



# POLITICHE **PIEMONTE**

SOCIAL INNOVATION

23

---

# INDICE

NUMERO CURATO DA *FRANCESCA S. ROTA*

- EDITORIALE  
LA SOCIAL INNOVATION COME NUOVO PARADIGMA POLITICO  
DI FRANCESCA S. ROTA ..... 3
- L'INNOVAZIONE SOCIALE IN ITALIA: RAGIONI DI SUCCESSO, MOTIVI  
DI PRUDENZA  
DI LUCIANO ABBURRÀ, RENATO COGNO, GIANFRANCO MAROCCHI ..... 6
- POLITICHE EUROPEE PER L'INNOVAZIONE SOCIALE NEL NUOVO  
PERIODO DI PROGRAMMAZIONE 2014-2020  
DI MICHELLE PERELLO ..... 9
- IL DESIGN-THINKING E L'INNOVAZIONE SOCIALE PER LA BUONA  
POLITICA  
DI LAURA ORESTANO ..... 12
- TORINO SOCIAL INNOVATION:  
IL PROGRAMMA DELLA CITTÀ DI TORINO PER L'INNOVAZIONE SOCIALE IN AMBITO  
URBANO  
DI FANIA VALERIA MICHELUCCI ..... 16
- INNOVAZIONE SOCIALE E ICT:  
NUOVE PIATTAFORME WEB PER IL CROWDFUNDING E L'ANALISI DELLE POLITICHE  
PUBBLICHE  
DI LORENZO BENUSSI E ELISA ROSSO ..... 19
- L'INNOVAZIONE SOCIALE IN PROVINCIA DI CUNEO  
DI LUCIANO ABBURRÀ, RENATO COGNO, GIANFRANCO MAROCCHI ..... 22
- QUANTO LA SOCIETÀ È RICETTIVA RISPETTO ALL'INNOVAZIONE  
SOCIALE?  
L'ESPERIENZA DI CROWDSOURCING IN PROVINCIA DI ASTI  
DI PASQUALE VOLONTÀ ..... 26

## EDITORIALE

### *La social innovation come nuovo paradigma politico*

di Francesca S. Rota - Politecnico di Torino

Negli ultimi anni, in Italia come nel resto dell'Unione europea, il concetto di *social innovation* ha catalizzato l'attenzione di un insieme consistente e articolato soggetti. Da un lato, si sono moltiplicati i casi in cui l'innovazione sociale è stata usata come approccio analitico al processo di generazione di nuove idee e prodotti. Dall'altro lato, sono sempre più numerose le sedi (enti di governo di ogni scala, imprese profit e non profit, startup innovative, agenzie private e istituzioni del terzo settore) in cui è promossa come strumento di programmazione e azione politica. Ma, sia che la si consideri uno strumento analitico, sia che la si interpreti come strategia, l'elemento che più connota la social innovation sembra essere la forte indeterminatezza delle finalità e delle caratteristiche. In effetti, ad oggi non esiste una definizione univoca, né esiste una strategia codificata. Declinazioni tecnicistiche, focalizzate sull'impiego di soluzioni ICT (Information and Communication Technologies), social media e piattaforme web, si accompagnano a definizioni incentrate sulla sperimentazione di mercati a finalità sociale, sul perseguimento di nuovi modelli organizzativi e imprenditoriali, o sulla generazione di valore sociale attraverso interventi di empowerment<sup>1</sup>, coesione sociale e costruzione identitaria.

Come documentato nel contributo di Perello, le stesse istituzioni europee, nel fare della social innovation una priorità dell'agenda comunitaria, ne forniscono declinazioni diverse a seconda dell'area di policy coinvolta: imprenditoria sociale e finanza sociale per la DG Imprese e Industria; riforma delle amministrazioni pubbliche e delle politiche sociali per la DG Occupazione, integrazione e affari sociali;

---

<sup>1</sup> Per empowerment si intende un processo di crescita della stima di sé, dell'autoefficacia e dell'autodeterminazione che può interessare tanto il singolo individuo quanto la collettività e che è funzionale a una riappropriazione di risorse latenti e potenziali inespressi.

soluzioni innovative ai problemi delle società europee per la DG Ricerca e Innovazione.

Volendo semplificare, ricadono entro la definizione di social innovation visioni riconducibili ad almeno tre diversi paradigmi:

- Innovazione *dalla* società. Alla base vi è il riconoscimento del protagonismo di tutte le componenti della società (terzo settore e società civile inclusi) nella generazione di nuove idee, prodotti/servizi, processi e pratiche;
- Innovazione *per la* società. Secondo questa visione, fine del processo innovativo è la risoluzione di problematiche che interessano la società in modo diffuso (invecchiamento, cambiamento climatico, giustizia sociale) e/o il soddisfacimento delle istanze di una specifica comunità locale;
- Innovazione *nella* società. L'innovazione è in questo caso intesa come l'esito di processi 'aperti' e 'reticolari' che pervadono in modo diffuso un vasto sistema di attori (imprese, enti, istituzioni pubbliche e private ecc.) e fattori istituzionali (regole, comportamenti, conoscenze, convenzioni).

Accade così che l'innovazione sociale rischi di diventare un concetto retorico, vago e inconsistente, adottato più per effetto di una moda che per un'adesione convinta. Nello stesso tempo, però, come spesso accade con i concetti 'ombrello', essa è anche associabile ad alcune potenzialità rilevanti.

Innanzitutto, in quanto pratica tesa a generare insieme valore economico e sociale, l'innovazione sociale consente di portare a sintesi gli obiettivi apparentemente conflittuali della competizione economica e della coesione sociale. È questa una direzione in cui le politiche dell'Ue lavorano da anni, ma con scarsi risultati. Ultimo apporto in questo senso è l'incentivazione, contenuta nel documento Horizon2020, a realizzare iniziative innovative finanziabili sia attraverso il Fondo Sociale Europeo (FSE) sia attraverso il Fondo di Sviluppo Regionale (FESR).

In secondo luogo, la social innovation permette di 'reclutare alla causa dello sviluppo' energie sino a poco tempo fa considerate residuali e/o insignificanti dal punto di vista economico e tecnologico: attraverso iniziative per l'imprenditoria sociale, la coprogettazione, la

democrazia partecipativa, il crowdfunding e il crowdsourcing, soggetti quali i cittadini comuni, gli operatori del terzo settore e gli imprenditori sociali sono messi al centro dell'attenzione sia dal punto di vista della domanda di innovazione, sia dal punto di vista dell'offerta. Ciò non solo permette di aprire nuovi mercati, ma consente anche di mobilitare entro processi economici e istituzionali una popolazione di individui molto motivata, determinata e attiva. A questo riguardo il contributo di Michelucci sul programma del Comune di Torino per la promozione dell'imprenditoria sociale giovanile descrive un esempio di buona policy attraverso cui polarizzare energie, intelligenze e competenze già esistenti nel tessuto urbano, reindirizzandole verso azioni in grado di generare impatto sociale su scala urbana.

Un terzo aspetto interessante riguarda il ripensamento della relazione tra politiche pubbliche, iniziative private e comunità di pratiche. Muovendo dal basso, l'innovazione sociale genera forme nuove di regolazione e azione collettiva che scardinano la tradizionale distinzione tra politiche formali, a regia prevalentemente pubblica, e pratiche informali, originatesi in modo spontaneo per la risoluzione di problematiche condivise. Sempre più spesso le due forme di azione risultano ibridate tanto nei presupposti quanto nei processi. Un esempio in questo senso è certamente rappresentato dall'esperienza dei laboratori di innovazione e design descritti nel contributo di Orestano, a cui viene attribuito il merito di facilitare l'acquisizione da parte della pubblica amministrazione di nuovi schemi e processi di innovazione, facilitando altresì la creazione di nuove pratiche condivise.

Infine, si menziona la possibilità di impiegare l'innovazione sociale quale mezzo per realizzare concretamente la cosiddetta "società della conoscenza". Attraverso i laboratori di innovazione e altre iniziative quali i progetti di open innovation<sup>2</sup>, i living labs<sup>3</sup>, i fablabs<sup>4</sup> ecc. è

infatti possibile far sì che l'innovazione e lo sviluppo tecnologico non siano più esperienze limitate a pochi professionisti, ma aperte, pervasive e accessibili a tutti i cittadini. In questo modo, la conoscenza diviene veramente un bene pubblico a cui ogni individuo può contribuire e di cui ciascuno può beneficiare liberamente. In questo rispetto, esemplare è il caso delle piattaforme digitali interattive – anche definite *smart social platforms*, come si legge dal contributo di Benussi e Rosso – per la raccolta, l'analisi e la condivisione di un insieme sempre più ampio e articolato di dati e informazioni.

In estrema sintesi, tanto nel campo privato quanto nel campo della pubblica amministrazione, esistono grandi opportunità connesse con l'innovazione sociale. Nello stesso tempo, però, occorre evitare facili entusiasmi. Il primo dei due contributi di Abburrà, Cagno e Marocchi è chiaro in questo: a fronte di numerosi elementi di forza, il concetto di innovazione sociale presenta ancora pericolosi elementi di indeterminatezza e mancato approfondimento, soprattutto con riferimento alle condizioni di successo, replicabilità (o scalabilità) e mantenimento nel tempo delle iniziative. La tecnologia può certamente fornire un utile contributo in questo. Le piattaforme tecnologiche descritte da Benussi e Rosso, ad esempio, possono favorire l'aggregazione delle iniziative e degli attori, facilitare la riproduzione dei micro-interventi a scale più ampie, permettere l'accesso alle necessarie risorse finanziarie e organizzative, e facilitarne altresì l'analisi attraverso valutazioni di tipo sistemico, interattivo e trasparente. Tuttavia, spesso si dimentica quanto le condizioni di contesto (o condizioni ecosistemiche, come suggerito dalla letteratura) siano fondamentali per l'effettivo successo dell'innovazione sociale. Un chiaro esempio in questo senso è rappresentato dal progetto di crowdsourcing lanciato dalla Provincia di Asti: dalla descrizione che Volontà fa di questa

---

<sup>2</sup> L'idea centrale del concetto di open innovation è che, in un mondo come quello attuale dove la conoscenza viene largamente diffusa e distribuita, le aziende non possono pensare di basarsi solo sui propri centri ricerca interni, ma dovrebbero invece innovare in collaborazione con altre aziende e attori.

<sup>3</sup> Si tratta di una iniziativa di open innovation che, incentrata sulla figura del destinatario finale dell'innovazione, contempla la creazione, entro un dato

---

sistema territoriale (città, quartiere urbano ecc.), di una comunità diversificata e interattiva di soggetti pubblici e privati (imprese, utenti di un dato servizio o prodotto, ecc.) che collaborano ad un medesimo progetto innovativo.

<sup>4</sup> Indica in genere un piccolo laboratorio al cui interno sono presenti e accessibili al pubblico strumenti di prototipazione rapida come le stampanti 3D.

---

esperienza si vede come la limitata ricettività della società astigiana finisca per limitare l'operabilità del progetto. Ma non solo: come si legge dal contributo di Abburrà, Cogno e Marocchi sulle iniziative per l'innovazione sociale in provincia di Cuneo, le condizioni di contesto influiscono anche sul modo stesso in cui l'innovazione sociale è interpretata e perseguita.

In conclusione, come indicazione generale per le politiche regionali e locali finalizzate a conseguire obiettivi di social innovation, le esperienze qui documentate indicano l'opportunità, soprattutto da parte delle pubbliche amministrazioni, di adottare modalità di intervento più flessibili, leggere, aperte a ibridazioni inedite, e finalizzate in primo luogo alla creazione dei necessari fattori abilitanti o ecosistemici.

Inoltre, si rende necessaria una seria riflessione sulle possibilità di trasferimento e riproposizione a scale diverse (scalabilità<sup>5</sup>) delle iniziative di innovazione sociale, in quanto troppo spesso esse assumono la forma di micro-interventi fortemente radicati nel contesto locale iniziale.

---

<sup>5</sup> In termini generali, il termine scalabilità si riferisce alla capacità di un sistema, una iniziativa, una tecnologia ecc. di crescere o decrescere, aumentando o diminuendo la propria scala di applicazione.

## L'INNOVAZIONE SOCIALE IN ITALIA: RAGIONI DI SUCCESSO, MOTIVI DI PRUDENZA

di Luciano Abburrà, Renato Cogno, Gianfranco Marocchi - Ires Piemonte

### La diffusione del concetto di innovazione sociale

Quattro anni fa, quando l'IRES Piemonte e la Fondazione CRC iniziarono i lavori che avrebbero portato alla pubblicazione del primo Rapporto sull'innovazione sociale in provincia di Cuneo (Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, 2011), il tema dell'innovazione sociale, che nei Paesi anglosassoni godeva già di una certa attenzione e di sperimentazioni promettenti, in Italia era seguito solo da cerchie ristrette di operatori e studiosi del welfare.

Nei mesi e negli anni successivi, invece, il tema dell'innovazione sociale ha visto una crescita esponenziale di interesse. Si è iniziato a parlarne nei titoli e negli interventi dei convegni e in iniziative pubbliche di comunicazione. Ha conquistato l'attenzione di studiosi italiani che lo hanno reso familiare tra gli operatori di settore. È stato oggetto di iniziative formative. Ha assunto rilevanza nei documenti di grandi organizzazioni di terzo settore. È stato posto al centro di "competizioni" che premiano le migliori idee. È diventato il marchio di organizzazioni e movimenti che si fanno assertori di modelli innovativi.

Ciò in linea di coerenza con la recente crescente rilevanza che il concetto è andato assumendo nelle strategie e nelle politiche pubbliche di tutti i paesi e tutti i livelli istituzionali, ivi incluse quelle promosse dall'Unione Europea. Quali le ragioni di un tale e così rapido successo? I motivi sono molteplici e riguardano molti attori in gioco.

