relativi alle prime tre pagine dei motori di ricerca impiegati. In aggiunta a tale selezione, nei siti internet identificati è stata effettuata una rassegna di eventuali riferimenti, o link, ad altre pagine web riguardanti l'innovazione sociale ed i progetti ad essa connessi.

L'attività di revisione dei casi individuati nell'anno precedente è stata condotta sui siti web delle iniziative stesse e tramite ricerca di notizie ad esse correlate, con lo scopo di verificare il persistere nel tempo delle condizioni precedentemente identificate.

Attraverso queste modalità di ricerca, è stato predisposto un universo che al 15 marzo 2018 è composto da 648 iniziative significative di innovazione sociale, intese come esperienze di diversa natura ma tutte in grado di soddisfare un bisogno sociale e/o ambientale, o, comunque, di creare beneficio collettivo, attraverso modalità (relazionali e/o tecnologiche) innovative.

### *Gli ambiti dell'innovazione sociale*

La rilevazione dei casi considera tutte le iniziative che fanno fronte ad una specifica esigenza sociale, di un territorio, con l'obiettivo di generare un preciso miglioramento delle condizioni di vita di determinate categorie di beneficiari. I vantaggi attesi possono manifestarsi in modo diretto, a favore dei destinatari del bene o fruitori del servizio (individui e comunità) ovvero in via indiretta, dunque a favore della collettività nel suo insieme.

Ai fini dell'analisi, ogni singola iniziativa di innovazione sociale è stata segmentata nei macro-ambiti indicati nella figura 1, e per quanto riguarda i principali tra questi, in insiemi specifici (Tab. 1).

### *Le informazioni rilevate nel database*

Per ciascun caso inserito nel database, sono rilevate le seguenti informazioni:

- nome dell'iniziativa;
- anno di avvio;
- promotore e tipologia di promotore;
- attuatore e tipologia di attuatore;
- ambito di rilievo sociale ed eventuale ambito specifico;
- ambito territoriale interessato;
- tipo di innovazione realizzata mediante l'iniziativa;
- sostenibilità economica potenziale dell'iniziativa;
- rilevanza istituzionale del promotore;
- rilevanza istituzionale dell'attuatore;
- potenziale impatto strutturale dell'iniziativa;

Tab. 1 – Gli ambiti di implementazione dell'innovazione sociale

<p><b>Assistenza sociale</b></p> <p>Housing sociale Assistenza persone in posizione di svantaggio Assistenza agli anziani</p>	<p><b>Integrazione sociale</b></p> <p>Integrazione immigrati Integrazione portatori di handicap Integrazione persone in posizione di svantaggio</p>	<p><b>Miglioramento ambientale</b></p> <p>Mobilità sostenibile Economia circolare (recupero, riciclo, riutilizzo) Innovazione in chiave ambientale dei processi produttivi/prodotti</p>
<p><b>Formazione, inserimento e sviluppo professionale</b></p> <p>All'interno delle organizzazioni In ambiti diversi</p>	<p><b>Sostegno alla persona</b></p> <p>Vita personale Vita professionale</p>	
<p><b>Valorizzazione dei beni culturali e sviluppo culturale</b></p>	<p><b>Riqualificazione urbana e rivitalizzazione periferie</b></p>	<p><b>Turismo sostenibile</b></p>
<p><b>Coworking &amp; Smartworking</b></p>	<p><b>Crowdfunding &amp; Microcredito</b></p>	<p><b>Assistenza sanitaria</b></p>

- utilizzo di modalità riconducibile a modelli di *sharing economy*;
- tipologia dell'iniziativa (organizzazione *ad hoc*/Progetto).

### Fonte delle informazioni

La classificazione delle iniziative è finalizzata a comprendere in quali contesti sociali le differenti tipologie di innovazione hanno luogo, nonché il ruolo dei diversi attori nella realizzazione delle stesse. A seguito di ciò sono stati definiti, per ciascuna iniziativa, i criteri di sostenibilità e di rilevanza istituzionale. Tale ulteriore distinzione si basa sulla necessità di comprendere se effettivamente l'innovazione sociale possa riguardare realtà economicamente e finanziariamente funzionanti e se il rilievo di ciascun attore possa in qualche misura porsi in relazione con tale variabile.

### Promotore

Nello specifico, il promotore è colui che da impulso e sostiene l'iniziativa, creando le condizioni favorevoli alla sua realizzazione ed al coinvolgimento

degli attori; una figura di promotore dell'iniziativa è tipicamente il finanziatore. I soggetti descritti possono appartenere alle seguenti diverse tipologie:

- le Organizzazioni for profit: nelle quali rientrano sia le imprese private che quelle sociali;
- le Organizzazioni no profit: le quali comprendono le Associazioni, le Fondazioni, le Cooperative sociali, gli Enti non commerciali (come ad esempio le università o i centri di ricerca);
- gli Attori Pubblici: ovvero i Comuni, le Province, le Regione, le Case Circondariali, ed in generale lo Stato,
- la Comunità: intesa quale categoria generale di appartenenza delle persone fisiche.

### *Attuatore*

L'attuatore dell'iniziativa è invece colui che concretamente pone in essere l'attività, su stimolo, diretto o indiretto, del promotore. Possono esservi iniziative promosse dal soggetto che ne è anche l'attuatore materiale. La tipologia di soggetti attuatori è identificabile nella lista precedentemente stilata per i promotori.

### *Ambito sociale*

L'innovazione sociale per sua natura è un fenomeno non circoscritto a determinati fenomeni o settori ma abbraccia diverse tipologie di attività che spaziano per gli ambiti più vari ed ampi anche molto diversi tra loro; per questo motivo si è ritenuto utile riportare a degli ambiti strutturati tutte le iniziative analizzate. La suddivisione delle iniziative per ambiti è funzionale a capire dove l'innovazione sociale è maggiormente presente. In particolar modo si è cercato di seguire un percorso logico assottigliando il livello di specificità degli ambiti sociali mano a mano che venivano identificate nuove casistiche.

### *Obiettivo specifico*

Gli ambiti, essendo molto ampi, sono stati poi suddivisi a loro volta in "obiettivi specifici" per identificare più in profondità la specifica tematica di ogni singola iniziativa di innovazione sociale.

### *Ambito territoriale di influenza delle iniziative di innovazione sociale*

Per quanto concerne l'ambito territoriale di influenza delle iniziative di innovazione sociale è possibile distinguere diversi contesti: locale (territorio comunale o sub-provinciale), area urbana (relativa alla grande città o provincia), regionale, nazionale ed internazionale. Si è voluto analizzare l'ambito territoriali di influenza delle iniziative al fine di identificarne l'estensione.

### *L'innovatività relazionale e/o tecnologica*

Dall'analisi dei casi di innovazione sociale selezionati emergono due possibili tipologie innovative: la prima riguarda l'innovazione tecnologica la quale coinvolge il prodotto/servizio offerto o il processo organizzativo e/o decisionale adottato (Schumpeter, 1934; 1942); la seconda, l'innovazione relazionale, concerne le relazioni ed i ruoli che gli attori rivestono nella casistica considerata. Nello specifico si parla di innovazione relazionale quando mediante il progetto si instaurano nuove relazioni basate su diverse modalità interattive o su differenti ruoli assunti dai soggetti coinvolti. Vi è poi una terza fattispecie di innovazione che comprende entrambi i tipi di innovazione (tecnologica e relazionale).

