

# Capitolo 1.

## Verso Strategie di Innovazione Sociale Aperta

DOI: 10.54103/milanoup.260.c580

### Curatori:

*Sancino Alessandro*

Università degli Studi di Milano

alessandro.sancino@unimi.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1892-9622>

*Mariarosa Scarlata*

Università degli Studi di Bergamo

mariarosa.scarlata@unibg.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3756-905X>

*Maria Isabella Leone*

Luiss University

mleone@luiss.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7329-2978>

*Irene Bengo*

Politecnico di Milano

irene.bengo@polimi.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0191-8297>

### 1.1. Introduzione

Questo libro nasce da un progetto di ricerca di rilevante interesse nazionale (PRIN) finanziato dal MUR (Ministero dell'Università e della Ricerca) per il periodo 2022-2025. L'idea alla base di tale progetto – scritto a fine 2020 – venne dall'osservazione empirica di come, durante l'emergenza legata alla pandemia Covid-19, si fossero create delle collaborazioni e delle nuove relazioni tra amministrazioni pubbliche, imprese, organizzazioni non-profit e cittadini attivi volte a gestire alcuni problemi collettivi, come ad esempio la distribuzione

di mascherine e cibo, la creazione di ospedali ad hoc, prima la ricerca e poi somministrazione di un vaccino (ad es. Ansell, Sørensen, & Torfing, 2021; Scognamiglio et al., 2024). L'approvazione nel luglio 2020 di un fondo europeo per la ripresa, ossia il Next Generation EU, rafforzò ulteriormente l'idea fondativa di questo progetto di ricerca e del suo team. Infatti, questo pacchetto finanziario, declinato in Italia nel noto Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), attribuiva una nuova centralità, oltre l'emergenza e per gli anni a seguire, non solo alla formulazione e approvazione, ma anche e soprattutto all'implementazione efficace di politiche di spesa pubblica al fine di generare effetti di sviluppo socio-economico-tecnologico per il Sistema Paese.

Su ispirazione del riferimento ad una nuova generazione di Unione Europea, divenne dunque naturale per degli studiosi interessati al valore pubblico, condiviso, sociale e civico<sup>1</sup> (Sancino, 2016) chiedersi come una nuova generazione di governance orientata al valore pubblico, condiviso, sociale e civico potesse emergere come cambio di paradigma (Magatti, 2017) dopo il passaggio traumatico del Covid-19. Fu proprio questo motivo ad ispirare il titolo di questo progetto: "Open Social Innovation as a Next Generation of Public Governance".

Un'ambizione del genere non poteva che richiedere una necessaria inter e multidisciplinarietà coinvolgendo studiosi di management pubblico, di innovazione e imprenditorialità sociale, di accounting e finanza pubblica e ad impatto. Fu così che si venne a creare la fortunata coalizione tra università (Milano-Bicocca, Bergamo, LUISS, Politecnico di Milano), che portò alla scrittura del progetto di ricerca.

Prima di illustrare il quadro teorico che ha informato il progetto di ricerca, alcune precisazioni. Il riferimento all'Innovazione Sociale Aperta (o *Open Social Innovation*, d'ora in poi abbreviata come OSI) segna la distinzione di un approccio alla governance dei problemi collettivi (*societal challenges*) collocata in arene multi-attoriali e non solo tramite iniziativa dello Stato e le politiche pubbliche (Borgonovi & Mussari, 2011; Bryson et al., 2017). Da qui il titolo di questo capitolo introduttivo: la prospettiva comune alle diverse unità di ricerca è stata quella di considerare l'innovazione sociale aperta come meccanismo e logica per generare delle strategie (organizzative, inter-organizzative e di governance) che potessero generare impatto sociale (termine usato nel volume per ricomprendere i concetti di valore pubblico, condiviso, sociale e civico). Inoltre, il concetto di public governance è stato declinato ad un livello locale, con un'accezione della parola *public* funzionale e non istituzionalista (Longo, 2005), dunque aperta

---

1 Differenti terminologie possono far apparire come distinti fenomeni simili o sovrapponibili. Ad esempio, "valore pubblico", "valore condiviso", "valore sociale" e "valore civico" vengono spesso trattati come concetti separati nella letteratura, pur condividendo l'idea centrale di creare benefici per la collettività che vanno oltre il mero profitto economico o l'efficienza. Questa frammentazione terminologica meriterebbe ulteriori approfondimenti attraverso metodologie come la *critical discourse analysis* (Fairclough, 2023).

a processi di governance pubblica a guida non solo del settore pubblico, per quanto il mantenimento dell'aggettivo *public* sia stato intenzionale per segnalare l'interesse a studiare i ruoli (o i non ruoli) del settore pubblico nei processi di innovazione sociale aperta.