Il primo trae alimento dalle tensioni sulle capacità di spesa delle amministrazioni locali. In una situazione di bisogni crescenti e risorse calanti, l'innovazione sociale diventa, in varie declinazioni, una possibile linea di risposta per: offrire servizi a costi minori; coinvolgere soggetti privati nella produzione e finanziamento di servizi prima sostenuti integralmente dall'ente pubblico; riattivare risorse umane e finanziarie disponibili nella società per aiutarle a prendersi carico direttamente di una parte dei problemi; e così via.

Più in generale, a fronte della persistente situazione di crisi economica, l'opzione di dare spazio e sostegno a "buone idee innovative" è stata considerata una strada promettente anche per cercare di promuovere un rilancio imprenditoriale del Paese, soprattutto nelle aree di maggiore arretratezza economica in cui, peraltro, si registra maggiore disponibilità di risorse comunitarie da destinare a politiche di sviluppo.

Sempre sul fronte delle politiche pubbliche, il tema dell'innovazione è venuto a configurare anche una possibile linea di risposta a questioni "sensibili" come la disoccupazione giovanile e la fuga dei cervelli. In questo caso si è assistito quasi ad una sovrapposizione di politiche e riflessioni su innovazione sociale e politiche giovanili mediata dal riferimento comune al tema delle *start-up* (l'avvio di nuove imprese innovative): un tentativo di affrontare un grave problema sociale in modalità non assistenziali, ma anzi vedendo i destinatari come potenziali risorse da valorizzare.

Le organizzazioni non profit, da parte loro, hanno intravisto nell'innovazione sociale una possibilità per rovesciare in opportunità un rischio, se è vero che la scarsità di risorse minaccia di appiattire il welfare pubblico su un'offerta di prestazioni individuali ben codificate rispetto ai soggetti in grave stato di bisogno (non autosufficienti e disabili), tralasciando invece gli ambiti e gli interventi mirati alla trasformazione del contesto in cui i bisogni sociali si formano (infanzia, famiglia, conciliazione, per esempio). Sempre con riferimento al terzo settore l'innovazione sociale ha intercettato anche una parte delle aspirazioni a sviluppare azioni in ambiti diversi da quelli socio-assistenziali, ma sempre rilevanti per la qualità della vita delle comunità locali – ambiente, cultura, arte, energia, trasporti, consumo. Una tendenza, questa, motivata sia da una maggior debolezza dei servizi del welfare, sia da una crescente aspirazione ad assumere un ruolo più ampio e diversificato.

Negli stessi anni, poi, è (ri)emersa una sensibilità anche da parte del mondo delle imprese for profit per tematiche sociali. Dopo le esperienze della Corporate Social Responsibility (CSR), è confluita, da un lato, in nuove sperimentazioni di welfare aziendale, quindi in iniziative imprenditoriali volte al

contempo a dar risposta a bisogni sociali e a offrire un ragionevole rendimento a risorse finanziarie private. Si tratta ancora di sondaggi i cui esiti e la cui portata saranno chiari solo nei prossimi anni. Certo, manca ancora nel nostro Paese qualcosa che assomigli al “filantrocapitalismo” d’oltreoceano, ma l’esplorazione si è avviata e merita attenzione.

### **Molto entusiasmo ma anche alcuni rischi**

Insomma, in Italia come nel resto dei paesi più sviluppati, in questi anni l’innovazione sociale sembra il caso classico della soluzione che ha trovato il suo problema. I soggetti pubblici sono alla ricerca di soluzioni per fronteggiare la crisi, il sistema di welfare si interroga su come rispondere a bisogni crescenti con risorse calanti, il terzo settore è alla ricerca di strategie per uscire da ruoli subalterni in cui era suo malgrado caduto, mentre i soggetti di mercato sono alla ricerca di strade che diano soluzioni ai nuovi bisogni in crescita, individuando nuovi ambiti di domanda verso cui indirizzare l’attività imprenditoriale potendo contare sulle capacità potenziali di spesa dei privati e su prospettive di rendimento dei capitali meno alte ma più stabili di quelle prospettate da impieghi finanziari più convenzionali.

Ancora, l’innovazione sociale viene rappresentata dalle istituzioni internazionali come uno dei pochi ambiti in cui è ancora ragionevole argomentare che le spese pubbliche – comunque inferiori rispetto a interventi “riparativi” – costituiscano un *social investment* da finanziare anche con fondi strutturali.

Infine, le azioni di innovazione sociale sono risultate attrattive anche da un punto di vista mediatico, assicurando visibilità e ritorno di immagine ai soggetti pubblici o privati che le mettono in atto.

Quindi, quelli passati sono stati anni di crescente “entusiasmo” per l’innovazione sociale? In generale, la risposta non può essere che positiva, anche se per un approccio equilibrato vanno richiamati anche alcuni aspetti potenzialmente problematici a cui l’entusiasmo potrebbe fare velo. Un dubbio che talvolta il dibattito non dissipa è quello di una possibile scarsa consistenza dei risultati conseguenti da pratiche innovative, rispetto alla dimensione dei problemi. Da una parte l’indeterminatezza delle definizioni, dall’altra il carattere prevalentemente “esperienziale” dei molti contributi d’analisi disponibili, non consentono una valutazione compiuta dell’impatto sociale effettivo né documentano la sopravvivenza delle sperimentazioni intraprese, almeno nel medio periodo. A ciò fa riscontro, sia da un punto di vista scientifico che delle misure di politica pubblica, un’enfasi prevalente sul momento dello start-up, generalmente inteso come il passaggio dall’intuizione / idea imprenditoriale al piano di impresa e da questo all’avvio delle attività. Poca attenzione pare invece essere dedicata alle condizioni che, nel medio periodo e una volta cessate le misure di sostegno da parte della pubblica amministrazione o dell’ente donatore, rendono possibile la continuazione dell’attività di impresa innovativa. Eppure questo è un problema fondamentale, se è vero che dei molti start-up registrati con entusiasmo in Italia “otto su dieci falliscono in tre anni” (D’Amico, 2013).

Una carenza del dibattito recente è anche quella di far poco riferimento alle molteplici esperienze del passato che possono ricondursi al tema. Esperienze che attengono a varie politiche e diversi soggetti, ma che sono accomunate dal far ricorso anche a risorse aggiuntive rispetto a quelle normalmente impiegate dalle politiche pubbliche. Limitandoci a pochi esempi: i diversi interventi e programmi di rigenerazione urbana anglosassoni, con varie modalità di attivazione dei cittadini; le esperienze italiane similari; i tavoli Agenda 21 per la tutela ambientale; i piani di zona degli interventi sociali attivati in Italia negli ultimi quindici anni (che hanno come antecedenti i progetti giovani ex legge 285 del 1997, ma anche il dibattito sul ricorso ai quasi mercati nel sistema dei servizi sociali). Tutte pratiche largamente attuate, ma per le quali le valutazioni sono poco presenti nel dibattito e non si sono consolidate in un patrimonio condiviso di conoscenza ed esperienza. Una esigenza di maggior conoscenza e consapevolezza riguarda il pluridecennale sviluppo della cooperazione sociale: un’ “innovazione sociale” italiana degli anni settanta, a cui autorevoli professionisti d’oltremarina hanno guardato al momento del lancio della Big Society nel Regno Unito.

Infine, va considerata con molta prudenza, una visione quasi “messianica” dell’innovazione che – soprattutto sul fronte delle politiche pubbliche, e con particolare riferimento agli interventi collocati nel Mezzogiorno – tenda a trascurare le criticità presenti nel contesto, nell’ipotesi forse troppo ottimistica che sostenendo il momento d’avvio di piccole iniziative basate su “idee innovative” sia di per sé

---

possibile costruire nuove attività durature che sappiano fronteggiare le variabili di contesto che frenano da molto tempo lo sviluppo di impresa in ampie aree del paese.

### **Riferimenti bibliografici**

- BEPA - Bureau of European Policy Advisers (2011), *Empowering people, driving change. Social Innovation in the European Union*
- Commissione Europea – CESE (2014), Workshop “Social Entrepreneurs: Have Your Say!”, Strasburgo, 16-17 January 2014
- Commissione Europea (2008), *Agenda sociale rinnovata: Opportunità, accesso e solidarietà nell'Europa del XXI secolo*
- Commissione Europea (2010), *Europa 2020: Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*
- Commissione Europea (2011), *Iniziativa per l'imprenditoria sociale - Costruire un ecosistema per promuovere le imprese sociali al centro dell'economia e dell'innovazione sociale*
- Commissione Europea (2013), *Investire nel settore sociale a favore della crescita e della coesione, in particolare attuando il Fondo sociale europeo nel periodo 2014-2020*
- Commissione Europea (2013), *Guide to Social Innovation*
- D'Amico B. (2013), Febbre da startup, si rischia la bolla“Otto su dieci falliscono in tre anni”, *La Stampa*, 10-11-2013
- Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo (2011), *L'innovazione sociale in Provincia di Cuneo. Servizi, salute, istruzione, casa. I Quaderni della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, 12*
- Ministero per lo Sviluppo Economico (2012), *Restart, Italia! Perché dobbiamo ripartire dai giovani, dall'innovazione, dalla nuova impresa*
- MIUR (2013), *La Via Italiana alla Social Innovation Agenda*
- Parlamento Europeo – Consiglio d'Europa (2013), *European Union Programme for Employment and Social Innovation (EaSI)*



## POLITICHE EUROPEE PER L'INNOVAZIONE SOCIALE NEL NUOVO PERIODO DI PROGRAMMAZIONE 2014-2020

di Michelle Perello - Politecnico di Torino e Consulta Europa Projects and Innovation

### Introduzione

L'innovazione sociale è presente nell'intera gamma di politiche della Commissione Europea (CE): la piattaforma europea contro la povertà e l'esclusione sociale, l'iniziativa "Unione dell'innovazione"<sup>6</sup>, l'iniziativa per l'imprenditoria sociale, i pacchetti per l'innovazione sociale e l'occupazione, l'Agenda Digitale, la nuova politica industriale, il Partenariato Europeo per l'innovazione nell'ambito dell'invecchiamento attivo e in buona salute e, non ultima, la politica di coesione. Se già nel periodo di programmazione precedente, molti progetti di innovazione sociale sono stati finanziati nell'ambito di iniziative pilota o hanno ricevuto il supporto dei fondi strutturali, per il 2014-2020, l'innovazione sociale è stata integrata esplicitamente nei regolamenti dei fondi strutturali. In questo modo, agli stati membri ed alle regioni dell'Unione viene data la possibilità di investire maggiormente nell'innovazione sociale, sia attraverso il Fondo Europeo di Sviluppo regionale (FESR) che il Fondo Sociale Europeo (FSE), e di farla oggetto di programmi *ad hoc* a diverse scale. L'esistenza però di una molteplicità di politiche e di strumenti a favore dell'innovazione sociale, con obiettivi, regole ed Autorità di Gestione differenti, rappresenta anche un ostacolo alla creazione di una massa critica di esperienze di successo e rischia di disorientare potenziali promotori e beneficiari dei progetti di innovazione sociale.

### La social innovation nelle istituzioni europee: approcci e iniziative.

Nonostante rappresenti una priorità dell'agenda di diverse Direzioni Generali (DG) della Commissione Europea<sup>7</sup>, la definizione di innovazione sociale ha un perimetro ancora confuso anche a livello europeo. Il denominatore comune a cui si riferiscono le diverse DG è la definizione proposta nel 2010 da Murray, Calulier-Grice e Mulgan<sup>8</sup>, che è stata poi declinata in specifici obiettivi politici a seconda della Direzione coinvolta. Accade così che, mentre la DG Imprese e Industria si concentra sulle precondizioni e gli impatti di iniziative sociali imprenditoriali e innovative, la DG Occupazione, integrazione e affari sociali individua nell'innovazione sociale lo strumento per riformare il settore pubblico e le politiche sociali in generale, mentre la DG Ricerca e Innovazione e la DG per la Politica Regionale mirano a sostenere l'innovazione sociale in modo più ampio, anche grazie alla maggiore dotazione finanziaria di cui dispongono.

Conseguentemente, anche le iniziative lanciate a livello europeo per incoraggiare l'innovazione sociale presentano caratteristiche e finalità a volte molto diverse. Per esempio, la DG Imprese e Industria ha lanciato nel 2011 l'iniziativa per l'Imprenditoria Sociale (EC, 2011), favorendo la creazione di un gruppo di esperti (GECES) dal cui lavoro sono emersi diversi studi significativi come il Rapporto sulla misurazione dell'impatto sociale (2013). Un'altra buona pratica sviluppatasi all'interno dell'iniziativa è la Competizione europea di innovazione sociale, che, giunta quest'anno alla seconda edizione, ha registrato un grande successo (da circa 600 proposte nel 2012, a 1254 nel 2013), dando peraltro vita a nuove regole sulla finanza per l'impresa sociale<sup>9</sup> e sugli aiuti di stato ai servizi sociali e locali<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> [http://europa.eu/legislation\\_summaries/research\\_innovation/general\\_framework/em0041\\_it.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/research_innovation/general_framework/em0041_it.htm)

<sup>7</sup> La visione e la pianificazione strategica delle diverse Direzioni è ovviamente accomunata e improntata alla stimolazione dell'innovazione, dell'imprenditorialità e di una società basata sulla conoscenza, che sono gli obiettivi al centro della strategia Europa 2020. L'innovazione sociale è infatti identificata come strumento per il raggiungimento dei cinque obiettivi che l'UE si è data, generando risposte nuove e più efficienti ai crescenti bisogni sociali, offrendo risposte locali ai complessi problemi della società e mobilitando gli attori locali, facilitando l'integrazione di diversi stakeholder e dei beneficiari finali e realizzando economie nell'utilizzo di risorse soprattutto del settore pubblico.

<sup>8</sup> "L'innovazione sociale riguarda nuove idee efficaci nel rispondere a urgenti bisogni sociali ancora insoddisfatti. Possiamo descriverle come innovazioni che sono sociali sia nei mezzi che nei fini. Innovazioni sociali sono nuove idee (prodotti, servizi, modelli) che rispondono a bisogni sociali (in modo più efficiente delle alternative) e allo stesso tempo creano nuove relazioni o collaborazioni sociali". (Murray, Calulier-Grice e Mulgan, 2010).