### *La sostenibilità economico-finanziaria*

La sostenibilità economico-finanziaria di una iniziativa si basa sulla capacità potenziale della stessa di generare entrate adeguate almeno alla copertura dei costi secondo un revenue model più o meno strutturato. In linea con questa definizione, a ciascuna iniziativa è stato assegnato un livello di sostenibilità, "potenziale" o "debole", funzione dell'attitudine dell'innovazione a produrre flussi di cassa positivi. Le informazioni riguardanti tali aspetti sono state reperite analizzando ogni singolo caso e le fonti ad esso collegate principalmente riconducibili alla documentazione reperibile sul Web (ad esempio mission, vision, attività e business model del progetto). Nello specifico, una sostenibilità economica debole riguarda un progetto non strutturalmente in grado di generare ricavi in modo continuo poiché fortemente dipendente dalla dimensione e periodicità di finanziamenti esogeni. Una sostenibilità economica potenziale riguarda invece iniziative la cui gestione rende disponibili risorse finanziarie adeguate al rafforzamento e all'espansione del progetto.

### *La rilevanza istituzionale*

Per "rilevanza istituzionale" dell'attuatore e dei promotori si intende il rilievo dimensionale (nazionale o internazionale) connesso all'identità di un soggetto pubblico o privato. Il criterio è stato definito per ciascuna iniziativa attribuendo un livello "alto" o "basso" sulla base del grado di legittimazione riconosciuto al soggetto considerato. Nella circostanza di bassa rilevanza istituzionale il soggetto attuatore/promotore è un'istituzione pubblica o un'organizzazione privata di modesta entità, sia dal punto di vista economico che a livello dimensionale (locale, nazionale o internazionale). Qualora si tratti invece di un'elevata rilevanza istituzionale, l'attuatore/promotore rappresenta un'istituzione pubblica influente a livello locale, nazionale o

internazionale oppure un'organizzazione privata di medie-grandi dimensioni e fortemente incisiva, pertanto, riconosciuta nel territorio. I dati presentati nei successivi paragrafi mostrano come, mediante l'applicazione dei suddetti criteri, sia possibile interpretare i costrutti teorici formulati relativamente al contesto in cui emerge l'innovazione sociale, alla sostenibilità dei progetti ed al ruolo degli attori che ne prendono parte.

### *Impatto strutturale*

Per impatto strutturale si intende la capacità dell'iniziativa di creare un cambiamento rilevante, nel lungo termine e diffuso; esso implica normalmente che l'iniziativa sia in grado di raggiungere almeno nel medio termine un adeguato equilibrio economico. Anche per questa voce del database è stato attribuito un valore "alto" o "basso" sulla base della forza dell'iniziativa di apportare un cambiamento nell'ambito nel quale si muove e/o sul bacino di beneficiari. Con impatto strutturale "alto" si intendono quelle iniziative in grado di apportare benefici alla collettività grazie alla rilevanza istituzionale dei promotori o degli attuatori, della forza economico-finanziaria dell'iniziativa stessa che permette un raggio di azione ampio con una portata di vasta scala.

### *Modalità sharing economy*

La sharing economy è un fenomeno sempre più pervasivo che si intreccia con quello dell'innovazione sociale per via dell'affermarsi di nuovi modelli valoriali e stili di vita e di consumo tra strati crescenti e differenziati di popolazione. In questo lavoro, si considera la sharing economy come una modalità attraverso cui implementare e diffondere progetti di innovazione sociale. A tal proposito si è deciso di identificare tre livelli di "Modalità di sharing economy":

1. Pure sharing economy (SEc 1): iniziative di innovazione sociale la cui finalità è priva dello scopo di lucro. Si tratta di quei progetti/business che perseguono la sharing economy nel loro modello di business ma che prescindono dal ritorno economico.
2. Mix Innovazione Sociale (SEc 2): iniziative di innovazione sociale che oltre a generare impatto sociale danno risalto anche al ritorno economico dell'investimento. Questo genere di attività sono casi di successo per il fenomeno dell'IS perché permettono di perseguire obiettivi anche sociali in un'ottica di business.
3. Pure Business (SEc 3): Modelli che in principio potevano avere finalità legate alla sharing economy ma che oggi sono prevalentemente Business in



senso stretto, fortemente correlate al ritorno economico. Vengono poi classificate come no sharing economy (SEc 0) le iniziative di innovazione sociale che non utilizzano questa modalità, talvolta perché questa fattispecie non è intrinseca o non ancora diffusa nel business in cui operano<sup>2</sup>.

#### *Tipologia dell'iniziativa: organizzazione ad hoc/Progetto*

Al fine di evidenziare la durabilità delle iniziative di innovazione sociale si è voluto analizzare un ulteriore variabile che definisce la tipologia di iniziativa. Per tipologia di iniziativa si intende se questa è un'“organizzazione ad hoc” o un “Progetto” a sé stante. Le “organizzazioni ad hoc” sono quelle forme organizzative realizzate per far fronte a questioni di innovazione sociale in maniera strutturata e duratura, in un'ottica il più possibile di lungo termine. Con il termine “Progetti” si fa riferimento a quelle iniziative costituite già a priori con un obiettivo e con un orizzonte temporale ben preciso e delineato nel tempo, spesso nate per promuovere un singolo evento o la realizzazione di una singola opera; ad esempio, una raccolta fondi per finanziare un progetto di recupero urbano.

### **3. La distribuzione dei casi di innovazione sociale per ambito**

Dai 648 casi di innovazione sociale mappati emerge la prevalenza di quattro particolari ambiti di applicazione: Integrazione sociale, Miglioramento Ambientale, Assistenza Sociale e Formazione. Queste quattro categorie di progetti sociali ed innovativi rappresentano il 55% del totale del campione così composto: 17%, 15%, 13% e 10% (Tab. 2). Nel 2016, con percentuali leggermente differenti, si attestavano alle prime quattro posizioni gli stessi ambiti di innovazione sociale.

Rispetto al 2016 l'ambito che in termini percentuali a registrato un incremento maggiore (+2%) è quello della Riqualficazione urbana e rivitalizzazione delle periferie, che porta ad un aumento della qualità della vita urbana e all'estensione dell'effetto comunità in termini di qualità delle relazioni.

La categoria del campione meno rappresentata risulta essere, come negli anni precedenti e con solo il 4%, l'Assistenza sanitaria; a conferma che questo è un settore che richiede elevati investimenti e alti costi di gestione difficilmente sostenibili da realtà di innovazione sociale, in gran parte dei casi relativamente poco strutturate e con contenute disponibilità finanziarie.

Per comprendere meglio la composizione delle categorie di iniziative più

<sup>2</sup> L'analisi delle esperienze di innovazione sociale basate sulle diverse modalità di sharing economy è descritta nel prossimo capitolo.

rappresentative del campione, di seguito delle tabelle dove sono rappresentate, nel dettaglio, le dimensioni nelle quali si manifestano il maggior numero di iniziative di innovazione sociale.

Le iniziative di Integrazione Sociale (Tab. 3) più rappresentate sono quelle rivolte a soggetti socialmente svantaggiati (dal punto di vista economico e sociale) con un 60% di presenza, seguite da quelli realizzati per l'integrazione di portatori di handicap e in numero esiguo chiudono quelli implementati per immigrati.

Le iniziative di Miglioramento Ambientale (Tab. 4) più rappresentate sono quelle di economia circolare (55%) che ricercano un sistema economico pensato per potersi rigenerare da solo riducendo il consumo di risorse, riutilizzando i prodotti e riciclando i rifiuti, seguite da quelle di mobilità sostenibile e innovazione di processi/prodotti.