## 1.2. Innovazione Sociale Aperta e Governance Pubblica: un approccio *place-based*

Adottiamo, dunque, in questo volume l'etichetta di "innovazione sociale aperta" per indicare iniziative innovative (ad esempio nuovi prodotti, processi, modi di organizzare, servizi, politiche, eventi, ecc., da intendere come nuovi rispetto ad un contesto di riferimento e non in senso assoluto) che permettono la creazione di impatto sociale, ovvero modificano le relazioni, le posizioni, le regole e le interazioni tra gli attori coinvolti, attraverso un processo aperto di partecipazione che potenzia la capacità della società di attivare nuove modalità di interazione tra gli attori (Chesbrough & Minin, 2014; Mair & Gegenhuber, 2021). A sua volta, per "impatto sociale" si intende «il processo di trasformazione dei modelli di pensiero, comportamento, relazioni sociali, istituzioni e strutture sociali al fine di generare esiti benefici per individui, comunità, organizzazioni, la società e/o l'ambiente, al di là dei benefici per chi ha promosso tali trasformazioni» (Stephan et al., 2016: 1252).

Le iniziative multi-attoriali tipiche di questo particolare tipo di innovazione sono caratterizzate da processi aperti di i) partecipazione, ii) scambio reciproco di risorse, conoscenze e informazioni e iii) collaborazione che consentono di generare (co-creare) risultati duraturi che mirano a soddisfare bisogni di una comunità in modo intenzionale, addizionale e misurabile (impatto sociale), risultando altresì in nuove relazioni tra gli attori coinvolti.

Specificatamente, il progetto di ricerca si proponeva di rispondere alla seguente domanda di ricerca:

*quali sono le principali componenti di un ecosistema di innovazione sociale aperta che possono essere tradotti nella progettazione di un nuovo modello di governance dell'innovazione sociale aperta?*

Questo progetto si fonda sulla convinzione che, se davvero intendiamo promuovere una nuova generazione di impatto sociale, sia necessario sviluppare una governance capace di istituzionalizzare l'OSI come meccanismo e come logica per generare valore per le comunità territoriali. Tale focus sulla relazione tra valore (qui declinato come impatto sociale) e comunità territoriali risulta coerente con la tradizione italiana delle "economie cooperative dei luoghi" (Beccattini, 2015; Sacchetti et al., 2017; Venturi & Zandonai, 2019) e con il paradigma dell'economia civile (Becchetti, Bruni & Zamagni, 2019). Ciò significa co-creare OSI insieme agli attori interessati a generare impatto sociale per le

comunità territoriali (Bianchi, 2021), facendo leva sulle conoscenze, le credenze, le risorse, i beni, le tradizioni e lo spirito comunitario che caratterizzano un determinato luogo (Barca et al., 2012; Jackson, 2019). Come afferma Hambleton (2019: 276):

Il luogo, e i sentimenti di attaccamento che le persone provano nei confronti del proprio luogo, rappresentano una risorsa importante per chi cerca di rafforzare la co-produzione e la co-creazione di nuove soluzioni alle sfide delle politiche pubbliche.

Le quattro dimensioni di partenza di un ecosistema di OSI, considerate e testate nel nostro progetto, sono le seguenti:

- i. la misurazione, gestione e comunicazione dell'impatto sociale, intesa come l'insieme delle azioni volte a valutare l'impatto e a supportare sia i processi decisionali strategici interni sia la legittimazione esterna;
- ii. gli investimenti e le risorse per l'impatto sociale, ovvero le risorse pubbliche e private destinate al sostegno e alla continuità dei progetti di OSI;
- iii. la governance del settore pubblico, che si riferisce al ruolo di autorizzazione, abilitazione e sostegno esercitato dalle istituzioni pubbliche, nonché alle strutture capaci di accompagnare e consolidare i processi;
- iv. infine, le idee e i processi di imprenditorialità sociale, che includono, ad esempio, modelli di business innovativi dalla forte trazione comunitaria.