<sup>9</sup> Single Market Act I e II

Se la DG Imprese e Industria si concentra quindi sull'offerta di innovazione sociale e l'accesso alla finanza (tre progetti di innovazione sociale saranno selezionati anche quest'anno nell'ambito della competizione europea per ricevere un premio di 30.000€ oltre a servizi di assistenza e tutoraggio), la DG Occupazione, integrazione e affari sociali è invece alle amministrazioni pubbliche e ai policy maker che si rivolge, come dimostrato anche dalla Comunicazione "Investire nel settore sociale a favore della crescita e della coesione, in particolare attuando il Fondo sociale europeo nel periodo 2014-2020" (EC, 2013). La Comunicazione, pubblicata lo scorso febbraio, è infatti alla base del pacchetto per gli investimenti sociali che fornisce indicazioni agli stati membri sulle politiche sociali più efficienti e più efficaci in risposta a sfide quali gli alti livelli di emergenza finanziaria, la crescente povertà e esclusione sociale e la disoccupazione record, particolarmente fra i giovani<sup>11</sup>. Questi si combinano con la sfida dell'invecchiamento e la conseguente pressione sulla sostenibilità e l'adeguatezza dei sistemi sociali nazionali. Il pacchetto per gli investimenti sociali è quindi una struttura di politica integrata che tiene conto delle divergenze sociali, economiche e di bilancio fra gli stati membri. È inoltre un pacchetto le cui misure sono perfettamente complementari al pacchetto Occupazione (EC, 2012c) (che definisce i passi da compiere verso una ripresa fonte di occupazione), al Libro bianco sulle pensioni (EC, 2012b) (che espone una strategia per ottenere pensioni adeguate, sostenibili e sicure) e al pacchetto Occupazione dei giovani (EC, 2012a).

Lo scorso novembre è stato anche sviluppato un piano d'azione per l'implementazione del pacchetto. All'interno del capitolo mirato ad un migliore utilizzo dei fondi europei risulta la pubblicazione delle linee guida per l'utilizzo dei fondi strutturali, in particolare l'FSE. Il fondo strutturale, storicamente destinato alla formazione e all'occupazione, assicurerà nel 2014-2020 un maggiore sostegno all'innovazione sociale, ovvero al collaudo e alla diffusione di soluzioni innovative mirate a soddisfare esigenze sociali, occupazionali e formative, con almeno un 20% del budget dedicato all'inclusione sociale.

Il piano include anche specifici bandi da pubblicare tra il 2014 e il 2015 nel quadro degli altri due principali programmi europei che destinano fondi all'innovazione sociale: Horizon 2020 e il Programma per l'Occupazione e l'Innovazione Sociale (EaSI). L'innovazione sociale giocherà quindi un ruolo fondamentale all'interno di quello che diventerà il più grande programma per la ricerca a livello mondiale, con più di 80 miliardi di euro di budget a disposizione per il settennio<sup>12</sup>. Mentre attraverso il programma EaSI, il cui budget è di 919,5 milioni di Euro, si cercherà di attrarre e mettere a sistema nuovi capitali, inclusi quelli della Banca Europea degli Investimenti. EaSI sosterrà infatti gli sforzi degli stati membri per la progettazione e l'implementazione di azioni per l'occupazione e per le riforme del settore sociale a livello europeo, nazionale, regionale e locale, facilitando il coordinamento delle politiche e l'identificazione, l'analisi e condivisione di buone pratiche. EaSI integra ed amplia la copertura di tre programmi precedenti - Progress (il Programma per occupazione e la solidarietà sociale), EURES (i Servizi Europei per l'Occupazione) e la Linea Europea di Microfinanza per il Microcredito - ai quali sono assegnati rispettivamente il 61%, il 18% e 21% del bilancio dello strumento. Insieme al FSE EaSI forma così la "quarta colonna" dell'iniziativa dell'UE per l'occupazione e l'inclusione sociale per il 2014-2020. Inoltre, diverse forme di sinergia sono previste tra i diversi fondi,

---

<sup>10</sup> Il 20 dicembre 2011 un nuovo pacchetto di Servizi di Interesse Economico Generale (SGEI) è stato adottato per definire le condizioni di compatibilità con la normativa comunitaria degli aiuti di stato in forma di compensazioni per servizi pubblici. Un regime *de minimis* specifico per i SGEI è stato adottato il 26 aprile 2012 ([http://ec.europa.eu/competition/state\\_aid/legislation/sgei.html](http://ec.europa.eu/competition/state_aid/legislation/sgei.html)), mentre una Guida sull'applicazione della normativa comunitaria in merito a aiuti di stato, appalti pubblici e mercato interno a servizi di interesse economico generale, e in particolare ai servizi sociali di interesse generale è stata pubblicata il 18 febbraio 2013 ([http://ec.europa.eu/competition/state\\_aid/overview/public\\_services\\_en.html](http://ec.europa.eu/competition/state_aid/overview/public_services_en.html)).

<sup>11</sup> Il pacchetto si concentra su tre obiettivi principali: i) assicurare che i sistemi di protezione sociale rispondano ai bisogni degli individui in tutti i momenti critici della loro esistenza, ii) semplificare e focalizzare le politiche sociali negli Stati membri, iii) migliorare le strategie per l'inclusione sociale (assistenza all'infanzia di qualità e accessibilità dell'istruzione, prevenzione dell'abbandono scolastico, politiche per i senzatetto, ecc.).

<sup>12</sup> Nel documento di Horizon2020, all'interno del capitolo "Sfide sociali", si finanzieranno quei progetti che rispondono alle grandi sfide identificate per Europa 2020, mentre il capitolo "Scienza con e per la società" includerà bandi mirati a favorire una ricerca ed un'innovazione responsabile.

---

come nel caso di EURES, le cui attività saranno finanziate direttamente dal programma EASI se implementate sull'intero territorio europeo, e dal FSE nel caso di iniziative nazionali.

## **Conclusioni**

Dall'analisi delle iniziative delle diverse DG europee risulta evidente la centralità dell'innovazione sociale nelle principali politiche dell'Unione Europea e l'importanza di un maggiore sforzo di coordinamento e sinergia tra i diversi fondi, le iniziative in corso e quelle pianificate. Ciò nonostante, è ragionevole immaginare che policy maker a livello regionale, se non nazionale, così come imprenditori e gli stessi cittadini incontreranno non poche difficoltà di orientamento tra le varie iniziative e programmi finalizzati alla promozione dell'innovazione sociale, rischiando così di frammentare ulteriormente le esperienze e di non permettere il raggiungimento di quelle dimensioni di scala tanto agognate. Al fine di evitare questa frammentazione e favorire sinergie tra i diversi strumenti offerti all'interno della politica regionale e delle politiche gestite direttamente da Bruxelles, sarebbe probabilmente auspicabile la creazione di gruppi di lavoro o task force per l'innovazione sociale in grado di trovare un filo conduttore delle diverse iniziative e, a partire da queste, elaborare idee progettuali da sviluppare e implementare nei diversi territori regionali.

## **Riferimenti bibliografici**

EC (2011), "Iniziativa per l'imprenditoria sociale. Costruire un ecosistema per promuovere le imprese sociali al centro dell'economia e dell'innovazione sociale", COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSIGLIO, AL COMITATO ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO E AL COMITATO DELLE REGIONI, Bruxelles, 25.11.2011, COM(2011) 682 definitivo

EC (2012a), "Aiutare i giovani a entrare nel mondo del lavoro", Comunicazione della Commissione, COM (2012) 727 del 5 dicembre 2012

EC (2012b), "Un'agenda dedicata a pensioni adeguate, sicure e sostenibili, Libro bianco della Commissione, COM (2012) 55 del 16 febbraio 2012

EC (2012c), "Verso una ripresa fonte di occupazione, Comunicazione della Commissione , COM (2012) 173 del 18 aprile 2012

EC (2013), "Investire nel settore sociale a favore della crescita e della coesione, in particolare attuando il Fondo sociale europeo nel periodo 2014-2020", COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSIGLIO, AL COMITATO ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO E AL COMITATO DELLE REGIONI, Bruxelles, 20.2.2013, COM(2013) 83 definitivo

GESES (2013), [Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI](#), November 2013

Murray R., Calulier-Grice J., Mulgan G. (2010) [Open Book of Social Innovation](#)

# IL DESIGN-THINKING E L'INNOVAZIONE SOCIALE PER LA BUONA POLITICA

di Laura Orestano - SocialFare - Centro per l'Innovazione Sociale

## Introduzione

Il design-thinking è strettamente legato alla nozione di *stewardship*, che si può definire come la competenza specifica dei cosiddetti “agenti del cambiamento” a tradurre le idee in azioni pratiche, al fine di facilitare il raggiungimento dei risultati auspicati (Helsinki Design Lab, 2013). In questo contributo, attraverso il design-thinking, gli enti della cosiddetta pubblica amministrazione (PA) diventano agenti del cambiamento; ed i manager pubblici diventano innovatori di politiche ed azioni capaci di innescare una spirale positiva di effetti sia per l'organizzazione interna (gestione delle risorse, percorsi di carriera, leadership, coordinamento procedurale, progettuale e tematico), sia per le interazioni esterne con gli stakeholder e gli utenti finali. Certamente questa strada non è semplice e tuttavia in questo articolo argomenteremo i punti associati all'implementazione o meglio, alla potenziale istituzionalizzazione del design-thinking per l'innovazione sociale.

## Il design-thinking come approccio innovativo di politica pubblica

Il design-thinking come approccio innovativo rispetto alla pubblica amministrazione e al decision making è emerso a partire almeno dal 2010, quale risposta alla concomitanza di diversi nuovi fenomeni, risultanti dall'espansione ed affermarsi della globalizzazione:

- crescita e diffusione delle interconnessioni di natura sociale, economica e culturale;
- maggiore complessità nella gestione dei patrimoni pubblici e del bene comune;
- affermazione di modelli di governance liquida (Bauman, 2008; Dutkiewicz e Sakwa, 2013) quale adattamento precario alle crisi generate altrove;
- diminuzione di fiducia nei confronti delle istituzioni e delle organizzazioni pubbliche;
- perdita della centralità della fabbrica come motore di sviluppo economico nei paesi in cui la rivoluzione industriale si è spinta ai massimi livelli di automazione (si veda, ad esempio, Moretti e la sua ricerca sull'evoluzione della mappa del lavoro).

In particolare, il XXI secolo ha evidenziato l'ampliarsi del divario tra la complessità delle sfide contemporanee e la capacità degli strumenti metodologici, procedurali ed organizzativi adottati dai governi per gestire la suddetta complessità (Duit e Galaz, 2008). Con l'aumento della frequenza, della rapidità e della scala del cambiamento, la natura dei problemi diviene più complessa. Allo stesso tempo, i funzionari pubblici sono sempre meno in grado di affrontare la complessità con strumenti ormai ridotti, competenze non dinamiche ed esperienze non dirette. Inoltre, gli interventi e le politiche sviluppate dalla pubblica amministrazione e/o dagli attori privati sono sempre più “inadeguati” e fallimentari se non coltivano con sistematicità la partecipazione alla gestione del bene comune e non perseguono con metodologie partecipative gli obiettivi strategici di innovazione.

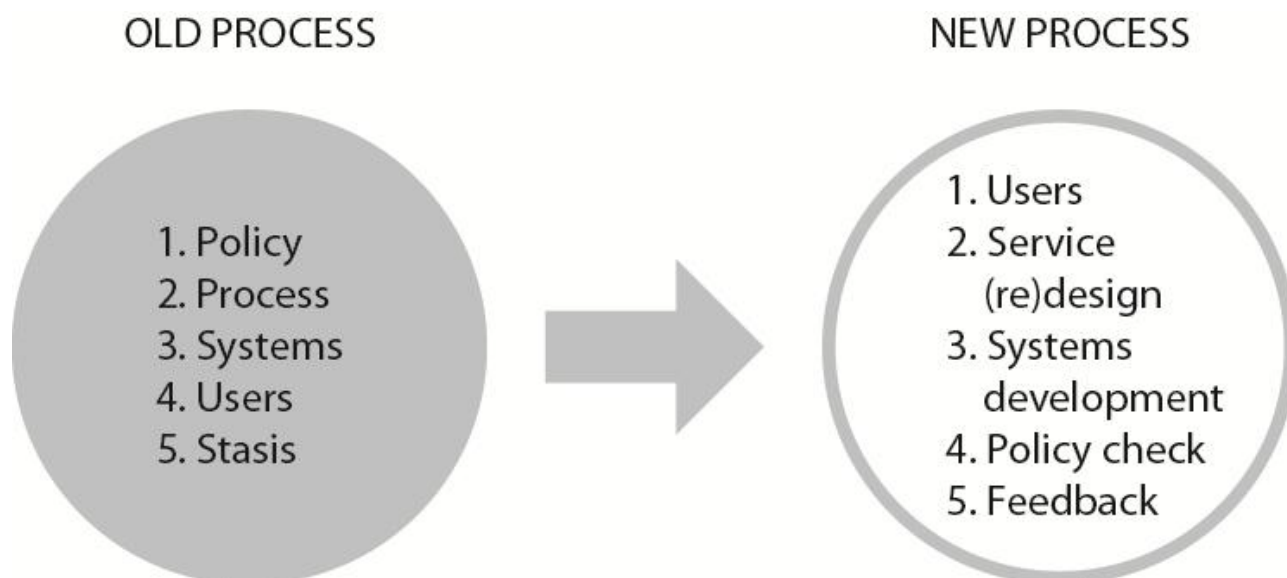
Il modello passato e ancora molto diffuso della governance, basata su diversi, numerosi e specifici “silos di gestione verticalizzata”, non interagenti e non coordinati da una visione comune, sembra non essere più idoneo ad affrontare le sfide sociali contemporanee. I governi e le pubbliche amministrazioni sono chiamati a lavorare all'intersezione di una conoscenza multidisciplinare, generata e condivisa tra diversi attori, per sperimentare soluzioni e metodi innovativi, snelli ed efficaci.