*Tab. 2 – Iniziative di IS suddivise per ambito di rilievo sociale*

Ambito di innovazione sociale	2017		2016	
	Numero	%	Numero	%
Integrazione sociale	113	17%	93	16%
Miglioramento ambientale	95	15%	93	16%
Assistenza sociale	83	13%	78	13%
Formazione	68	10%	62	11%
Crowdfunding& Microcredito	54	8%	54	9%
Coworking & Smartworking	54	8%	44	8%
Cultura	48	7%	36	6%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione periferie	47	7%	28	5%
Qualità della vita	36	6%	37	6%
Turismo sostenibile	26	4%	29	5%
Assistenza sanitaria	24	4%	24	4%
<b>Totale</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>	<b>578</b>	<b>100%</b>

Tab. 3 – *Integrazione Sociale*

<b>Integrazione sociale</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Integrazione persone in posizione di svantaggio	68	60%
Integrazione portatori di handicap	35	31%
Integrazione Immigrati	10	9%
<b>Totale</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

Tab. 4 – *Miglioramento Ambientale*

<b>Miglioramento ambientale</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Economia circolare	52	55%
Mobilità sostenibile	31	33%
Innovazione processi / prodotti	12	12%
<b>Totale</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

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

Come illustrato nella raffigurazione di analisi del database, il campione è stato distinto in base al tipo di innovazione che caratterizza l’iniziativa e facendo riferimento a tre possibili situazioni: innovazioni di tipo relazionale, tecnologico o di entrambe le categorie.

Nell’ambito dell’innovazione sociale l’innovazione è identificabile come una nuova soluzione per un problema che sia più efficiente e sostenibile, o una soluzione esistente per cui il valore creato arriva alla società considerata come un tutt’uno più che ai singoli individui. Un’innovazione sociale può quindi essere anche un’innovazione tecnologica (Phillis *et al.*, 2008). Sulla base delle tre categorie esposte (Tab. 5) risultano 374 iniziative caratterizzate da innovazione di tipo relazionale (58% del campione), 119 di natura tecnologica (18% del campione) e 155 casi nei quali vengono prodotte entrambe le innovazioni (per il 24% del campione). Rispetto al 2016 si registra un aumento di 6 pts % delle iniziative di innovazione sociale caratterizzate dall’innovazione di tipo relazionale, a fronte di una diminuzione di 3 pts % di quella tecnologica e di entrambe le innovazioni. Lo stabilire connessioni e instaurare relazioni diventa quindi un driver cruciale per creare nuovo valore sociale.

Tab. 5 – Tipologia di innovazione

Tipologie di innovazione	2017		2016	
	Numero	%	Numero	%
Relazionale	374	58%	300	52%
Tecnologica	119	18%	120	21%
Entrambe	155	24%	158	27%
<b>Totale</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>	<b>578</b>	<b>100%</b>

Questa ripartizione evidenzia in maniera netta l'orientamento collettivo di base dell'innovazione sociale, la quale prende forma grazie allo sviluppo di reti di organizzazioni e soggetti che si scambiano informazioni, conoscenze, know-how. Le pratiche di innovazione sociale sono trasversali e frutto di contaminazioni di valori e prospettive. Nascono da nuove forme di collaborazione e di cooperazione tra soggetti di diversa natura che trovano un allineamento di interessi per il raggiungimento di un obiettivo comune. La dimensione relazionale e comunitaria assume un ruolo fondamentale e fa sì che l'iniziativa raggiunga il maggior numero di beneficiari. Le relazioni che si vengono a creare possono essere nuove, si instaurano cioè tra soggetti che precedentemente non erano direttamente connessi. Questi attori possono essere, da un lato soggetti deboli o collocati in posizioni marginali, dall'altro gruppi economicamente rilevanti in iniziative di interesse generale. Ovviamente l'innovazione relazionale è rilevante laddove riesce a coniugare i soggetti che promuovono l'iniziativa con quelli che l'iniziativa stessa vuole avvantaggiare. In un certo senso possiamo quindi sostenere che l'innovazione relazionale diventa cruciale laddove permette di unire domanda e offerta. L'innovazione non è quindi rilevante per la novità in quanto tale, ma perché genera dei miglioramenti che altrimenti non sarebbero stati raggiungibili nelle precedenti condizioni, grazie ad una visione condivisa dai diversi attori coinvolti.

Per la tipologia innovativa di carattere relazionale (Tab. 6) le iniziative di innovazione sociale risultano maggiormente concentrate negli ambiti dell'Assistenza sociale (17% del campione), dell'Integrazione sociale (16%) e del *Coworking & Smartworking* (13%).

L'innovazione dei ruoli e delle relazioni sorge per lo più in concomitanza di esigenze sociali dove sorge l'esigenza di modificare i tradizionali modelli di business in favore di schemi più adatti alla complessità delle manifestazioni oggetto di studio. Negli ambiti inerenti l'Assistenza sanitaria e il Turismo sostenibile si concentra il minor numero di iniziative (rispettivamente 2% e 4% del campione descritto).

Tab. 6 – Iniziative di IS suddivise per ambito e tipologia di innovazione relazionale

<b>Ambito</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Assistenza sociale	64	17%
Integrazione sociale	60	16%
Coworking & Smartworking	48	13%
Qualità della vita	38	10%
Crowdfunding& Microcredito	34	9%
Cultura	34	9%
Formazione	26	7%
Miglioramento ambientale	25	7%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione periferie	24	6%
Turismo sostenibile	15	4%
Assistenza sanitaria	6	2%
<b>Totale</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

Tab. 7 – Iniziative di IS suddivise per ambito e tipologia di innovazione tecnologica

<b>Ambito</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Miglioramento ambientale	51	43%
Integrazione sociale	28	24%
Assistenza sanitaria	16	13%
Crowdfunding& Microcredito	6	5%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione periferie	5	4%
Turismo sostenibile	5	4%
Assistenza sociale	4	3%
Cultura	3	3%
Formazione	1	1%
Coworking & Smartworking	0	0%
Qualità della vita	0	0%
<b>Totale</b>	<b>119</b>	<b>100%</b>

Tab. 8 – Iniziative di IS suddivise per ambito e tipologia di innovazione relazionale-tecnologica

Ambito di IS	Inn. Rel.		Inn. Tec.		Entrambe Inn.		Tot.
	N.	%	N.	%	N.	%	
Assistenza sanitaria	6	25%	16	67%	2	8%	24
Assistenza sociale	64	77%	4	5%	15	18%	83
Coworking & Smartworking	48	89%	0	0%	6	11%	54
Crowdfunding& Microcredito	34	63%	6	11%	14	26%	54
Cultura	34	71%	3	6%	11	23%	48
Formazione	26	38%	1	1%	41	60%	68
Integrazione sociale	60	53%	28	25%	25	22%	113
Miglioramento ambientale	25	26%	51	54%	19	20%	95
Qualità della vita	38	81%	0	0%	9	19%	47
Riqualficazione urbana e rivitalizzazione periferie	24	67%	5	14%	7	19%	36
Turismo sostenibile	15	58%	5	19%	6	23%	26
<b>Totale</b>	<b>374</b>		<b>119</b>		<b>155</b>		<b>648</b>

Al contrario, la maggior parte delle iniziative caratterizzate da innovazione tecnologica sono riconducibili agli ambiti del Miglioramento ambientale (43%), dell’Integrazione sociale (24%) e dell’Assistenza sanitaria (13%) (Tab. 7). Gli ambiti che si trovavano agli ultimi posti per composizione del campione relativamente all’innovazione relazionale si trovano ai primi posto quando si analizza l’innovazione tecnologica, questo sembrerebbe dovuto alla natura stessa degli ambiti sopracitati legati maggiormente alla tecnologica, iniziative in cui è possibile porre in essere azioni mirate che coinvolgono il prodotto/servizio offerto.