L'originalità del modello risiede nel considerare queste quattro dimensioni non come ambiti isolati, ma come componenti strettamente interrelate all'interno di un unico ecosistema. In questo senso, un ecosistema di innovazione sociale può essere inteso come «un insieme dinamico di azioni finalizzate a promuovere lo sviluppo e la crescita delle innovazioni sociali, anche attraverso il miglioramento delle interazioni tra gli attori» (OECD, 2021, p. 23), dove per ecosistema si intende «la struttura di allineamento di un insieme multilaterale di attori che devono interagire affinché una specifica proposta di valore possa concretizzarsi» (Adner, 2017, p. 40). In questa prospettiva, l'ecosistema non è solo una cornice concettuale, ma un vero e proprio meccanismo di coordinamento tramite cui generare strategie di OSI dove le diverse componenti possono intrecciarsi per generare impatto sociale.

### 1.3. Metodologia di ricerca

La metodologia di ricerca che ha guidato la selezione e l'analisi dei casi studio si è sviluppata attraverso un processo che segue una logica iterativa di divergenza e convergenza, ispirata al *Double Diamond Model* del British Design Council (2005), con fasi di esplorazione e generazione di idee (divergenza) seguite da momenti di definizione e selezione (convergenza).

*In primis*, è stato condotto un workshop di esplorazione con il team di ricerca, volto a far emergere le dimensioni di osservazione attraverso cui mappare i casi studio. Successivamente, si è passati alla realizzazione della mappatura attraverso una *desk analysis* che ha individuato sessantasette ecosistemi di innovazione sociale distribuiti sul territorio italiano, mediante la ricerca di iniziative territorialmente radicate e rappresentative di ecosistemi di innovazione sociale. Questo tipo di ricerca ha previsto una revisione sistematica di documenti pubblici per ciascun caso, fornendo una solida base per una ulteriore valutazione più dettagliata. Infatti, successivamente, sulla base della letteratura in tema di innovazione sociale, imprenditorialità e public management, sono stati individuati alcuni criteri di selezione volti a garantire l'eterogeneità e la rappresentatività dei casi studio da approfondire in seguito. I criteri considerati includono: l'approccio *place-based*, per fare emergere l'importanza del contesto territoriale, il ruolo dell'attore pubblico, analizzato nelle sue potenziali funzioni in queste iniziative, l'importanza della co-creazione, come processo collaborativo tra attori appartenenti alla quintupla elica (pubblico, privato, accademia, società civile, ambiente), l'impatto sociale di queste iniziative valutato in termini di intenzionalità e misurabilità e i criteri di territorialità, per garantire quanto più possibile nello studio un equilibrio tra Nord, Centro e Sud Italia, città metropolitane, città medie e aree interne.

Questa analisi ha portato ad individuare i sedici casi studio che costituiscono l'oggetto del nostro studio. Questi casi, nella monografia, sono stati poi esaminati secondo le quattro dimensioni chiave di analisi delle iniziative di OSI che guardano al ruolo dell'attore pubblico, alle forme di finanziamento di queste iniziative, ai processi di imprenditorialità e ai sistemi di misurazione dell'impatto sociale eventualmente utilizzati.

## 1.4. Sintesi

L'emergenza Covid-19 ha messo in evidenza il ruolo chiave delle innovazioni sociali aperte nella co-creazione e generazione di impatto sociale, qui inteso nell'ampia accezione di valore per la società, differentemente riferito a seconda degli interlocutori come valore pubblico, condiviso, sociale e/o civico. In questa prospettiva, il presente progetto di ricerca ha studiato le condizioni che possono favorire lo sviluppo di condizioni di governance strategica di processi di OSI orientati alla promozione e alla generazione di impatto sociale. Parliamo di governance pubblica di e per l'OSI poiché, da un lato, il settore pubblico può esserne potenzialmente promotore e orchestratore (sebbene non in modo esclusivo nell'accezione funzionale all'interesse pubblico qui intesa e sopra anticipata) e, dall'altro, molte delle caratteristiche tipiche di tali processi possono costituire un modello di riferimento per plasmare la prossima generazione di governance pubblica.