Il design-thinking, in particolare, si sta affermando nei paesi dove la classe dirigente è più preparata ed addestrata all'uso strategico delle metodologie di design partecipato, in quanto strumento che permette di cogliere con successo le sfide dovute ai cambiamenti dei comportamenti ed alle aspettative di innovazione dei servizi.

Le origini del termine design rimandano al settore privato e, tradizionalmente, indicano l'arte e la scienza di saper configurare oggetti e simboli in modo creativo e innovativo. Nel design-thinking, tuttavia, la nozione di design supera la definizione tradizionale di creazione di stile e di forme e coinvolge la capacità di configurare e sviluppare processi decisionali e sperimentazione, da seguire con metodologie partecipative: in questo modo il design diviene “strategico”. Il design-thinking pone gli

utenti finali e i relativi bisogni al centro del sistema di formulazione delle politiche spostando i paradigmi esistenti e generando un nuovo processo decisionale e una migliore definizione dei problemi da affrontare (si veda la figura 1), puntando ad una migrazione dei comportamenti e ad innovazioni culturali che segnino percorsi sostenibili e un ampliamento degli indici di qualità dell'offerta di servizi e dell'esperienza di fruizione.

**Figura 1** – Gli utenti sono al centro dei nuovi processi decisionali



Fonte: adattato da Bracken (2013).

Così come l'innovazione raramente nasce dall'idea di un singolo, ma piuttosto emerge dall'osservazione di un problema in un modo diverso e in un'ottica di opportunità e di perseguimento di nuovi scopi condivisi, parimenti gran parte del decision-making deve cercare di includere, integrare e co-creare sin dall'inizio del proprio processo. Gli elementi del design-thinking non necessariamente devono susseguirsi in modo consequenziale e ordinato; al contrario, essi lasciano spazi di apertura, condivisione ed iterazione. Il design-thinking mira a sviluppare soluzioni innovative attraverso un processo di decision-making elaborato *ad hoc*; il che, evidentemente, si pone come una sfida diretta alle strutture, alle procedure, alle culture burocratiche ed amministrative ormai consolidate. Questi anni di crisi, sebbene nelle difficoltà contingenti, offrono infatti un'importante opportunità per ridisegnare l'architettura di governance delle comunità locali, a partire dall'identificazione di un sistema di vantaggi strutturali più o meno evidenti o introducendo sistemi e metodologie innovative da testare ed eventualmente istituzionalizzare.

L'approccio del design fa leva sulla visualizzazione di dati quantitativi e qualitativi come mezzi di iterazione della complessità, delle relazioni, dei sistemi, che sarebbe difficile o quasi impossibile rappresentare, spiegare e quindi condividere, se si utilizzassero le tradizionali elaborazioni testuali e numeriche. Se ben implementato, il design-thinking può apportare i seguenti benefici:

- una prospettiva centrata sull'utente
- la riduzione del rischio di un approccio parziale
- una prospettiva olistica e sistemica
- la riduzione di sovrapposizioni e incoerenze di approccio
- il miglioramento di sinergie e reciprocità
- soluzioni integrate e più focalizzate
- iterazioni esperienziali sin dall'inizio del processo
- la riduzione del rischio di conseguenze inaspettate
- maggiori possibilità di sviluppare soluzioni complete e resilienti

Ma cosa occorre per una corretta implementazione del design-thinking? Certamente, si tratta in primo luogo di adottare metodologie adeguate per favorire la partecipazione ai processi creativi di generazione

di nuove soluzioni e sperimentazioni. Ma anche il processo di implementazione delle soluzioni è cruciale. Nel prossimo paragrafo si focalizzerà l'attenzione su come i *laboratori di innovazione*, che hanno occupato un ruolo di grande centralità a livello internazionale, e che a Torino trovano oggi con successo spazi presso il Centro per l'Innovazione Sociale *SocialFare*, possano dare luogo a tali sperimentazioni fino ad assumere una natura imprenditoriale.

### **L'economia politica dei laboratori di innovazione: gli Innovation Labs**

La creazione di unità di innovazione all'interno di strutture governative o di pubblica amministrazione ha rappresentato e rappresenta un tentativo costante in diversi paesi. Uno dei tentativi pionieristici e probabilmente più ampio su scala nazionale si è verificato negli Stati Uniti all'interno dell'iniziativa denominata "National Performance Review", guidata da Al Gore all'inizio degli anni 90. L'iniziativa fu poi rinominata "National Partnership For Reinventing Government" generando i cosiddetti "reinvention labs". Altre importanti iniziative sono al momento attive nel Regno Unito (The Innovation Unit), in Danimarca (MindLab), Australia (Australian Centre for Social Innovation), Hong Kong (Efficiency Unit), Singapore (Innovation Lab), Toronto (Center for Social Innovation) e New York (Public Policy Lab).

Uno degli obiettivi di questi laboratori di innovazione e design è sganciarsi dalla cultura amministrativa dominante e dalle sue prassi, e di creare spazi liberi nei quali possano emergere nuovi comportamenti per nuove soluzioni. Questi lab facilitano inoltre l'acquisizione di schemi e processi di innovazione da parte della pubblica amministrazione e cercano di accelerare il ciclo di raccolta dei dati, bisogni, diagnosi, brainstorming, design e sperimentazione delle politiche. Tali lab svolgono anche la funzione di neutralizzare "interessi vestiti" e giochi di potere. Si pongono come strutture permanenti per la creazione e la sperimentazione di nuove pratiche.

Il Centro per l'Innovazione Sociale di Torino *SocialFare*, nato nel 2013 a Torino come primo in Italia, si pone l'obiettivo di collegarsi a queste realtà e di contribuire alla costituzione di un tessuto connettivo e fondante, basato su competenze nuove ed emergenti, che si propaghi anche in Piemonte e nel resto d'Italia. All'interno di *SocialFare* si ritiene infatti che la configurazione di laboratori innovativi e di design a sostegno della gestione della cosa pubblica ed al servizio della pubblica amministrazione possa costituire non solo un nuovo spazio di pensiero ma anche di sperimentazione, condivisione e crescita di nuove competenze. In questo senso, *SocialFare* risponde alla necessità di creare spazi "politici" neutri, in cui la sperimentazione e l'innovazione servono a promuovere il bene sociale ed il bene comune. È un tentativo di sperimentazione contestualizzata di un nuovo spazio di pensiero, soluzioni e reti per il bene comune, strettamente correlato e vocato allo sviluppo di nuova imprenditorialità e nuove soluzioni di welfare che sostengano il ruolo possibile della pubblica amministrazione come catalizzatore di innovazione sociale<sup>13</sup>.

In particolare, *SocialFare* ha posto le premesse per facilitare, sperimentare ed accelerare iniziative di imprenditoria sociale poggiando su competenze nuove e centrali per lo sviluppo di innovazione sociale, quali: a) la ricerca etnografica ed antropologica<sup>14</sup>; b) l'analisi qualitativa dei comportamenti economici<sup>15</sup>; c) il design di servizi, prodotti, comunicazione e modelli; d) laboratori di creatività e di tecnologia sociale; e) nuovi modelli di imprenditoria sociale.

Tali aree di competenza strategica sono combinate in molteplici modi al fine di generare approcci e linee di azione sia su scala nazionale, sia a carattere locale. In Italia, l'esperienza *SocialFare* potrà essere replicata, in particolare, coniugando il suo intervento in un numero circoscritto di domini strategici di sviluppo ed imprenditoria sociale, quali: a) formazione per le comunità di pratica; b) gestione e protezione del patrimonio culturale ed artistico; c) salvaguardia e promozione del patrimonio ambientale; d) servizi per il benessere della persona; e) prodotti e servizi nell'agricoltura. Ognuna di queste aree sarà collegata a centri di eccellenza il cui scopo sarà costituire connessioni vitali con le realtà a sé periferiche.

<sup>13</sup> Per una trattazione esaustiva delle attività condotte da *SocialFare* si rimanda al sito [www.socialfare.org](http://www.socialfare.org)

<sup>14</sup> Si vedano: Garfinkel (1972), Gunn, Otto e Smith (2013) e i siti <http://en.wikipedia.org/wiki/Ethnography> <http://www.experientia.com/services/understanding/ethnographic-research/>.

<sup>15</sup> Si veda Kahneman (2012) e anche Sunstein e Thales (2009).

## Conclusioni

Per quanto limitata nel tempo e nello spazio, l'esperienza accumulata da SocialFare nel campo del design-thinking dimostra come l'innovazione declinata in termini sociali non apporti solo "novità", ma diventi anche strumento di attrazione di valori ed esperienze che i funzionari pubblici accumulano nel lavoro giornaliero. Introducendo il concetto di innovazione nei domini delle politiche pubbliche, il valore aggiunto riguarda anche ciò che non è direttamente misurabile in termini di pura produttività economica. L'innovazione nella pubblica amministrazione contiene il potenziale di prevenzione della marginalizzazione sociale ed aumenta la sicurezza sociale soprattutto per quanto riguarda i settori più sensibili per i cittadini: servizi sanitari, servizi socio-educativi, qualità dei servizi erogati, partecipazione, capacitazione e ownership. Il design-thinking è facilmente implementabile laddove si voglia innovare e laddove l'amministrazione pubblica contenga margini di flessibilità o miri a sganciarsi anche solo parzialmente da un'impronta burocratica regimentata ed istituzionalizzata. Questo potenziale è probabilmente la caratteristica più promettente che fa sì che la metodologia del design-thinking si stia rapidamente diffondendo anche nelle economie emergenti come strumento e linguaggio di innovazione nella pubblica amministrazione e per lo sviluppo di nuove politiche per il bene comune.

## Riferimenti bibliografici

- Bauman, Z. (2008), *Vita liquida*, Laterza, Roma-Bari
- Bracken, M. (2009), Digital Transformation, blog. <http://mikebracken.com/blog/>
- Brown, T. (2009), *Change by design*, Harper Collins, New York
- Duit, A., Galaz, V. (2008), Governance and complexity—emerging issues for governance theory. *Governance An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 21 (3), 311–335
- Dutkiewicz, P., Sakwa, R. (Eds) (2013), *22 Ideas to Fix the World: Conversations with the World's Foremost Thinkers*, New York University Press and the Social Science and Research Council, New York
- Garfinkel, H. (1972), "Studies in the routine grounds of everyday activities", in D. Sudnow (Ed), *Studies in social interaction*, New York: The Free Press, 1-30
- Gunn W., Otto T., Smith R.C. (Eds) (2013), *Design Anthropology: Theory and Practice*. Bloomsbury Academic, London-NewYork
- Helsinki Design Lab (2013), What is strategic design? <http://www.helsinki.designlab.org>
- Kahneman, D. (2012), *Pensieri. Lenti e veloci*, Mondadori, Milano
- Moretti, E. (2014), *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, Milano
- Sunstein C., Thales R. (2009), *Nudge. La spinta gentile*, Feltrinelli, Milano

# TORINO SOCIAL INNOVATION: IL PROGRAMMA DELLA CITTÀ DI TORINO PER L'INNOVAZIONE SOCIALE IN AMBITO URBANO

di Fania Valeria Michelucci - Politecnico di Torino, DIGEP

## Introduzione

L'arretramento del sistema del *welfare*, in Italia stimato pari a 20 miliardi da qui al 2020 (Cassa Depositi e Prestiti, 2013), chiama le Pubbliche Amministrazioni (PA) ad un ripensamento delle proprie politiche sociali. Specie nell'attuale periodo di transizione tra vecchia e nuova programmazione, gli effetti della crisi economica e il mutamento dei bisogni sociali, sempre più riguardanti i temi della tutela ambientale, dell'energia rinnovabile, dell'invecchiamento della popolazione e della disoccupazione giovanile, inducono a ridefinire l'offerta dei servizi di *welfare*, mediante soluzioni inedite e a volte complesse, coinvolgenti competenze diversificate e multidisciplinari. Di conseguenza, alle PA, ed in particolar modo agli enti locali (la scala di riferimento prevalente è difatti quella urbana, perché è qui che si concentrano le sfide sociali, ma anche le competenze culturali, politiche ed economiche di innovatori e giovani creativi), è richiesto di fornire risposte alle nuove sfide sociali in un contesto di scarsità di risorse e vincoli di bilancio (Komninos et al., 2011).

La risposta sembra essere in un nuovo modo di intendere, fare e promuovere l'innovazione, motore della ripresa economica. Da qui la necessità di orientare la traiettoria dell'innovazione verso soluzioni ad elevato valore sociale, facendo leva sulla creatività dei giovani, più inclini a sperimentare e proporre idee inedite sul mercato. L'orientamento prevalente è il coinvolgimento di capitali privati in iniziative in grado di generare un duplice rendimento, economico e sociale. Anche sul fronte della finanza pubblica, la *social innovation* acquista sempre più spazio nelle agende politiche, in un continuo fermento che coinvolge anche accademie, imprese, startups e terzo settore.

Solo per citare alcune iniziative, nel corso del 2013, il G8 ha istituito una *Task Force* dedicata allo studio di un mercato per la finanza ad impatto sociale<sup>16</sup>. A livello europeo, le *societal challenges* sono entrate a pieno titolo tra le priorità di *Horizon 2020*, così come forte è l'accento sul tema nella nuova programmazione dei Fondi Strutturali. L'Italia, dal canto suo, ha recentemente istituito presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri un *Advisory Board* sull'*impact finance*. A ciò si aggiungono i bandi "Smart City and Communities and Social Innovation", promossi dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca (MIUR) nel corso del 2012, con l'obiettivo di finanziare idee di innovazione sociale di giovani under 30, e il documento "La via Italiana alla Social Innovation", sempre prodotto dal MIUR nel marzo 2013, quale quadro di indirizzo di azioni concrete di politica pubblica, modelli di accelerazione, pratiche inclusive e partecipative per una nuova generazione di servizi pubblici.