Le iniziative basate su entrambe le tipologie di innovazioni (Tab. 8) rientrano per il 26% dei casi nell’ambito Formazione, seguiti da quelli di Integrazione sociale nella misura del 16%.

Di seguito (Tab. 9) viene proposta la distinzione del peso di ciascuna fattispecie (innovazione “relazionale”, innovazione “tecnologica”, innovazioni di entrambi i tipi) in relazione al totale delle iniziative in ciascun ambito. Da questa raffigurazione l’ambito che maggiormente fa propria l’innovazione di tipo relazione risultata essere quello del *Coworking & Smartworking* (con un’incidenza dell’89% sul campione), questo a dimostrazione che la natura stessa delle iniziative in questo ambito porta alla creazione di nuovi modi

Tab. 9 – Peso di ciascuna tipologia innovativa rispetto al totale per ambito

<b>Ambito</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Formazione	41	26%
Integrazione sociale	25	16%
Miglioramento ambientale	19	12%
Assistenza sociale	15	10%
Crowdfunding& Microcredito	14	9%
Cultura	11	7%
Qualità della vita	9	6%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione periferie	7	5%
Coworking & Smartworking	6	4%
Turismo sostenibile	6	4%
Assistenza sanitaria	2	1%
<b>Totale</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

di collaborazione, si costruiscono reti, si condividono spazi e si assiste alla contaminazione di idee.

Per quanto riguarda l'innovazione di tipo tecnologico, l'ambito più impattato è il Miglioramento Ambientale (54%), come descritto sopra ambito nel quale l'innovazione di tipo tecnologico gioca un ruolo di primaria importanza, iniziative che non impatterebbero in maniera significativa se basate principalmente sull'innovazione di tipo relazionale.

## **5. La distribuzione dei casi di innovazione sociale per tipologia di soggetti coinvolti**

Come precedentemente esposto, le tipologie di attori considerate nell'indagine comprendono le organizzazioni private, suddivise in Organizzazioni no profit (NPO) e Organizzazioni Profit (PO), i soggetti pubblici (PUB) e gli individui individuati nella comunità (COM).

Si tratta di categorie identificabili sia come promotori, cioè sostenitori e/o finanziatori impegnati nel favorire le condizioni per la realizzazione del progetto, sia come concreti attuatori delle stesse<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Nelle tabelle sottostanti il numero dei promotori coinciderà con quello dei progetti in quanto sono stati considerati non il numero relativo dei promotori di ogni singolo progetto ma solo la categoria a cui appartengono e sono state conteggiate anche le reti di promotori.

Dalla tabella sottostante (Tab. 10) si evince che a guidare l'innovazione sociale sono le NPO che compongono il 53% del campione, seguite poi dalle PO. In un ambito economico caratterizzato da soggetti Non Profit si assiste ad una stabile presenza di PO che questo anno rappresentano il 32% del campione versus il 24% di due anni fa. Rispetto al 2016 non si notano evidenti scostamenti.

Questo scenario sembrerebbe dovuto al crescente interesse anche da parte del mondo profit verso le tematiche sociali spinte dal contesto di mercato e statale. Vi è sempre più attenzione all'innovazione sociale da parte di tutta la collettività ed anche lo Stato, facendosi promotore di questo tipo di iniziative aiuta lo sviluppo di questa branca dell'economia incentivando alla creazione di start-up e imprese. Nell'ambito delle PO rientrano anche le Imprese sociali: organizzazioni di tipo imprenditoriale, finalizzate alla produzione e all'erogazione di prodotti e servizi che, tuttavia, nella loro attività, non sono guidate dalla massimizzazione del profitto ma dal perseguimento di finalità sociali. L'impresa sociale è, quindi, un'organizzazione che fornisce risposte imprenditoriali a bisogni di natura sociale ed è un soggetto che riesce a coniugare la dimensione economica, rappresentata dall'approccio imprenditoriale, con la dimensione sociale, relativa alla risoluzione di problematiche che si manifestano in specifici ambiti sociali e territoriali. Per questo suo profilo identitario il concetto di impresa sociale viene sempre più associato a quello di innovazione sociale. Essa diviene un promotore del cambiamento, in grado di fornire soluzioni ai nuovi bisogni delle persone e delle comunità, di progettare, sviluppare e introdurre trasformazioni nelle relazioni tra gli individui e le istituzioni e, in questo modo, di ridefinire le finalità e le priorità dello sviluppo socio-economico.

Grazie alla sua capacità di coordinare risorse di diversa natura, provenienti dal settore pubblico, dal mercato e dalla collettività, l'impresa sociale è in grado di diventare un connettore tra vari soggetti per creare sistemi di offerta caratterizzati da un elevato valore economico e sociale. Attraverso la costruzione di soluzioni strategiche e organizzative fortemente innovative, basate sull'attivazione di reti inter organizzative e l'integrazione di competenze intersettoriali, l'impresa sociale riesce quindi a intraprendere veri e propri percorsi di business model innovation.



Tab. 10 – Iniziative di IS suddivise per tipologia di attuatori

Attuatore	2017		2016	
	Numero	%	Numero	%
No Profit Organization	356	55%	306	53%
Profit Organization	209	32%	190	33%
Comunità	70	11%	70	12%
Pubblico	12	2%	11	2%
Profit and non profit Organization	1	0%	1	0%
<b>Totale</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>	<b>578</b>	<b>100%</b>

Passando all'analisi dei promotori (Tab. 11) dell'innovazione sociale emerge un dato interessante: il 41% del campione è rappresentato da reti di promotori, registrando un piccolo aumento rispetto all'anno precedente (39%). Come precedentemente espresso le reti composte da differenti soggetti sono una peculiarità dell'innovazione sociale. Grazie a queste reti i soggetti che partecipano come sostenitori e/o finanziatori alla creazione delle condizioni per l'attuazione del progetto riescono ad aggregare varie competenze, conoscenze e risorse e ad amplificare il loro sostegno. In particolare le reti permettono di affrontare complessi problemi di natura orizzontale attraverso meccanismi di intervento di tipo reticolare, utilizzano forme di coordinamento e collaborazione piuttosto che forme verticali di controllo. Le reti di promotori sono seguite dalle Organizzazioni no profit (27% del campione), seguite a loro volta dalle Organizzazioni Profit (17%). La forte predominanza delle NPO anche come promotori si può ritenere dovuta alla presenza rilevante delle fondazioni nel ruolo di promotore di iniziative di innovazione sociale spesso come finanziatrici.

Tab. 11 – Iniziative di IS suddivise per tipologia di promotori

Promotori	Numero	%
Reti	265	41%
No Profit Organization	172	27%
Profit Organization	112	17%
Pubblico	79	12%
Comunità	20	3%
<b>Totale</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>

Nella veste di promotori, le NPO puntano sull'innovazione di tipo relazionale (32% dei casi) seguite dalle PO (22%) (Tab. 12). Nello specifico, si riscontra sia in numero assoluto che in percentuale su tutto l'intero campione il ruolo delle NPO in veste di promotori nell'innovazione relazionale, questa evidenza potrebbe essere spiegata dalle poche risorse finanziarie che riescono ad apportare, ad esclusione del ruolo rilevante che ricoprono le fondazioni quali promotrici finanziatrici, e che quindi contribuiscono all'innovazione sociale con la creazione di nuovi modelli relazionali. Risultano molto attive nel campo dell'innovazione tecnologica le reti (38%) che i soggetti pubblici e le NPO (24%), questo evidentemente grazie al know-how apportato dalle Università e dai fondi di finanziamento messi a disposizione dagli attori pubblici attraverso bandi dedicati all'innovazione sociale.