Il mondo ha sempre dovuto affrontare sfide complesse e difficili da risolvere, ma ciò che risulta interessante è che oggi esiste un nuovo contesto culturale, politico ed economico, caratterizzato da una tendenza sempre più diffusa – da parte delle organizzazioni pubbliche, delle imprese, delle organizzazioni dell'economia sociale e degli individui – a generare un cambiamento positivo nel mondo, anche attraverso collaborazioni e nuove intraprese ibride capaci finanche di generare un nuovo quarto settore (ad es. McGahan et al. 2021; Venturi & Zandonai, 2016).

Siamo partiti considerando l'OSI sia come un abilitatore sia come un motore trasformativo per costruire la prossima generazione di governance pubblica. In particolare, invece di concepire l'OSI come qualcosa di “esterno” al settore statale, ispirati dal lavoro di Mazzucato (2013), consideriamo la prospettiva (di nuovo, non esclusiva) di uno *Stato socialmente innovatore* attraverso la governance pubblica dell'OSI. Il nostro fondamento teorico è quello di uno Stato orientato all'impatto sociale, che collabora con imprenditori e innovatori sociali tramite nuovi processi di (co)creazione di impatto sociale (Sancino, 2022). In tal senso, la creazione e la promozione di ecosistemi di OSI in grado di produrre cambiamenti sociali duraturi e positivi richiedono di superare una mentalità “a silos”, che tende ancora a interpretare i fenomeni da una prospettiva interna, settoriale e organizzativa, piuttosto che da una prospettiva sistemica e multi-attore per guardare alla relazione tra impatto sociale e comunità territoriali. È proprio a questo obiettivo che mirava il nostro progetto di ricerca: elaborare un modello *place-based* di governance pubblica di e per l'OSI. Se queste erano le premesse del progetto, le evidenze empiriche non hanno tuttavia confermato la postura normativa di uno Stato pienamente orientato all'impatto sociale, mostrando piuttosto che ciò avviene solo in parte. L'OSI, infatti, non risulta ancora uno strumento consolidato di governance pubblica, pure considerando esperienze di avanguardia che sono state oggetto del nostro lavoro di ricerca. In tal senso e rimandando agli altri capitoli e alle conclusioni del volume, richiamiamo qui brevemente alcuni principali spunti di riflessione come esiti di questo progetto di ricerca.

L'innovazione a impatto sociale non è sempre aperta e collettiva, anzi, per lo più appare guidata da processi di leadership di “individui guidati da forti motivazioni nel risolvere problemi sociali” come scrivono i colleghi co-autori nelle conclusioni di questo volume. Nei contesti più piccoli dimensionalmente, il management pubblico non fa sempre governance strategica dell'innovazione sociale (non tanto aperta, come detto prima), anzi, e spesso tale governance strategica è fatta da politici locali e imprenditori sociali più che da manager pubblici, con tutte le criticità ed opportunità che questa risultanza porta con sé. L'impatto sociale non viene quasi mai misurato in modo intenzionale, quanto, piuttosto, rendicontato e ricostruito ex post. Tuttavia, in alcuni casi di studio, l'impatto sociale viene però sì utilizzato in modo strategico per costruire

narrative mobilitanti, anche grazie ai social media. La finanza ad impatto c'è qualche volta, ma non sempre, altre volte ci sono fondi privati di grandi imprese e fondazioni private lungimiranti oppure fondi pubblici ad impatto senza saperlo di essere, perché per le amministrazioni pubbliche l'impatto sembra ancora essere solo la percentuale di spesa pubblica autorizzata. Eppure, quando ci sono alcune, almeno due delle quattro componenti sopra individuate, si creano degli ecosistemi emergenti ad alto impatto sociale dove l'innovazione è sia nel contenuto sia nelle relazioni generative che fanno incontrare persone e organizzazioni accendendo scintille che innescano processi verso impatti sociali positivi (Sancino et al., *under review*). Ciò lascia ampio margine per ragionare ed agire su future implicazioni di policy, ricerca accademica e manageriale che possano aiutare a far crescere una maggiore consapevolezza sulla potenza generativa e trasformativa di strategie di OSI per rispondere a bisogni e sfide sociali a vari livelli di azione.

Il volume intende presentare e divulgare i risultati scientifici sul tema dell'OSI attraverso l'analisi di 16 casi studio virtuosi, distribuiti su tutto il territorio italiano e selezionati mediante un approccio che combina crowdsourcing e focus group con alcuni tra i principali stakeholder dell'innovazione sociale in Italia.