Ci si trova quindi in un contesto in cui le PA sono fortemente incentivate a re-indirizzare la propria spesa interna, ponendo particolare attenzione ad azioni e programmi di innovazione sociale. Ciò nondimeno, mentre il settore privato sembra aver già colto appieno il potenziale dell'innovazione sociale, le iniziative pubbliche locali indirizzate all'innovazione dei servizi di secondo *welfare* e allo sviluppo di programmi e investimenti attuati di concerto con attori economici e sociali al di fuori delle reti tradizionali sono ancora sporadiche. In tale contesto, la città di Torino svolge un ruolo pionieristico a livello nazionale con il programma *Torino Social Innovation*.

## Il programma *Torino Social Innovation*

Nel quadro delle nuove opportunità alimentate dall'innovazione sociale, Torino si dimostra una realtà dinamica sia dal punto di vista degli attori presenti, sia dal punto di vista delle precondizioni per la sperimentazione di nuovi modelli di innovazione. Storicamente sensibile ai temi dell'innovazione, Torino è stata tra le prime città a dotarsi di un piano strategico, denominato SMILE, per fare della città una Smart City, nonché una delle prime città a mettere a punto un programma urbano di innovazione sociale, *Torino Social Innovation* (TSI)<sup>17</sup>.

---

16 Per finanza ad impatto sociale o *impact finance* si intendono modelli e strumenti finanziari indirizzati a generare risultati misurabili di tipo sociale e ambientale, oltre a un ritorno di tipo economico.

17 <http://www.torinosocialinnovation.it/>



Il programma TSI si propone di investire nei giovani innovatori sociali, sostenendoli in percorsi imprenditoriali e nello sviluppo di creatività, competenze digitali, sensibilità per il cambiamento, per generare soluzioni innovative rispetto alle nuove sfide sociali e ambientali. Le linee d'azione in cui il programma è declinato sono molteplici. In primis, dal momento che l'innovazione sociale presuppone la messa a sistema di competenze ibride (pubbliche e private, istituzionali e destrutturate), spesso decodificate ed intrinseche alla vivacità di attori coinvolti, TSI ha istituito una fitta rete di partenariati con più di 30 attori attivi su tali tematiche. L'obiettivo è coniugare gli sforzi al fine di diffondere la cultura dell'innovazione sociale partendo dalla fascia di popolazione giovane, potenzialmente la più creativa e la più propensa alla sperimentazione e al rischio. In più, il programma TSI aspira a sostenere, con azioni di *advisory tecnico*<sup>18</sup> e di supporto finanziario, comunità creative, nuove forme di economia collaborativa e lo sviluppo di progetti imprenditoriali.

Proprio quest'ultima priorità, ovvero l'imprenditorialità sociale, rappresenta una delle molteplici possibilità in cui la città di Torino intende declinare l'ampio tema della *social innovation*. Fino ad ora prevalentemente connesso alle attività no-profit, si afferma sempre più una rivalutazione in ottica for-profit del legame tra imprenditorialità sociale, innovazione sociale ed attori operanti nel mondo del terzo settore. La scarsità di risorse pubbliche per il *welfare* e le inclinazioni delle politiche europee verso un nuovo modo di intendere il "fare impresa", spingono verso un modello di imprenditorialità sociale innovativa, robusta in termini di ambizioni, competenze e tecnologie, e portata avanti da imprenditori interessati a ritorni di tipo *blended*<sup>19</sup>, sia economici sia sociali. Per questo, sempre nell'ambito del programma TSI, per il periodo gennaio 2014 - dicembre 2015 la città di Torino ha lanciato il servizio FaciliTO Giovani, finalizzato a promuovere circa 30 nuove imprese attraverso servizi di consulenza tecnica (grazie alla collaborazione con gli incubatori della Città e il servizio MIP-Mettersi in Proprio della Provincia di Torino che accompagneranno i proponenti nella redazione del business plan) e supporto finanziario.

## Il servizio FaciliTO Giovani

I destinatari dell'iniziativa FaciliTO Giovani sono giovani under 40 intenzionati a sviluppare attività innovative di impresa a Torino, da cui la comunità cittadina possa trarre beneficio<sup>20</sup>. La misura ha un duplice obiettivo: non solo realizzare attività di animazione territoriale sul tema dell'innovazione sociale, ma anche rispondere, con politiche mirate, al fenomeno della disoccupazione giovanile mediante l'attuazione di misure finalizzate al *self-employment*<sup>21</sup>. Il sostegno finanziario prevede l'erogazione di risorse a fondo perduto, pari al 20% dell'investimento complessivo, e prestito agevolato per il restante 80%. Il valore aggiunto del servizio, oltre alla formazione di un ecosistema di partner che collaborano con attività di formazione/informazione, consulenza, concessione di spazi di lavoro e supporto finanziario a favore dei giovani proponenti, è il fondo comunale a garanzia del prestito agevolato. La Città condivide quindi con i giovani innovatori il rischio imprenditoriale<sup>22</sup>, segnando una discontinuità con la storica difficoltà del finanziare l'innovazione attraverso gli strumenti tradizionali di prestito bancario o partecipazioni *equity*<sup>23</sup>.

I progetti fin ora presentati allo sportello di FaciliTO Giovani abbracciano i principi della *sharing economy*<sup>24</sup>, sposano la filosofia del *co-working*, tendono a mettere in rete attori geograficamente lontani, a stimolare l'ibridazione delle competenze e facilitare attività quotidiane in un'ottica di condivisione,

---

<sup>18</sup> Per *azioni di advisory tecnico* si intendono le attività di accompagnamento allo studio della fattibilità dell'idea, del mercato di riferimento, della concorrenza ed in generale attività di consulenza finalizzate alla redazione del business plan.

<sup>19</sup> Con l'espressione *ritorni di tipo blended* si intendono rendimenti con una duplice natura, non solo economica ma anche in termini di benefici sociali che un'iniziativa è grado di generare.

<sup>20</sup> <http://www.torinosocialinnovation.it/opportunita/facilito-giovani/>

<sup>21</sup> Per *self-employment* si intende la capacità di "mettersi in proprio".

<sup>22</sup> Si intende il rischio di fallimento delle idee di impresa presentate, in genere connesso con le condizioni di elevata incertezza di previsione dei ritorni, complessa realizzazione di business plan sostenibili, elevata probabilità di insuccesso e asimmetria informativa.

<sup>23</sup> In questo contesto, per *partecipazioni equity* si intendono investimenti nel capitale sociale di un'impresa.

<sup>24</sup> L'espressione *sharing economy* è traducibile in italiano con "economia collaborativa", e si riferisce ad un modello economico basato non sulla proprietà ma sulla condivisione di spazi, oggetti, competenze.

riuso, cooperazione e sostenibilità. Sebbene avviato da poco, il progetto mostra già alcuni punti di forza, utili da segnalare per l'implementazione di iniziative analoghe. Il primo aspetto significativo è quello relazionale, in quanto in grado di stimolare nuove relazioni sociali e partecipazione. Il progetto difatti integra l'attività di accompagnamento tecnico e finanziario ed i momenti di dibattito condotti *off-line* con attività di comunicazione *on-line* in grado di intercettare, attraverso una piattaforma web dedicata, le comunità creative e i soggetti impegnati nell'innovazione sociale. L'idea è sviluppare ulteriormente questa piattaforma, prevedendo la possibilità di raccogliere “dal basso” commenti, suggerimenti, competenze per lo sviluppo delle idee intercettate, secondo la logica del *crowdsourcing*<sup>25</sup>. Il secondo elemento rilevante è l'attenzione alla sostenibilità e alla scalabilità<sup>26</sup> delle iniziative: in rottura con la logica assistenzialistica tradizionale, il progetto privilegia le idee in grado di autosostenersi e su cui poter basare attività d'impresa. Il fondo di garanzia e le attività di consulenza tecnica sono espressione di tale principio.

La difficoltà intrinseca nell'implementazione di politiche innovative come TSI e FaciliTO Giovani consiste prevalentemente nell'intercettare risorse e competenze che superino i confini del territorio locale. Per aspirare ad attrarre giovani talenti provenienti da tutt'Italia, è indispensabile il coordinamento con le altre *policy* locali e sovra-locali, per arricchire l'offerta del territorio e offrire un ventaglio organico di opportunità ai giovani innovatori sociali.

## Conclusioni

Lo scenario economico di crisi e l'emersione di nuovi bisogni sociali finora impliciti inducono ad un ripensamento del sistema di *welfare*. Se, da un lato, le politiche nazionali e sovranazionali sottolineano la necessità di veicolare la risposta a tali bisogni attraverso (i) un nuovo modo di fare innovazione più attento alla domanda sociale, (ii) programmi in grado di stimolare un circolo virtuoso di spesa pubblica, (iii) e nuove forme di partenariato che facciano leva sulla finanza privata; dall'altro lato, le Pubbliche Amministrazioni locali sono chiamate a re-indirizzare una parte della finanza pubblica verso azioni in grado di generare impatto sociale su scala urbana.

A Torino, il servizio FaciliTo Giovani a favore di imprese promosse da giovani innovatori sociali è un esempio di buona *policy* con cui sperimentare nuovi modelli di innovazione sociale e di rinnovata imprenditorialità, generando altresì impatti positivi nella città. Inoltre, in un quadro di genesi assolutamente recente, in cui i processi non sono ancora ben codificati e in cui i confini del fenomeno dell'innovazione sociale non sono ancora del tutto identificabili, la vera opportunità sta nella possibilità di osservare come il fenomeno fermenta sul territorio, per: apprenderne meglio i driver e le dinamiche; polarizzare le energie e le intelligenze; e indirizzare le *policy* future in modo da favorirne lo sviluppo.

## Riferimenti Bibliografici

Cassa Depositi e Prestiti (2013), “Smart City: Progetti di sviluppo e strumenti di finanziamento”, Monographic Report

Komninos, N., Schaffers, H., Pallot, M. (2011), “Smart Cities as Innovation Ecosystems Sustained by the Future Internet”. *Fireball White Paper*

---

<sup>25</sup> Cfr. definizione fornita da Volontà in questo stesso numero di Politiche Piemonte.

<sup>26</sup> Cfr. definizione fornita da Rota in questo stesso numero di Politiche Piemonte.

# INNOVAZIONE SOCIALE E ICT: NUOVE PIATTAFORME WEB PER IL CROWDFUNDING E L'ANALISI DELLE POLITICHE PUBBLICHE

di Lorenzo Benussi e Elisa Rosso - Consorzio TOP-IX

## Introduzione

Il paradigma della Social Innovation parte dalla convinzione che siamo di fronte a due grandi mutamenti nel sistema sociale, fortemente interconnessi e in grado di determinare un'opportunità senza precedenti di rinnovamento delle politiche pubbliche.

Il primo aspetto riguarda la valorizzazione del patrimonio informativo generato dall'evoluzione delle tecnologie digitali, che oltre ad essere diventate parte integrante della realtà fisica, registrano sistematicamente lo stato del sistema (sia esso territoriale, urbano, sociale, politico) e offrono la possibilità di studiarne in modo nuovo fisiologia, patologia e processi evolutivi. I dati così raccolti crescono mese dopo mese in volume, velocità e varietà. Basti pensare che nel 2011 sono stati prodotti più dati che negli ultimi duemila anni (Bollier et al., 2010) e che le connessioni tra i sistemi che li producono stanno diventando sempre più numerose e complesse, formando quello che comunemente viene descritto come *hyperconnected world*<sup>27</sup>.

In parallelo, sotto l'etichetta "social innovation" stiamo assistendo allo sviluppo di una grande quantità esperimenti a scala locale, spesso mossi dalla percezione di un bisogno sociale insoddisfatto, da specifiche reti di competenza, dalla presenza di programmi istituzionali, finanziari e operativi a supporto dell'imprenditorialità sociale.

L'interconnessione crescente dovuta alla digitalizzazione delle informazioni e delle relazioni richiede alle istituzioni pubbliche e agli operatori privati lo sviluppo di una maggiore capacità ricettiva delle micro innovazioni di comunità, che partono dal coinvolgimento creativo dei cittadini e delle organizzazioni, associazioni, imprese, al confine tra profit e non profit. L'uso di piattaforme tecnologiche – anche definite come *Smart Social Platform* – può consentire l'aggregazione delle singole iniziative nell'ottica di facilitarne la scalabilità<sup>28</sup> e l'accesso a risorse finanziarie e organizzative, e facilitare analisi e interpretazione dei dati, con un effetto di restituzione di valore sistemico alla frammentazione, di trasparenza, di informazione per i policy maker e di misurazione dell'impatto dei progetti e delle politiche.

## Trend evolutivi recenti nella generazione di flussi informativi

La proliferazione esponenziale di dati generati da cose, persone e organizzazioni rappresenta una sfida e un'opportunità per progettare nuovi strumenti di policy adatti all'ambiente complesso e mutevole in cui opera l'innovazione sociale. Sono numerosi gli esempi dell'applicazione dell'analisi dei dati come strumento di policy in molti settori: dalla celebre ricerca sulla relazione tra criminalità e mobilità pubblica alla logistica, dalla sanità alla finanza, alla politica e alle applicazioni militari.

La dimensione economica dell'utilizzo ricorrente dei dati è ben rappresentata in alcuni studi che ne calcolano l'incidenza sulla produttività. Nel 2011, per esempio, McKinsey ha definito in 600 miliardi di dollari l'anno l'incremento di *customer-surplus* dovuto all'impiego sistematico di dati, in particolare informazioni georeferenziate<sup>29</sup>. E se le misurazioni sul valore del fenomeno suscitano ancora delle perplessità, più interessante può essere rilevarne l'impatto sull'occupazione che, sempre McKinsey, valuta in quasi 200.000 nuovi posti di lavoro direttamente legati all'analisi dei dati e in 1.500.000 nuove professionalità associate all'evoluzione generale dei sistemi informativi (nuove posizioni basate sulle cosiddette *advanced data skills*, ma soprattutto riconversione di professionalità all'interno di organizzazioni pubbliche e private).