Nel caso di reti di promotori invece risulta prevalere la casistica "entrambe le innovazioni" con il 64% del campione, questo dato è la risultate della cooperazione tra diverse tipologie di promotori che apportano know-how e competenze differenti tra di loro e che riescono così a integrare nel proprio modello di business sia innovazioni di tipo relazionale che tecnologica.

Le combinazioni di varie tipologie di promotori stimolano l'innovazione, la sperimentazione di nuovi modelli organizzativi e gestionali. Nascono trasversali e interessanti contaminazioni di valori e prospettive, nuove forme di collaborazione e di cooperazione tra soggetti di diversa natura che trovano un allineamento di interessi per il raggiungimento di un obiettivo comune.

*Tab. 12 – Iniziative di IS suddivise per tipologia di innovazione e tipologia di promotori*

<b>Promotori</b>	<b>Inn. Rel.</b>		<b>Inn. Tec.</b>		<b>Entrambe Inn.</b>	
	<b>Numero</b>	<b>%</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
NPO	119	32%	28	24%	25	16%
PO	84	22%	16	13%	12	8%
PUB	35	9%	28	24%	16	10%
COM	15	4%	2	2%	3	2%
RETI	121	32%	45	38%	99	64%
<b>Totale</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>	<b>119</b>	<b>100%</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

## 6. La distribuzione dei casi di innovazione sociale per tipologia di iniziativa

Come illustrato nella metodologia di analisi, il campione è stato distinto in base alla tipologia di iniziativa facendo riferimento a due possibili situazioni: le organizzazioni *ad hoc*, ovvero quelle forme organizzative realizzate in maniera strutturata e duratura, e i Progetti, quelle iniziative costituite già a priori con un obiettivo e con un orizzonte tempo ben preciso e delineato<sup>4</sup>.

Sia nel 2016, sia nel 2017 (e nonostante l'evoluzione dell'universo considerato), il 58% delle esperienze di innovazione sociale è attuata attraverso strutture organizzative costituite ad hoc (Tab. 13).

Tab. 13 – Distribuzione del campione per tipologia di iniziativa

Tipologia iniziativa	2017		2016	
	Numero	%	Numero	%
Organizzazione ad hoc	379	58%	335	58%
Progetto	269	42%	243	42%
<b>Totale</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>	<b>578</b>	<b>100%</b>

## 7. La distribuzione dei casi di innovazione sociale in relazione alla sostenibilità economica

Come precedentemente esposto nel paragrafo riguardante la metodologia, per sostenibilità economica dei progetti/organizzazioni di *Social Innovation* si intende la capacità di attrarre e generare risorse economiche (attraverso diverse modalità) tali da garantire l'equilibrio economico nel medio termine e una certa capacità di accumulazione di utile per la crescita delle attività.

Nella nostra analisi, come già espresso, abbiamo distinto la sostenibilità economica in “potenziale” e “debole”; si è definita una sostenibilità economica potenziale quando, sulla base delle informazioni e della documentazione disponibile, appare che l'iniziativa sia almeno potenzialmente in grado di generare flussi in entrata costanti e duraturi. Di contro, sono state definite “deboli”

<sup>4</sup> Per “organizzazioni *ad hoc*” si intendono quelle forme organizzative realizzate per far fronte a questioni di innovazione sociale in maniera strutturata e duratura, in un'ottica il più possibile di lungo termine. Con il termine “Progetti” si fa riferimento a quelle iniziative costituite già a priori con un obiettivo e con un orizzonte temporale ben preciso e delineato nel tempo, spesso nate per promuovere un singolo evento o la realizzazione di una singola opera; ad esempio, una raccolta fondi per finanziare un progetto di recupero urbano.

le casistiche non strutturalmente in grado di generare flussi di cassa in modo continuo. Si sottolinea che le suddette valutazioni sono basate su informazioni pubblicamente disponibili, ma non direttamente verificate mediante il confronto con gli attuatori dei singoli progetti in questione.

La capacità delle iniziative di innovazione sociale di essere efficaci si riferisce all'uso ottimale di risorse per il conseguimento di un risultato sociale, ovvero la dimostrazione che l'idea funziona meglio delle soluzioni esistenti e genera valore per la società. La sostenibilità riguarda una componente essenziale e tipica dell'innovazione sociale che la distingue dalle pratiche tradizionali di assistenza e promozione sociale, ovvero la capacità di "stare sul mercato" e di finanziarsi grazie a dei ricavi generati dall'attività stessa o alla capacità di chi la promuove di dedicarvi impegno e lavoro. Questo elemento rimanda alla dimensione imprenditoriale dell'innovazione quale possibile (non necessario) esito per l'implementazione e attuazione di una nuova idea. Non è collegato con la dimensione profit o non profit di impresa, quanto al senso stesso dell'innovazione che ha come finalità la creazione di un impatto positivo per la società che sia il più ampio possibile.

Dall'analisi del campione emerge che il 56% delle iniziative appare avere sostenibilità economico-finanziaria potenziale; il restante 44% delle iniziative è invece caratterizzato da una sostenibilità economica finanziaria più debole (Tab. 14). Rispetto allo scorso anno si nota un leggero aumento (+2%) delle iniziative con un livello di sostenibilità economico-finanziaria potenziale, a conferma della diffusione di modelli di business sostenibili.

A tal proposito risulta in linea e conforme anche allo scorso anno il risultato secondo cui le iniziative con maggiore sostenibilità potenziale sono quelle che hanno ad oggetto l'innovazione di tipo relazionale.

Addirittura, il 70% delle iniziative sostenibili si colloca infatti nella menzionata tipologia innovativa, seguita dalle casistiche che coinvolgono entrambe le innovazioni (19%) ed infine da quelle basate sulla tecnologia (11%) (Tab. 15).

*Tab. 14 – Iniziative di IS suddivisi per livello di sostenibilità economica – finanziaria*

Livello di sostenibilità economica-finanziaria	2017		2016	
	Numero	%	Numero	%
Sostenibilità economico-finanziaria potenziale	366	56%	315	54%
Sostenibilità economico-finanziaria debole	282	44%	263	46%
<b>Totale</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>	<b>578</b>	<b>100%</b>

Tab. 15 – Iniziative di IS con sostenibilità potenziale suddivisi per tipo di innovazione

<b>Sostenibilità Economica Potenziale</b>		
<b>Tipologia di innovazione</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Inn. Relazionale	257	70%
Inn. Tecnologica	41	11%
Entrambi le innovazioni	68	19%
<b>Totale</b>	<b>366</b>	<b>100%</b>

Allo stesso modo, le iniziative aventi una prospettiva di sostenibilità economico-finanziaria debole, sono maggiormente concentrate nell’ambito di quelle caratterizzate da innovazione reazionale (41%), seguite da “entrambi le innovazioni” (31%) ed “innovazione tecnologica” (28%) (Tab. 16).