I casi di studio riguardano tre ambiti principali: sviluppo locale e aree interne, imprenditorialità sociale e culturale, rigenerazione urbana. Essi mettono in luce iniziative multi-attoriali, caratterizzate da pratiche di condivisione di risorse e da collaborazioni innovative tra attori pubblici, privati e della società civile, finalizzate a soddisfare bisogni reali delle comunità e dei territori, in cui si radica un'intenzionalità orientata all'impatto sociale.

Il volume si articola in quattro sezioni tematiche, sviluppate nei capitoli che seguono e curate ciascuna da una diversa unità di ricerca coinvolta nel progetto: governance pubblica, imprenditorialità, finanza, misurazione dell'impatto sociale. Il sesto capitolo raccoglie alcune considerazioni conclusive, mentre la settima sezione del libro è un'appendice che riporta sedici schede riassuntive dei casi oggetto di studio.

## Bibliografia

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of management*, 43(1), 39-58.
- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public management review*, 23(7), 949-960.

- Barca, F., McCann, P., & Rodríguez-Pose, A. (2012). The case for regional development intervention: place-based versus place-neutral approaches. *Journal of regional science*, 52(1), 134-152.
- Becattini, G. (2015). *La coscienza dei luoghi: Il territorio come soggetto corale*. Donzelli editore.
- Becchetti, L., Bruni, L., & Zamagni, S. (2019). *Economia civile e sviluppo sostenibile. Progettare e misurare un nuovo modello di benessere*. Ecra, Roma.
- Bianchi, C. (2021). Fostering sustainable community outcomes through policy networks: A dynamic performance governance approach. *Handbook of collaborative public management*, 333, 356.
- Borgonovi, E., & Mussari, R. (2011). Pubblico e privato: armonizzare gli opposti. *Azienda pubblica*, 24(2), 103-121.
- Bryson, J., Sancino, A., Benington, J., & Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19(5), 640-654.
- Chesbrough, H., & Di Minin, A. (2014). Open social innovation. *New frontiers in open innovation*, pp. 301-315.
- Fairclough, N. (2023). Critical discourse analysis. In *The Routledge handbook of discourse analysis* (pp. 11-22). Routledge.
- Hambleton, R. (2019). The New Civic Leadership: Place and the co-creation of public innovation. *Public Money & Management*, 39(4), 271-279.
- Jackson, B. (2019). The power of place in public leadership research and development. *International Journal of Public Leadership*, 15(4), 209-223.
- Longo, F. (2005). *Governance dei network di pubblico interesse. Logiche e strumenti operativi aziendali*. Egea.
- Magatti, M. (2017). *Cambio di paradigma: uscire dalla crisi pensando il futuro*. Feltrinelli Editore.
- Mair, J., & Gegenhuber, T. (2021). Open social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 19(4), 26-33.
- McGahan, A. M., Bogers, M. L., Chesbrough, H., & Holgersson, M. (2021). Tackling societal challenges with open innovation. *California Management Review*, 63(2), 49-61.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2021). *Building local ecosystems for social innovation: a methodological framework*. OECD Publishing.
- Sacchetti, S., Christoforou, A., & Mosca, M. (Eds.). (2017). *Social Regeneration and Local Development: Cooperation, Social Economy and Public Participation*. Routledge.
- Sancino, A. (2016). The meta co-production of community outcomes: Towards a citizens' capabilities approach. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(1), 409-424.



- Sancino, A. (2022). *Public value co-creation: A multi-actor & multi-sector perspective*. Emerald Publishing Limited.
- Sancino, A., Bellazecca, E., Di Maso, A., Leone, M., Scarlata, M. (*under review*), Place-Based Social Innovation Ecosystems as Mechanisms for Public Value Generation: A Call for Strategic Governance.
- Scognamiglio, F., Sancino, A., Caló, F., Jacklin-Jarvis, C., & Rees, J. (2023). The public sector and co-creation in turbulent times: A systematic literature review on robust governance in the COVID-19 emergency. *Public administration*, 101(1), 53-70.
- Stephan, U., Patterson, M., Kelly, C., & Mair, J. (2016). Organizations driving positive social change: A review and an integrative framework of change processes. *Journal of management*, 42(5), 1250-1281.
- Venturi, P., & Zandonai, F. (2016). Imprese ibride: Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valori. EGEA spa.
- Venturi, P., & Zandonai, F. (2019). Dove: la dimensione di luogo che ricompone impresa e società. EGEA.