Diventa quindi essenziale capire come sia possibile estrarre informazioni da questo flusso di informazioni, quali tecnologie utilizzare e quali metodi applicare, e come rendere operative le indicazioni che ne derivano. Le istituzioni devono essere capaci di rendere più flessibile il processo di

<sup>27</sup> Cfr. Hyperconnectivity, Wikipedia. <http://en.wikipedia.org/wiki/Hyperconnectivity>

<sup>28</sup> Cfr. definizione di Rota in questo stesso numero di Politiche Piemonte.

<sup>29</sup> Sono dati a cui è attribuita l'informazione relativa alla loro dislocazione geografica (cfr. Wikipedia).

policy making, di modellarlo sull'utilizzo sistematico di metriche e strumenti di monitoraggio in tempo reale e devono dotarsi di piattaforme che siano in grado di coinvolgere tutti gli stakeholder<sup>30</sup> nel processo di attuazione e valutazione delle politiche. La disponibilità informativa permette di sperimentare processi d'analisi che si basano non tanto su teorie precostituite ma sull'osservazione del flusso informativo e della sua evoluzione, le cosiddette proprietà emergenti dei sistemi. Questo cambio di paradigma interpretativo può generare nuovi modelli d'azione e processi di policy making partecipativo ma, per sfruttarne appieno le potenzialità, i dati devono essere accessibili e condivisi. Infatti, solo attraverso la condivisione è possibile destrutturare i processi decisionali e coinvolgere il singolo individuo, come le associazioni e le aziende, per immaginare nuovi modelli di gestione pubblica. Un esempio sono i dati su traffico, inquinamento e meteorologia. Oggi è possibile raccoglierne grandi quantità, ma se essi sono interpretati in un'ottica chiusa e lineare, è difficile operare quel salto epistemologico che richiedono i fenomeni complessi. Se invece essi fossero condivisi in tempo reale, i portatori d'interesse potrebbero partecipare alla costruzione delle soluzioni producendo un vantaggio sostanziale per il sistema. Inoltre, questo processo di apertura e partecipazione contribuirebbe a ricreare un rapporto di fiducia tra pubblico e privato, ridisegnandone i confini. Quindi l'amministrazione per prima deve attuare un processo di innovazione sociale, promuovendo trasparenza, collaborazione e partecipazione, per utilizzare come metodo e strumento di lavoro sia la crescente e ineliminabile complessità dei sistemi sociali, sia la volontà e capacità delle persone di essere coinvolte e impegnarsi direttamente, diventando esse stesse strumenti di generazione di informazione.

### Alcune indicazioni di policy

Dall'analisi fin qui condotta è possibile individuare alcuni suggerimenti di policy per sfruttare nel modo più efficiente possibile la proliferazione di dati e la presenza di piattaforme digitali d'analisi. Per chiarezza espositiva essi sono racchiusi in tre insiemi: metodo (lean design policy), strumenti (socio-technical platform) e modelli (social impact investment).

Innanzitutto è necessario modificare l'approccio al design delle politiche adottando nella programmazione un metodo leggero (o *lean*), che non si focalizzi su temi verticali e su piani di sviluppo pluriennali, ma punti sui fattori abilitanti, metodi partecipativi e sulla validazione sul campo a intervalli temporali brevi. In sintesi, si dovrebbero sviluppare politiche che facilitino l'emergere naturale di soluzioni innovative tramite la predisposizione di pochi strumenti semplici e accessibili, modificando in itinere il paniere di interventi a seconda delle necessità. In questo senso si parla di politiche di *scaffolding* (impalcatura), tese a creare delle infrastrutture leggere di connessione e organizzazione, che mutano secondo gli stimoli ambientali. Le persone sono il punto di partenza: le istituzioni pubbliche devono aumentare la propria capacità di dare forma e ingaggio alla creatività delle micro iniziative che stanno di fatto già sperimentando quotidianamente innovazione sociale, aggregando e restituendo valore di sistema, scalabilità e replicabilità.

In secondo luogo, è essenziale utilizzare strumenti di monitoraggio avanzati: le piattaforme ICT per l'innovazione sociale hanno il duplice scopo di permettere la gestione dei dati e di connettere le micro iniziative, facilitando multidisciplinarietà e collaborazione tra settori e ambiti di intervento. Questi strumenti devono aiutare gli amministratori a valutare le iniziative in itinere, attraverso un monitoraggio costante dell'avanzamento lavori e delle eventuali criticità. Si compongono di due elementi principali: i) i dati provenienti dai vari sistemi di monitoraggio, come ad esempio i dati sul traffico, i dati su un determinato procedimento amministrativo o i dati sul consumo energetico; ii) i dati "sociali" provenienti dalla partecipazione attiva (o *crowdsourcing*) e dai social media. Ambedue sono di straordinaria rilevanza per indirizzare le politiche pubbliche ma, mentre i primi descrivono in modo puntuale la realtà fisica, i secondi permettono di misurare le azioni sociali, le preferenze dei cittadini e, utilizzando una metafora, il sentimento collettivo. È perciò essenziale che le piattaforme integrino i due flussi, ne sappiano cogliere le relazioni e valorizzare gli intrecci con il fine ultimo di liberare i processi di programmazione da rigidità che ne limitano l'efficienza.

---

<sup>30</sup> Con il termine stakeholder, o portatore di interesse, si individua un soggetto (o un gruppo di soggetti) influente nei confronti di un'iniziativa economica o sociale, sia essa un'azienda o un progetto (cfr. Wikipedia).

---

Infine, la somma degli elementi precedenti deve avere l'obiettivo finale di produrre indici capaci di calcolare il ritorno dell'investimento sociale, cioè metriche affidabili che possano essere utilizzate come strumento di riduzione dell'incertezza per finanziatori privati, le cui risorse sono essenziali per sviluppare una nuova generazione di politiche per l'innovazione sociale.

Per citare alcuni casi concreti di applicazione, si può fare riferimento a strumenti di natura diversa, che colgono in modo trasversale gli obiettivi di una *Smart Social Platform*. La città di Shanghai, per esempio, utilizza una piattaforma che mette in relazione dati territoriali, economici, sociali e ambientali in tempo reale, producendo una visione sintetica delle condizioni del sistema. La stessa città di Torino si è recentemente posta un obiettivo analogo con l'attivazione del "cruscotto urbano" di Torino Smart City<sup>31</sup>. Così come sono sempre più diffuse le piattaforme di *crowdsourcing*<sup>32</sup> e *crowdfunding* che facilitano la crescita di progetti rivolti a comunità territoriali e l'intervento su bisogni o problemi sociali. È questo il caso di [www.kiva.com](http://www.kiva.com), [www.spacehive.com](http://www.spacehive.com) e [www.yimby.com](http://www.yimby.com), solo per citarne alcune note a livello internazionale. Infine, sono ormai numerosi gli esperimenti di dibattito pubblico e costruzione di agende on line per lo sviluppo delle città. Ad esempio: Better Reykjavik (<https://betrireykjavik.is>) o The National Day of Civic Hacking (<http://hackforchange.org>) che ha coinvolto migliaia di persone negli Stati Uniti per affrontare sfide civiche usando dati, tecnologia e creatività.

In conclusione, le nuove tecnologie offrono la possibilità di coinvolgere direttamente le persone, trasformandole in elementi costituenti di un sistema neurale fatto da milioni di sensori, e costruire meccanismi di policy making più aperti, innovativi e collaborativi. In questo senso, sperimentare forme di social innovation, dare spazio all'imprenditorialità sociale, utilizzare open data e crowdsourcing come fattori abilitanti per consentire l'ibridazione tra pubblico e privato e misurare impatto delle politiche sono elementi centrali di una *Smart Social Platform* e sono sfide e opportunità che i decisori pubblici non possono ignorare nella trasformazione della società contemporanea.

### Riferimenti bibliografici

Bollier D. et al. (2010), *The Promise and Peril of Big Data*, The Aspen Institute, Washington, DC  
Manyika J. et al. (2011), *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*, McKinsey Global Institute, New York

---

<sup>31</sup> Cfr. articolo di Michelucci in questo stesso numero di Politiche Piemonte.

<sup>32</sup> Cfr. articolo di Volontà in questo stesso numero di Politiche Piemonte.

## L'INNOVAZIONE SOCIALE IN PROVINCIA DI CUNEO

*di Luciano Abburrà, Renato Cagno, Gianfranco Marocchi - IRES Piemonte*

### Introduzione

Non esiste una definizione univoca del concetto di innovazione sociale nonostante si tratti di un tema di crescente attualità. Nella ricerca, dedicata alla provincia di Cuneo<sup>33</sup>, se ne sono indagati i principali aspetti considerando interventi che affrontano in modo innovativo problemi irrisolti in ambiti come salute, welfare, housing sociale, istruzione e formazione, o danno risposta ad aspirazioni non soddisfatte, avvalendosi del coinvolgimento dei beneficiari degli interventi, attivando risorse poco valorizzate, generando nuove forme di relazione tra soggetti pubblici e privati e avvalendosi ricorrendo a strumenti finanziari non convenzionali.

Se da un lato, rispetto al resto del territorio regionale, la provincia cuneese si connota per favorevoli condizioni economiche, occupazionali, ambientali e di sicurezza (e quindi, almeno a livello teorico, per una relativa minore presenza di problemi sociali irrisolti); dall'altro lato essa presenta un sistema diffuso di reti di solidarietà familiari, sociali e amicali, che costituiscono precondizioni importanti per lo sviluppo di iniziative di innovazione sociale.

Lo studio qui presentato, tuttavia, non vuole essere né un censimento di queste iniziative, né uno studio approfondito di singoli casi, quanto la raccolta di elementi utili a individuare gli aspetti caratterizzanti l'innovazione sociale in provincia di Cuneo. I numerosi casi analizzati vanno considerati come esemplificativi – non esaustivi – delle diverse linee di innovazione sociale che, attraverso le testimonianze di esperti, operatori e responsabili dei rispettivi ambiti tematici, sono state individuate in provincia di Cuneo. Su alcuni di essi è stato inoltre realizzato uno studio diretto più approfondito mirante a comprenderne processi e problemi.

### Iniziative di innovazione sociale in Provincia di Cuneo

Il contributo fornisce la descrizione di una selezione di interventi di social innovation realizzati nella provincia di Cuneo (per approfondimenti sul metodo e il campione di indagine si rimanda al rapporto della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, 2011).

Rispetto alla **salute** sono stati esaminati 15 interventi che interessano ambiti quali la programmazione partecipata, la comunicazione con i pazienti, la continuità assistenziale, l'umanizzazione delle cure, le iniziative di prevenzione, la fruibilità dei servizi da parte dei cittadini più deboli e degli stranieri e molti altri. Sono emersi aspetti di grande interesse quali la capacità di coinvolgere ampi partenariati, di trovare coerenza tra le analisi dei problemi di maggiore rilevanza e gli interventi su cui investire. Si sono individuati alcuni casi di significativo coinvolgimento della società civile nell'innovazione sanitaria. Si sono rilevati anche alcuni aspetti potenzialmente critici, tra cui il rischio che l'innovazione, in particolare in ambito di prevenzione, sia ancor più marginalizzata dalle restrizioni dei budget sanitari e il fatto che le Aziende identifichino l'innovazione come sinonimo di mera riorganizzazione interna.

Nell'ambito del **welfare** si è riscontrata la presenza di processi di programmazione territoriale partecipata, in cui il terzo settore prende parte alla programmazione e assume responsabilità sulla realizzazione delle azioni che ne derivano. Si sono evidenziati casi in cui la strategia di intervento evolve in modo innovativo verso la prevenzione o verso il coinvolgimento diretto delle comunità locali (come nel caso di gruppi di genitori che gestiscono servizi per l'infanzia o spazi aggregativi per giovani) e casi in cui il tessuto associativo è al centro di azioni innovative e si è attivato per realizzare servizi di interesse della comunità locale in molti campi (dalla sicurezza urbana al riuso di edifici pubblici dismessi, dai servizi per anziani al contrasto della povertà). Sono inoltre state individuate alcune iniziative di welfare aziendale e, in generale, si sono documentate numerose esperienze che testimoniano la capacità del welfare locale di dare risposte concrete ai problemi emergenti.

Le iniziative che rispondono a bisogni nel **campo abitativo** sono forse meno numerose che in altri contesti territoriali, ma mettono in mostra caratteri di sicuro interesse. Si tratta in alcuni casi di

---

<sup>33</sup> La ricerca è stata svolta per conto della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo ed è stata pubblicata nel 2011 nei Quaderni della Fondazione (n.12). Copia elettronica del volume è scaricabile dal sito Ires o da quello della Fondazione.

interventi che inseriscono la risposta al bisogno abitativo entro percorsi di reinserimento sociale e di cui si sottolinea l'attenzione dedicata alla ricerca di soluzioni ispirate a criteri di mix sociale, per evitare di creare contesti connotati dall'emarginazione. Vi sono esempi in cui la soluzione abitativa è inserita in una scelta di reciprocità e solidarietà e altri che riguardano interventi di intermediazione sociale all'abitare in cui organizzazioni di terzo settore ricoprono in sostanza un ruolo di garanzia basato sulla fiducia loro accordata dalla comunità locale, per assicurare l'accesso alla casa anche a fasce che spesso ne restano escluse.

Infine, per quel che riguarda i casi innovativi nei campi dell'**istruzione e formazione**, si tratta di progetti formativi innovativi e laboratori, di situazioni in cui le istituzioni hanno mostrato la capacità di mettersi in rete per affrontare insieme questioni quali il contrasto alla dispersione scolastica, l'orientamento dei giovani o ancora di esperienze di connessione tra scuola e aziende. Il contrasto all'abbandono scolastico è anche affrontato offrendo ai ragazzi con disagio conclamato opportunità di formazione complementari a quelle scolastiche e, comunque, tentando di proporre attività dentro la scuola che contengano il più possibile la dispersione. Vi sono esperienze innovative che riguardano la transizione scuola-lavoro, che vanno dagli stage a vere e proprie sperimentazioni di attività produttive. Infine si sono evidenziati progetti che mirano a coinvolgere i genitori nelle attività scolastiche, alcuni dei quali finalizzati all'integrazione familiare dei genitori di bambini stranieri.