Tab. 16 – Iniziative di IS con sostenibilità debole suddivisi per tipo di innovazione

<b>Sostenibilità Economica Debole</b>		
<b>Tipologia di innovazione</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Inn. Relazionale	117	41%
Inn. Tecnologica	78	28%
Entrambe	87	31%
<b>Totale</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

Questa evidenza può essere spiegata considerando che il livello di impegno economico-finanziario necessario alla realizzazione dei progetti richiede uno sforzo minore nel caso dell’innovazione relazionale, che per sua natura ricerca competenze di natura non monetaria (come condivisione di conoscenza o di dati, scambio di beni e servizi nell’ambito di piattaforme interattive), rispetto all’impegno richiesto nel caso dell’innovazione tecnologica. La tecnologia al contrario richiede spesso elevati investimenti economici che spesso prevedono un ritorno di lungo periodo.

Conferma del fatto che l’innovazione relazionale risulti più valida anche sotto il profilo economico viene evidenziato nella tabella sottostante (Tab. 17), che pone in rilievo la percentuale di progetti che, in funzione della tipologia innovativa, riportano una forza economica più o meno elevata.

Si evince che il 66% delle iniziative produttive di innovazione tecnologica è dotato di una debole sostenibilità economica, mentre il 69% delle innovazioni relazionali sia potenzialmente sostenibile. In caso di entrambe le innovazioni i progetti risultano invece piuttosto bilanciati, tra innovazioni economicamente sostenibili e non.

Tab. 17 – Iniziative di IS suddivise per tipologia di innovazione e livello di sostenibilità

Livello Di Sostenibilità Economica-Finanziaria	Inn. Rel.		Inn. Tec.		Entrambe	
	N.	%	N.	%	N.	%
Sostenibilità economico-finanziaria potenziale	257	69%	41	34%	68	44%
Sostenibilità economico-finanziaria debole	117	31%	78	66%	87	56%
<b>Totale</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>	<b>119</b>	<b>100%</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

Al fine di rendere completa questa analisi vengono proposte due tabelle in funzione di una nuova variabile: l'ambito applicativo in cui il business/progetto si posiziona. In genere la capacità di un business/organizzazione di generare flussi di casa positivi e continuativi nel tempo è legata al *revenue model*, proprio per ogni attività. In questa sede si evidenzia nuovamente che questa analisi ha un limite importante nel fatto che è basata sulle sole informazioni e dati resi pubblicamente disponibili dai soggetti direttamente coinvolti.

Il maggior numero di iniziative economicamente sostenibili è ravvisabile nel contesto dell'Assistenza sociale e dell'Integrazione sociale: si tratta nel primo caso del 9% delle iniziative sostenibili, nel secondo del 8% (Tab. 18).

Tab. 18 – Iniziative di IS suddivise per ambito di rilievo sociale rispetto ai totali distribuiti per livello di sostenibilità

	SE Potenziale		SE Debole	
	Numero	%	Numero	%
Assistenza sanitaria	14	2%	10	2%
Assistenza sociale	59	9%	24	4%
Coworking & Smartworking	44	7%	10	2%
Crowdfunding & Microcredito	45	7%	9	1%
Cultura	31	5%	17	3%
Formazione	24	4%	44	7%
Integrazione sociale	53	8%	60	9%
Miglioramento ambientale	42	6%	53	8%
Riqualficazione urbana e rivitalizzazione periferie	19	3%	28	4%
Sostegno alla persona	22	3%	14	2%
Turismo sostenibile	13	2%	13	2%
<b>Totale</b>	<b>366</b>	<b>56%</b>	<b>282</b>	<b>44%</b>

Viene inoltre proposta una distribuzione dei casi, economicamente sostenibili e non, per ciascun ambito di applicazione dell'innovazione sociale, osservando la distribuzione delle iniziative con potenziale e bassa sostenibilità economica rispetto al totale di ogni specifico ambito di applicazione.

Dallo studio emerge come il *Crowdfunding & Microcredito*, *Coworking & Smartworking* e Assistenza sociale siano gli ambiti dotati di sostenibilità economico-finanziaria potenziale (rispettivamente per il 83%, 81% e 71%) (Tab. 19).

Nel caso dei progetti di innovazione sociale realizzati attraverso organizzazioni *ad hoc*, nel 75% dei casi emerge una sostenibilità economica potenziale (Tab. 20), proprio a sottolineare la continuità di questi business nel tempo. Al contrario i casi di Progetti hanno sostenibilità economica potenziale solo nel 30% dei casi (Tab. 21). Le Organizzazioni create *ad hoc*, in un'ottica di continuità del business, riescono a generare entrate adeguate per la stabilità, il rafforzamento e l'espansione dell'attività stessa.

I Progetti spesso vivono di sovvenzioni, grant, finanziamenti pubblici, non hanno quindi un *business model* strutturato che permette loro di generare ricavi, questo spiega la loro sostenibilità economica debole.

Tab. 19 – Iniziative di IS suddivise per livello di sostenibilità rispetto ai totali distribuiti per ambito

	SE Potenziale		SE Debole	
	Numero	%	Numero	%
Assistenza sanitaria	14	58%	10	42%
Assistenza sociale	59	71%	24	29%
Coworking-Smartworking	44	81%	10	19%
Crowdfunding- Microcredito	45	83%	9	17%
Cultura	31	65%	17	35%
Formazione	24	35%	44	65%
Integrazione sociale	53	47%	60	53%
Miglioramento ambientale	42	44%	53	56%
Riqualficazione urbana e rivitalizzazione periferie	19	40%	28	60%
Sostegno alla persona	22	61%	14	39%
Turismo sostenibile	13	50%	13	50%
<b>Totale</b>	<b>366</b>		<b>282</b>	

Di seguito sono riportati i livelli di sostenibilità economica in funzione delle due tipologie di iniziative di innovazione sociale: per quanto riguarda le iniziative realizzate da organizzazioni create ad hoc (Tab. 20).

Tab. 20 – *Sostenibilità economica delle Organizzazioni ad hoc*

<b>Organizzazione ad hoc</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Sostenibilità economica potenziale	284	75%
Sostenibilità economica debole	95	25%
<b>Totale</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

Per quanto concerne i *Progetti*, questi sono caratterizzati invece da sostenibilità economica debole nel 70% dei casi. Tale risultato si evince proprio a seguito della non continuità e durabilità dei progetti che sono caratterizzati da un arco temporale limitato (Tab. 21).

Tab. 21 – *Sostenibilità economica dei Progetti*

<b>Progetti</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Sostenibilità economica potenziale	82	30%
Sostenibilità economica debole	187	70%
<b>Totale</b>	<b>269</b>	<b>100%</b>

## **8. La distribuzione del campione in relazione alla rilevanza istituzionale degli attori coinvolti**

Per un'analisi dettagliata sul ruolo di diversi attori nell'innovazione sociale si procede nel distinguere le iniziative in funzione della rilevanza istituzionale dei soggetti attuatori e promotori. Come è stato ampiamente definito nel paragrafo riguardante la metodologia, per "rilevanza istituzionale" dell'attuatore e dei promotori si intende il rilievo dimensionale (nazionale o internazionale) connesso all'identità di un soggetto pubblico o privato. Anche in questo caso, il criterio è stato definito per ciascuna iniziativa attribuendo un livello "alto" o "basso" sulla base del grado di legittimazione riconosciuto al soggetto considerato.

Tipologie di soggetti con scarsa rilevanza istituzionale riguardano ad esempio le istituzioni pubbliche o le organizzazioni private di modesta entità, sia dal punto di vista economico che a livello dimensionale come ad esempio



enti comunali di ridotte dimensioni o imprese medio-piccole operanti in contesti locali. Qualora si tratti invece di un'elevata rilevanza istituzionale, l'attore rappresenta istituzioni pubbliche oppure organizzazioni private influenti e legittimate nel territorio: si tratta ad esempio degli enti pubblici statali o provinciali, nonché di imprese medio-grandi appartenenti allo scenario nazionale.

Relativamente ai promotori, si rileva come la maggior parte delle iniziative del campione presenti almeno uno sponsor dotato di rilevanza istituzionale.

A tal proposito, è possibile affermare che le innovazioni sociali, per il 64%, vengono promosse da soggetti istituzionalmente rilevanti che ne legittimano l'attuazione (Tab. 22), questo dato conferma l'analisi del precedente anno.

Tab. 22 – Iniziative di IS suddivise per livello di rilevanza istituzionale dei promotori

Promotori-Rilevanza Istituzionale	2017		2016	
	Numero	%	Numero	%
SI	412	64%	375	65%
NO	236	36%	203	35%
<b>Totale</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>	<b>578</b>	<b>100%</b>

Questo aspetto è fondamentale nel sottolineare come il fondamentale supporto delle istituzioni sia un presupposto alla realizzazione di nuove iniziative di innovazione sociale.

Procedendo a distinguere per tipologia di innovazione e concentrandoci sui progetti promossi da soggetti dotati di rilevanza istituzionale, questi si dedicano per lo più alla promozione di innovazione relazionale (46%), contro il 23% delle iniziative che invece riguardano quella tecnologica; valore intermedio risultano le attività che beneficiano di entrambe le innovazioni che sono il 31% del campione (Tab. 23).

Tab. 23 – Iniziative di IS aventi promotori con rilevanza istituzionale alta, suddivise per tipo di innovazione

Tipologia innovazione in base alla RI alta	Numero	%
Relazionale	190	46%
Tecnologica	95	23%
Entrambe	127	31%
<b>Totale</b>	<b>412</b>	<b>100%</b>

Il dato evidenziato fa emergere come il fenomeno dell'innovazione relazionale sia un elemento fondamentale per i business innovativi e ad impatto sociale.

Anche nei casi di promotori con bassa rilevanza istituzionale, il 78% delle casistiche riguarda l'innovazione relazionale. In questo caso solo il 12% delle innovazioni tecnologiche riporta promotori con scarsa rilevanza istituzionale (Tab. 24).

Tab. 24 – Iniziative di IS aventi promotori con bassa rilevanza istituzionale, per tipo di innovazione

<b>Tipologia di innovazione in base alla RI bassa</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Relazionale	184	78%
Tecnologica	24	10%
Entrambe	28	12%
<b>Totale</b>	<b>236</b>	<b>100%</b>

La Tab. 25 raffigura la distribuzione dei progetti nei diversi ambiti di applicazione, evidenziando la rilevanza istituzionale dei promotori. Per quanto concerne i soggetti dotati di rilievo istituzionale, le innovazioni si collocano in modo piuttosto eterogenee nei differenti contesti, assumendo valori non superiori al 13%: si evidenziano gli ambiti dell'Integrazione Sociale (13%), del Miglioramento Ambientale (10%) e dell'Assistenza Sociale (9%). Per le iniziative i cui promotori sono privi di rilevanza istituzionale, la maggior parte delle iniziative si concentra *Crowdfunding & Microcredito* (5%), questo probabilmente è dovuto alla larga diffusione delle piattaforme di Crowdfunding on line che non hanno bisogno di un supporto economico sostanziale.

Tab. 25 – Iniziative di IS suddivise per ambito di rilievo sociale e rilevanza istituzionale dei promotori

<b>Ambito IS</b>	<b>Alta RI</b>		<b>Bassa RI</b>	
	<b>N.</b>	<b>%</b>	<b>N.</b>	<b>%</b>
Assistenza sanitaria	16	2%	8	1%
Assistenza sociale	58	9%	25	4%
Coworking & Smartworking	27	4%	27	4%
Crowdfunding & Microcredito	22	3%	32	5%
Cultura	25	4%	23	4%
Formazione	51	8%	17	3%

Ambito IS	Alta RI		Bassa RI	
	N.	%	N.	%
Integrazione sociale	84	13%	29	4%
Miglioramento ambientale	68	10%	27	4%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione periferie	30	5%	17	3%
Sostegno alla persona	18	3%	18	3%
Turismo sostenibile	13	2%	13	2%
<b>Totale</b>	<b>412</b>	<b>64%</b>	<b>236</b>	<b>36%</b>

Riguardo i soggetti attuatori delle iniziative, invece, è possibile affermare la netta prevalenza di realtà prive di rilievo istituzionale (87% dei casi) (Tab. 26).

Nel corso del seguente capitolo è stato rilevato come, in ciascuna delle tipologie innovative identificate, le NPO risultino i principali attuatori dell'innovazione sociale (53%) (Tab. 10). Si tratta di entità per lo più di piccole dimensioni, nelle quali operano un numero ridotto di individui. Ne segue che la scarsa rilevanza istituzionale degli attuatori dell'innovazione sociale deriva proprio dalla natura dei soggetti menzionati, protagonisti dello scenario italiano inerente la social innovation, ma, nella maggioranza dei casi, privi di una significativa struttura dimensionale ed organizzativa.

Le imprese sono gli attuatori immediatamente successivi alle NPO in termini di numerosità campionaria e anche in questo caso, la rilevanza istituzionale delle stesse, in qualità di attuatori, risulta spesso limitata, trattandosi di soggetti di dimensioni non grandi che agiscono operanti su scala per lo più locale o al massimo regionale. È bene sottolineare che questo risultato vale per tutte le tipologie di innovazione analizzate.

*Tab. 26 – Iniziative di IS suddivise per livello di rilevanza istituzionale dell'attuatore*

Attuatori – Rilevanza Istituzionale	Numero	%
Alta	83	13%
Bassa	565	87%
<b>Totale</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>

Nel prosieguo vengono distinti i progetti in funzione delle tipologie innovative. Nell'ambito degli attuatori con rilevanza istituzionale assume maggior peso l'innovazione relazionale nella quale si colloca il 7% dei progetti, seguito da entrambe le innovazioni con il 5% (Tab. 27).

Tab. 27 – Iniziative di IS aventi attuatori con elevata RI suddivisi per tipo di innovazione

<b>Tipologia innovazione in base alla RI Alta</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Relazionale	44	7%
Tecnologica	8	1%
Entrambe	31	5%
<b>Totale</b>	<b>83</b>	<b>13%</b>

Anche per quanto concerne gli attuatori con modesto rilievo istituzionale nella suddivisione dei progetti tra le diverse innovazioni risulta spiccare l'innovazione relazionale con il 51% del campione di riferimento (Tab. 28). L'innovazione tecnologica ed entrambe le innovazioni risultano invece omogenee aggirandosi tra il 17% e il 19%.

Tab. 28 – Iniziative di IS aventi attuatori con bassa RI suddivisi per tipo di innovazione

<b>Tipologia innovazione in base alla RI Bassa</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Relazionale	330	51%
Tecnologica	111	17%
Entrambe	124	19%
<b>Totale</b>	<b>565</b>	<b>87%</b>

Analizzando il comportamento dei soggetti attuatori con e senza rilevanza istituzionale in funzione degli ambiti sociali di applicazione, emerge che gli attori privi di rilevanza istituzionale sono portati a realizzare iniziative connesse in prevalenza agli ambiti dell'Integrazione sociale (16%), del Miglioramento ambientale (13%) dell'Assistenza sociale (11%) (Tab. 29).