### **Quali indicazioni per le politiche**

Sulla base dei risultati dell'analisi condotta, si è provato a fornire alcune indicazioni operative, tese a offrire un supporto ai policy maker locali nell'individuazione delle politiche di sostegno alle iniziative del territorio. In particolare, si riporta qui una sintesi delle principali criticità emerse:

**1. L'innovazione disconnessa:** si sono riscontrate situazioni in cui la compresenza di soggetti di varia natura (pubblici, privati, organizzazioni della società civile), anche quando artefici di interventi innovativi, fatica ad attuare quell'integrazione che avrebbe un effetto moltiplicatore di grande impatto sociale. Soprattutto nell'ambito dell'housing sociale, politiche pubbliche, interventi privati e iniziative di terzo settore non sembrano incontrarsi, generando interventi incompleti e inefficienti. Le iniziative private, ad esempio, mancano degli strumenti che sono nella disponibilità delle pubbliche amministrazioni (es. garanzie economiche per i proprietari che possano favorire l'intermediazione sociale all'abitare, supporti per i progetti di reintegrazione sociale); mentre queste ultime potrebbero giovare maggiormente della capacità di radicamento nel territorio e di costruzione di rapporti fiduciosi che caratterizzano alcune organizzazioni della società civile (è il caso delle agenzie per la casa nell'ambito del programma "10 mila alloggi").

**2. L'innovazione marginale:** l'innovazione marginale si verifica quando le iniziative innovative sono realizzate in ambiti periferici rispetto a quelli che l'organizzazione ritiene prioritari. Ad esempio, le esperienze di fit-walking, tese a migliorare lo stato di salute delle persone, sono "innovative" secondo la definizione qui utilizzata, ma "marginali" rispetto al complesso delle politiche della salute del territorio, in particolare quelle condotte dalle ASL. Alla stessa tipologia di innovazione possono essere ascritte le iniziative di stimolo e valorizzazione dell'imprenditorialità all'interno delle scuole. Di questa situazione e altre analoghe si possono dare letture diverse: si può ritenere che effettivamente esse siano, per quanto utili e attrattive da un punto di vista della comunicazione, tutto sommato di rilievo secondario in rapporto al complesso delle politiche del territorio; o si può al contrario sostenere che la limitata attenzione da parte delle istituzioni sia frutto di una definizione troppo tradizionale delle scale di priorità negli interventi.

**3. L'innovazione poco "sociale":** si tratta di esperienze innovative che sono sviluppate da soggetti istituzionali e sono definite "sociali" nel senso che mirano a produrre benefici alla comunità locale in settori sensibili e strategici, ma nelle quali il coinvolgimento di soggetti privati e di cittadini sul lato della realizzazione e della gestione operativa appare limitato, se non nullo. L'ambito sanitario può offrire ancora qualche esempio significativo, quali le riorganizzazioni di attività attraverso la costituzione di società pubbliche di servizi, esterne alla Pubblica Amministrazione solo dal punto di vista istituzionale.

Le valutazioni di merito possono essere diverse. Si può ritenere che, se tali azioni sono condotte esclusivamente per via istituzionale, ciò sia appropriato a come l'intervento in oggetto è conformato; oppure che il coinvolgimento di soggetti privati e di terzo settore sarebbe non solo possibile, ma anche auspicabile, in quanto valorizzerebbe ulteriormente l'innovazione, rendendola più conforme alle esigenze dei destinatari e più efficiente.

**4. L'innovazione mancata:** è l'innovazione che esiste altrove, in Italia o all'estero, ma non si verifica ancora nella provincia di Cuneo o comunque si verifica in modo più limitato. Per esempio, nel caso dell'housing sociale, si è già ricordato come tali interventi, pur non assenti, sembrano avere nella provincia diffusione minore che altrove (Fondazione CRC-Fieri, 2010). Un altro esempio può essere quello dei percorsi alternativi di qualificazione scolastica professionale, che all'estero vedono fortemente coinvolti i soggetti imprenditoriali insieme alle istituzioni scolastiche. In provincia di Cuneo, invece, tali esperienze sembrano concretizzarsi in azioni parallele indipendenti, che potrebbero trarre più forza e sostegno reciproco se venissero concepite in maniera concertata. Ancora una volta Anche in questo caso le letture possono essere diverse: a partire dall'ipotesi che le affermazioni dei ricercatori siano viziate dal non avere individuato esperienze che, se analizzate, avrebbero mutato il quadro descrittivo del fenomeno; al ritenere che la minor diffusione di determinati interventi sia frutto di una più limitata entità dei problemi che essi intendono affrontare; sino all'ipotesi che, al contrario, a essere deficitaria sia proprio la capacità di risposta della società cuneese.

Da ciascuna di queste criticità può emergere un indirizzo circa le priorità da seguire negli interventi di sostegno all'innovazione; le criticità denotano infatti la presenza di "potenziali" di innovazione sociale che rimangono in tutto o in parte non praticati, per quanto essi siano spesso non estranei alla progettualità sviluppata dal territorio e possano quindi contare su competenze esistenti. La questione è quindi quella di individuare attraverso quali azioni sia possibile superare le criticità che li frenano.

## Conclusioni

Come conclusione del lavoro da noi condotto, le criticità emerse dalle iniziative di innovazione sociale della Provincia di Cuneo rappresentano un potenziale punto di partenza da cui muovere per formulare suggerimenti di policy di più ampio respiro, generalizzabili al resto del territorio regionale. Passando quindi agli aspetti propositivi, sembra particolarmente utile lavorare nelle seguenti direzioni:

**1. Sostenere l'innovazione nei settori di maggiore rilievo per la qualità della vita** sul territorio sulla base delle problematiche riscontrate. Si tratta evidentemente di una questione di priorità; in questo caso la ricerca ha sicuramente messo in luce elementi virtuosi. Per esempio la scelta di investire sulla prevenzione degli incidenti sulla strada non è solo una scelta genericamente auspicabile, ma una risposta a una criticità che il territorio esprime e che risulta tanto dai dati del sistema Sisreg ([www.sisreg.it](http://www.sisreg.it)), quanto dalle analisi preliminari alla realizzazione dei Profili e Piani di Salute (PePS) di quasi tutte le aree della provincia. A questo proposito, ambiti prioritari di intervento riguardano soprattutto: la lotta all'impoverimento connesso alla crisi economica; la propensione delle imprese a colmare il deficit formativo dei lavoratori; i rischi di disoccupazione di lungo periodo o la scarsa presenza di donne nei ruoli decisionali; la diffusione della banda larga. Particolare attenzione merita la crescente necessità di conciliare istruzione e occupazione in un territorio che associa deficit di educazione formale a forte propensione al lavoro e all'impresa intesi anche come canali alternativi alla scuola per qualificarsi e crescere professionalmente e socialmente.

**2. Sostenere la creazione di partenariati**, in particolare tra pubblica amministrazione, imprese e terzo settore, nelle sue diverse articolazioni (cooperative, associative e di volontariato). Potrebbe essere, in particolare, opportuno verificare se e in che misura le azioni analizzate, e soprattutto quelle nell'ambito della tutela della salute, potrebbero essere realizzate in modo più efficace e con effetti di *empowerment* della comunità locale se ripensate con il coinvolgimento di una pluralità di attori. Non ci si nasconde che questo genere di meccanismi non è esente da rischi, riassumibili in una tendenza a definire partenariati spesso formali e finalizzati alla mera acquisizione di finanziamenti; contro questo rischio,



---

che si verifica soprattutto in occasione di bandi pubblici, andrebbe verificato che le risorse siano erogate solo a seguito della verifica dell'effettiva sussistenza di interazioni e collaborazioni tra i partner. D'altra parte, sulle formidabili potenzialità di generare risorse aggiuntive attivando soggetti privati negli ambiti d'azione dei servizi pubblici, gli esempi raccolti (a partire da quello della Fondazione CRC per l'Ospedale Alba-Bra) forniscono testimonianze molto promettenti.

**3. Promuovere scambi di buone prassi, reti settoriali tra gli operatori, contaminazioni con esperienze sviluppate in altre zone del Paese.** Oggi l'innovazione sociale raccoglie un interesse sempre più ampio. Si sono documentati premi e riconoscimenti attribuiti a livello nazionale a progetti innovativi. Vi sono organizzazioni nazionali che, nei vari settori, si occupano di integrare le esperienze, di garantire qualità, formazione, documentazione; vi sono raccolte internazionali di buone prassi. Ciò significa che, una volta messo a fuoco un ambito di interesse, è possibile interrogarsi su eventuali sviluppi presenti a livello nazionale e internazionale e trarne ispirazione per agire.

#### **Riferimenti bibliografici**

Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo - Fieri (2010), *Il disagio abitativo degli immigrati: le risposte dell'housing sociale*

Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo (2011), *L'innovazione sociale in Provincia di Cuneo. Servizi, salute, istruzione, casa. I Quaderni della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo*, 12

# QUANTO LA SOCIETÀ È RICETTIVA RISPETTO ALL'INNOVAZIONE SOCIALE? L'ESPERIENZA DI CROWDSOURCING IN PROVINCIA DI ASTI

di Pasquale Volontà - Responsabile servizio sistema informativo e statistica della Provincia di Asti

## 1. Introduzione

Da tempo la Provincia di Asti è impegnata, con la Regione Piemonte, in una serie di azioni per lo sviluppo della banda larga<sup>34</sup> all'interno del progetto WI-PIE<sup>35</sup>. L'Ente è diventato così un punto di riferimento importante per le istanze di residenti e imprese relative all'accesso alla rete. In particolare, sono numerosi e 'attivi' gli stakeholder locali che hanno fatto pervenire, agli uffici provinciali, richieste, istanze e suggerimenti sulla problematica dell'accesso alla rete nel territorio astigiano. Ma non solo: spesso i Sindaci, sollecitati dai propri cittadini, hanno promosso iniziative di cui poi la Provincia si è fatta portavoce negli appositi tavoli regionali. In questo senso, si può dire che la Provincia si sia mossa in una dimensione transcalare e proattiva, cercando di ovviare a un problema diffuso e molto sentito a livello locale.

Come documentato dal Rapporto 2012 dell'Osservatorio ICT del Piemonte, il territorio astigiano è infatti caratterizzato da un forte *digital divide*<sup>36</sup> dovuto a carenze di infrastrutture ed accesso alla rete (Occelli, Sciullo e Volontà, 2012). È inoltre un territorio che viene visto in modo assolutamente marginale dai grandi operatori delle telecomunicazioni che, per cause di seguito esposte, non hanno rientri a breve termini degli investimenti necessari alla diffusione della banda larga (TLC). Questo anche perché i comuni della provincia astigiana sono spesso caratterizzati da un forte *divide* di tipo sociale-culturale prima ancora che infrastrutturale: condizioni di elevata concentrazione di popolazione anziana, fenomeni di analfabetismo di ritorno, e situazioni di elevata dispersione insediativa e marginalità territoriale fanno sì che la banda larga sia spesso sentita come un'esigenza destinata principalmente a una limitata popolazione di under 20 (Rapporti 2012 e precedenti dell'Osservatorio ICT del Piemonte).

Con il crowdsourcing<sup>37</sup> del progetto MIDA (Monitoraggio ICT Digital divide Astigiano) si è provato a misurare, mediante la trasmissione via SMS di informazioni da parte dei cittadini, lo stato della diffusione reale della banda larga nella provincia di Asti, specie nelle frazioni e case isolate<sup>38</sup>.

Nello specifico, si è ricostruita la mappa delle velocità di banda in quasi tutti i comuni astigiani, georeferenziando la provenienza delle misurazioni ricevute dai cittadini aderenti al progetto. Contestualmente, nell'ambito delle attività dell'Osservatorio ICT regionale (Ires Piemonte, 2012), sono state raccolte una serie di informazioni sull'accesso alla rete e sull'utilizzo di Internet. L'indagine annuale sullo stato della banda larga dell'Osservatorio è stata infatti considerata il terreno ottimale per una prima applicazione sul campo delle tecniche di crowdsourcing a supporto delle decisioni di governo, da poter in futuro replicare per l'acquisizione di uno spettro più ampio di informazioni, per esempio per la raccolta dei dati in tempo reale in caso di calamità naturali o per la manutenzione delle strade e delle scuole.

---

<sup>34</sup> Ci si riferisce in generale alla trasmissione e ricezione di dati informativi, inviati e ricevuti simultaneamente in maggiore quantità grazie all'utilizzo di mezzi e tecniche di trasmissione più performanti. Per la Commissione europea, si può parlare di banda larga in presenza di una velocità di connessione in download pari almeno a 2 Mbps (2 milioni di bit per secondo) (cfr. Wikipedia).

<sup>35</sup> WI-PIE è un progetto di quattro anni (dal 2004 al 2008) della Regione Piemonte finalizzato a diffondere l'infrastruttura digitale regionale e, contestualmente, promuovere e sviluppare servizi nuovi che utilizzano la banda larga. Informazioni sul progetto si trovano al sito <http://www.wi-pie.org/cms/>

<sup>36</sup> Il *digital divide* è il divario esistente tra chi ha accesso alle tecnologie dell'informazione e chi ne è escluso per vari motivi quali: mancanze di infrastrutture e servizi di accesso alla rete, grado di istruzione, classi anagrafiche, sociali ed etniche (cfr. Wikipedia).

<sup>37</sup> Il termine crowdsourcing è un neologismo che definisce un modello organizzativo nel quale un'azienda o un'istituzione affida la progettazione, la realizzazione o lo sviluppo di un progetto, oggetto o idea ad un insieme indefinito di persone non organizzate in comunità pre-esistenti. Tecniche semplici di crowdsourcing consentono di acquisire informazioni dai cittadini in tempo reale, specie nel campo della protezione civile e del monitoraggio ambientale (cfr. Wikipedia).