Tab. 29 – Iniziative di IS suddivise per ambito di rilievo sociale e rilevanza istituzionale dell'attuatore

<b>Ambito IS</b>	<b>Attuatori Alta RI</b>		<b>Attuatori Bassa RI</b>	
	<b>Numero</b>	<b>%</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Assistenza sanitaria	2	0%	22	3%
Assistenza sociale	10	2%	73	11%
Coworking-Smartworking	6	1%	48	7%
Crowdfunding- Microcredito	5	1%	49	8%
Cultura	6	1%	42	6%
Formazione	22	3%	46	7%

Ambito IS	Attuatori Alta RI		Attuatori Bassa RI	
	Numero	%	Numero	%
Integrazione sociale	11	2%	102	16%
Miglioramento ambientale	11	2%	84	13%
Riqualficazione urbana e rivitalizzazione periferie	4	1%	43	7%
Sostegno alla persona	5	1%	31	5%
Turismo sostenibile	1	0%	25	4%
<b>Totale</b>	<b>83</b>	<b>13%</b>	<b>565</b>	<b>87%</b>

Nei casi di attuatori con rilevanza istituzionale prevale la Formazione (3%) seguita da Integrazione sociale, Assistenza sociale e Miglioramento ambientale (ognuno 2%); bisogna ricordare che questo campione è decisamente più ristretto rispetto a quello degli attuatori senza rilevanza istituzionale (Tab. 26).

Probabilmente questo è connesso al fatto che gli attuatori con rilevanza istituzionale impegnano le proprie risorse in progetti particolarmente strutturati, alla base dei quali vi sono programmi di inserimento professionale, nonché interventi strategici, ben definiti.

È opportuno per completezza verificare anche la potenziale relazione tra sostenibilità economica delle iniziative e rilevanza istituzionale di promotori e attuatori.

Per quanto riguarda le iniziative con promotori ad alta rilevanza istituzionale si evince che c'è una distribuzione uniforme tra la sostenibilità economica Potenziale (32%) e quelli con sostenibilità economica debole (32%). Tale evidenza suggerisce il sussistere di una plausibile relazione secondo la quale, nel caso di progetti promossi da realtà istituzionalmente riconosciute, la forza economica tende ad essere meno rilevante (Tab. 30).

Per quanto concerne le iniziative prese da soggetti attuatori invece, prevalgono i privi di rilevanza istituzionale (87%) e la sostenibilità economica è potenziale per il 48% del campione e debole per il 39% (Tab. 31).

*Tab. 30 – Iniziative IS suddivise per livello di sostenibilità economica e per rilevanza istituzionale promotori*

Rilevanza Istituzionale Promotori	SE Potenziale		SE Debole		Totale	
	N.	%	N.	%	N.	%
SI	205	32%	207	32%	412	64%
NO	161	25%	75	12%	236	36%
<b>Totale</b>	<b>366</b>	<b>56%</b>	<b>282</b>	<b>44%</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>

Tab. 31 – Iniziative IS suddivise per livello di sostenibilità economica e rilevanza istituzionale degli attuatori

Rilevanza Istituzionale Attuatori	SE Potenziale		SE Debole		Totale	
	N.	%	N.	%	N.	%
Rilevanza Istituzionale ALTA	56	9%	27	4%	83	13%
Rilevanza Istituzionale BASSA	310	48%	255	39%	565	87%
<b>Totale</b>	<b>366</b>	<b>56%</b>	<b>282</b>	<b>44%</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>

## 9. Conclusioni

Dall'analisi del nostro database composto da 648 esperienze emerge che la maggior parte delle iniziative di innovazione sociale si concentrano nell'ambito dell'*Integrazione Sociale* e in quello del *Miglioramento ambientale*. Anche gli altri campi di applicazione mostrano, tuttavia, una significativa rappresentatività e ciò evidenzia che l'innovazione sociale è un fenomeno eterogeneo. Nel 2016 il database era composto da 578 casi di innovazione sociale, con percentuali leggermente differenti, si attestavano alle prime quattro posizioni gli stessi ambiti di innovazione sociale del 2017. Rispetto al 2016 l'ambito che in termini percentuali a registrato un incremento maggiore (+2%) è quello della Riqualficazione urbana e rivitalizzazione delle periferie

Il 58% del campione è caratterizzato da innovazione di tipo relazionale, a dimostrazione dell'orientamento collettivo di base dell'innovazione sociale, la quale prende forma grazie allo sviluppo di reti di organizzazioni e soggetti che si scambiano informazioni, conoscenze e know-how. Emerge che l'innovazione sociale ha una spiccata dimensione collettiva, non appartiene solo all'immaginazione e alla creatività di un attore singolo, quanto alla capacità collettiva di partire da un'intuizione e di svilupparla sino a trasformarla in pratica diffusa. Da qui anche, l'utilità della messa in rete dei soggetti che fanno innovazione sociale e delle loro pratiche. Rispetto al 2016 si registra un aumento del 6% delle iniziative di innovazione sociale caratterizzate dall'innovazione di tipo relazionale, a fronte di una diminuzione del 3% di quella tecnologica e di entrambe le innovazioni. Lo stabilire connessioni e instaurare relazioni diventa quindi un driver cruciale per creare nuovo valore sociale.

Le pratiche di innovazione sociale tendono a collocarsi al confine tra no profit, pubblico, privato, società civile, sono trasversali e frutto di interes-

santi contaminazioni di valori e prospettive. Nascono da nuove forme di collaborazione e di cooperazione tra soggetti di diversa natura che trovano un allineamento di interessi per il raggiungimento di un obiettivo comune.

Dall'analisi del database sono le Organizzazioni no profit ad emergere come protagoniste dell'innovazione sociale, sia come attori attuatori che come promotori. Dall'analisi dei promotori emerge un dato interessante: il 41% del campione è rappresentato da reti di promotori, in aumento di 2 punti percentuali rispetto allo scorso anno. Nel fenomeno dell'innovazione sociale le reti composte da differenti soggetti sono una peculiarità. Grazie a queste reti, i soggetti che partecipano come sostenitori e/o finanziatori alla creazione delle condizioni per l'attuazione del progetto riescono ad aggregare competenze, conoscenze e risorse e ad amplificare il loro sostegno.

Dal campione emerge che la maggior parte delle iniziative di innovazione sociale viene alla luce nella forma di *organizzazioni ad hoc*, in un'ottica di continuità e durabilità e che non sono progetti limitati nel tempo o alla realizzazione di una singola attività. Il 75% delle *organizzazioni ad hoc* ha sostenibilità economica potenziale, sembrando in grado di generare entrate adeguate per raggiungere una stabilità economica. Inoltre, dal punto di vista del ruolo assunto dagli attori dell'innovazione sociale, i promotori sono in maggioranza dotati di elevata rilevanza istituzionale. Di contro, gli attuatori delle iniziative sono nell'98% dei casi soggetti non istituzionali, evidenziando il ruolo determinante di entità private (prima di tutto no profit).

L'innovazione sociale agisce in un'ottica favorevole al benessere comune, che tiene conto della qualità della vita e della tutela dell'ambiente, per un progresso collettivo e non solo del singolo individuo. Si assiste così ad un nuovo modello di sviluppo sostenibile: stare sul mercato e nella società in maniera responsabile, fornendo valore aggiunto per la Comunità nel suo complesso.