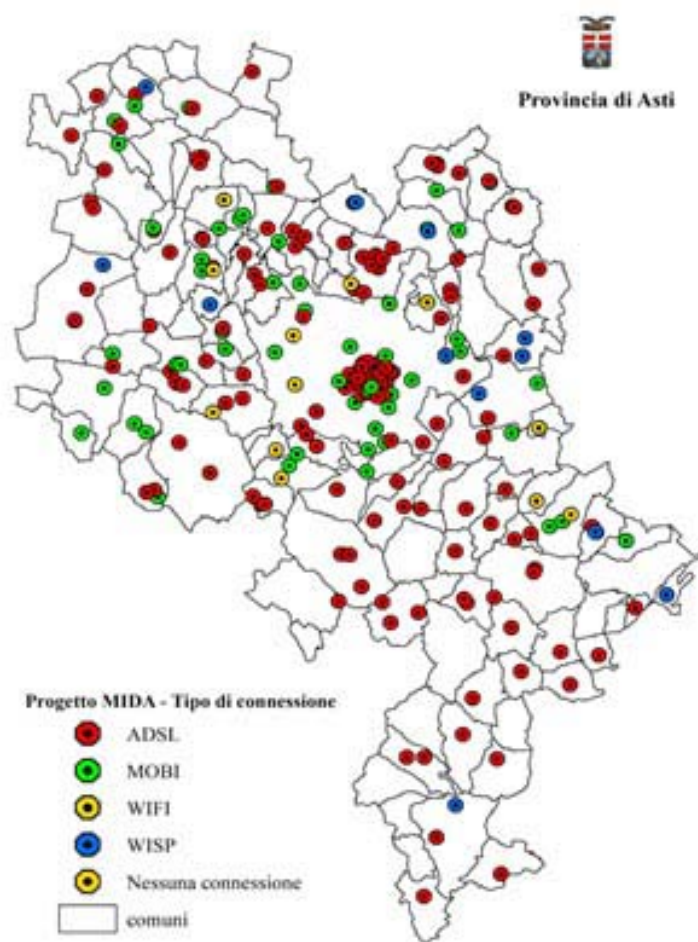
<sup>38</sup> La descrizione del progetto è reperibile all'indirizzo [www.provincia.asti.it/crowdsourcing](http://www.provincia.asti.it/crowdsourcing)

## 2. Il progetto MIDA

Il progetto MIDA nasce dalla volontà della Provincia di Asti di sperimentare tecniche di crowdsourcing per migliorare l'offerta di vari tipi di servizi da parte della Pubblica Amministrazione (PA) locale. In particolare, il progetto MIDA si è concentrato sulla dotazione ICT nella provincia di Asti. L'acquisizione dei dati è stata avviata il 20/9/2012 ed è terminata il 31/10/2012 per complessivi 42 giorni di esercizio del sistema MIDA. L'obiettivo era di coinvolgere gli Astigiani nel fornire informazioni dirette sull'accessibilità e l'uso della banda larga, possibilmente in tempi brevi. In questo, la significativa esperienza del servizio Sistema Informativo della Provincia di Asti nel campo dell'utilizzo degli SMS consentiva di utilizzare questo canale per lo scambio di informazioni tra i partecipanti al progetto MIDA e i responsabili dell'iniziativa. Il progetto prevedeva due fasi. Nella fase 1, al cittadino osservatore veniva richiesto di inviare informazioni di base inerenti la localizzazione del punto di osservazione e lo stato della connessione previsto. Nella fase 2, veniva chiesto di compilare online, con le credenziali fornite via SMS, il questionario basato sulle domande standard dell'Osservatorio.

La fase 1 dava un ritorno immediato per l'osservatore che poteva vedere accendersi, su una carta realizzata con Google Map e pubblicata sul sito del progetto, il punto corrispondente alla rilevazione da lui inviata. Il colore del punto, in particolare, variava in funzione della velocità di banda in download rilevata mediante un apposito misuratore speed test di banda Internet, tutt'ora presente ed in uso sul sito del consorzio TOP-IX. Lo speed test ha consentito ai cittadini di misurare le prestazioni, in termini di velocità di trasferimento dei dati su rete Internet, della propria connessione di rete.

Figura 1 - La Provincia di Asti racconta l'esperienza del progetto MIDA



Fonte: Ocelli, Sciullo e Volontà (2012: 72).

Per incoraggiare la partecipazione, il progetto prevedeva di regalare, mediante estrazione a sorte tra i partecipanti, i seguenti premi: 2 tablet, 4 cesti di prodotti eno-gastronomici e alcuni libri d'arte della Regione Piemonte. Oltre agli incentivi, la Provincia ha messo in campo tutti i propri canali di comunicazione: comunicati stampa, rubrica fissa su bisettimanale locale, spot informativi su radio locali, manifesti, volantinaggio davanti alle scuole secondarie nella città di Asti, invio di una mail di sensibilizzazione a tutti i Sindaci. Tuttavia, le risposte pervenute sono state poche e incomplete. Come si vede dalla figura 1, complessivamente i punti trasmessi sono stati 350: un numero decisamente basso rispetto ad una stima di almeno 1.000 risposte attese, definita in relazione alle numerose e pressanti richieste di banda larga manifestate dal territorio e agli incentivi previsti dal progetto. Le previsioni ottimistiche della Provincia di basavano anche sul fatto che ogni Sindaco (118 comuni), con personale impegno di sensibilizzazione, poteva portare al progetto almeno 10 questionari compilati. Ciò avrebbe consentito di mappare al meglio ed omogeneamente il territorio. Inoltre, se si considera che, di norma, esperienze di crowdsourcing sono portate a compimento nel giro di qualche giorno (o addirittura di qualche ora come nel caso delle iniziative avviate dalla protezione civile), l'esperienza del progetto MIDA ha richiesto tempi estremamente lunghi, pari a sei settimane di servizio attivo.

### 3. La risposta dei cittadini astigiani

In questo paragrafo si analizzano i risultati di un approfondimento volto a comprendere perché, nonostante il grande sforzo organizzativo, di comunicazione e di incentivazione messo in moto dall'Ente provinciale, gli Astigiani si siano rivelati piuttosto refrattari nell'accogliere il progetto. Le ragioni, da un'analisi dei risultati dell'iniziativa e dei colloqui svolti con studenti – veri stakeholder della rete (sono stati intervistati 18 allievi di una quarta classe dell'ITIS Artom di Asti sezione informatica in concomitanza dell'assegnazione dei premi – 20/12/2012) – sono riconducibili a:

- diffidenza dei cittadini verso iniziative che partono da enti pubblici. C'è una naturale ritrosia nel comunicare informazioni alla PA. Tale diffidenza è stata accentuata dal fatto che l'Ente proponente, la Provincia, vive in Italia un periodo di forte incertezza istituzionale;
- i premi incentivanti avrebbero potuto sopperire a questa mancanza di fiducia, ma anche i concorsi a premi spesso suscitano dubbi e perplessità. Questo fenomeno è stato più evidente nei giovani che, pur fortemente attirati dalla potenziale vincita di un iPad, non hanno partecipato all'iniziativa;
- la modalità di invio delle informazioni via SMS si è rilevata una scelta obiettivamente complessa, soprattutto per utenti con poca conoscenza informatica. Essa richiedeva infatti di reperire la posizione geografica dell'abitazione (informazione presente nelle mappe di Google o su qualsiasi strumento GPS<sup>39</sup>) e la velocità di banda in download e upload (rilevabile attraverso il programma di misurazione reso disponibile su sito di TOP-IX);
- il questionario online è risultato piuttosto lungo rispetto ad analoghe indagini che si svolgono sulla rete;
- è mancata la collaborazione del mondo scolastico, forte di non meno di 5.000 studenti, che avrebbe potuto fare massa critica. Sono infatti soprattutto gli studenti, in particolare quelli che vivono nei centri minori, che si lamentano della mancanza di infrastruttura in banda larga. Eppure, i manifesti, i comunicati radio e i volantini a loro destinati non hanno avuto effetto. Anche la collaborazione da parte degli insegnanti, salvo rara eccezione, è stata scarsa;
- l'impegno dei Sindaci portatori delle istanze degli Astigiani sui problemi del *digital divide* è risultato scarso. La maggior parte di essi si è limitata ad affiggere i manifesti del progetto presso gli uffici comunali.

---

<sup>39</sup> Acronimo di Global Positioning System, è un sistema di posizionamento e navigazione satellitare civile che, attraverso una rete satellitare dedicata di satelliti artificiali in orbita, fornisce ad un terminale mobile o ricevitore GPS informazioni sulle sue coordinate geografiche (cfr. Wikipedia).

## 4. Conclusioni

L'esperienza del progetto MIDA ha evidenziato un'inattesa inerzia partecipativa proprio da quella parte di cittadini – gli insegnanti, gli studenti e i Sindaci – che, per età anagrafica, ruolo, interesse personale e formazione, avrebbe dovuto essere più ricettiva rispetto alle iniziative di crowdsourcing. E, se nel caso degli studenti e degli insegnanti, la mancata partecipazione può far pensare ad una diffusa diffidenza nei confronti delle iniziative della PA. Nel caso dei Sindaci, ci si trova probabilmente di fronte a atteggiamenti non-collaborativi dovuti a surplus di richieste di informazioni di vario genere da parte degli altri enti territoriali con fini non sempre chiari e definiti. Più che un problema legato alla limitata infrastrutturazione e alfabetizzazione informatica della popolazione astigiana (problema che comunque esiste, come dimostrato dal Rapporto 2012 dell'Osservatorio regionale ICT), quello che si è rilevato è un problema di tipo culturale, di limitata sensibilizzazione, collaborazione e predisposizione degli Astigiani a partecipare alla vita sociale e istituzionale della comunità territoriale di appartenenza.

Ciò nondimeno, pur in presenza di una partecipazione inferiore alle aspettative, il progetto MIDA ha funzionato correttamente, testimoniando come questo tipo di strumenti possa essere efficacemente utilizzato a servizio della pianificazione e programmazione territoriale. La Provincia intende quindi continuare a sviluppare il crowdsourcing per la raccolta di informazioni georeferenziate in nuovi settori, quali la protezione civile, l'ambiente e l'agricoltura. Inoltre, il sistema viene messo a riuso per tutta la PA piemontese. Altri Enti piemontesi possono, cioè, riutilizzare l'infrastruttura telematica per altre campagne di crowdsourcing in settori strategici come la protezione civile e il monitoraggio ambientale.

In conclusione, se, da un lato, lo sviluppo e la sempre maggiore diffusione delle tecnologie e delle reti sociali (nuovi canali di comunicazione, nuove applicazioni GPS per smartphone in grado di geolocalizzare automaticamente i dati inviati ecc.) consentiranno di migliorare e diffondere le esperienze di crowdsourcing. Nello stesso tempo, però, l'esperienza MIDA evidenzia che l'innovazione sociale in Piemonte è da sviluppare. E, da questo punto di vista, la PA astigiana è un promotore di social innovation. Eventi di presentazione dei risultati del progetto MIDA sono stati utilizzati come occasione per sviluppare e mantenere attivi i contatti con gli studenti, impegnandoli nella realizzazione di alcuni filmati sulla penetrazione della banda larga nell'Astigiano, che rappresentano ulteriori mezzi di diffusione dei dati rilevati da MIDA<sup>40</sup>. Inoltre, la Provincia di Asti prevede di rilanciare a breve il progetto, integrandolo con le modifiche sopra esposte, al fine di avere un quadro più preciso della diffusione della rete, specie per quanto riguarda gli accessi attraverso operatori WISP<sup>41</sup>.

## Riferimenti bibliografici

European Commission (2013), *Guide To Social Innovation*, Brussels.

IRES Piemonte (2012), *Rapporto 2012 dell'Osservatorio ICT del Piemonte. Le Ict nei percorsi di innovazione del sistema regionale*.

Ocelli S., Sciullo A., Volontà P. (2012), Diffusione e adozione delle Ict tra i cittadini: un confronto tra regioni italiane e l'esperienza di crowdsourcing in Provincia di Asti. In IRES Piemonte (2012) *Rapporto 2012 dell'Osservatorio ICT del Piemonte. Le Ict nei percorsi di innovazione del sistema regionale*, pp. 72-73.

---

<sup>40</sup> Si rimanda ai seguenti filmati presenti su youtube:

<http://www.youtube.com/watch?v=eYkDQxSEnIo&feature=c4-overview&list=UUO7ZiuiKZ9xYk1tuSLl2hdQ>

<http://www.youtube.com/watch?v=UdeT0SX-ctY&list=UUO7ZiuiKZ9xYk1tuSLl2hdQ&feature=c4-overview>

<http://www.youtube.com/watch?v=wxTkI5xW8WA&list=UUO7ZiuiKZ9xYk1tuSLl2hdQ>

<http://www.youtube.com/watch?v=hTPNdJIaAbQ&list=UUO7ZiuiKZ9xYk1tuSLl2hdQ>

<sup>41</sup> Acronimo di Wireless Internet Service Provider. Gli operatori WISP forniscono servizi di accesso alla rete Internet mediante sistemi di trasmissione radio (cfr. Wikipedia).

# POLITICHE PIEMONTE

Redatto in **IRES Piemonte** - Via Nizza, 18 - 10125 Torino

---

## Comitato di Redazione:

Fiorenzo **Ferlaino** (Direttore editoriale), Alberto **Crescimanno** (Redattore responsabile), Maria Teresa **Avato**, Davide **Barella**, Tommaso **Garosci**, Carla **Nanni**, Daniela **Nepote**, Marco **Bagliani**, Francesca S. **Rota**.

## La Rete dei Corrispondenti:

Prof. **Francesco ADAMO**, Presidente Geoprogess, Università del Piemonte Orientale. - Prof. **Carlo Alberto BARBIERI**, vice-Presidente INU, Politecnico di Torino. - Dott. **Franco BECCHIS**, Presidente Fondazione per l'Ambiente Teobaldo Fenoglio. - Prof. **Giuseppe BERTA**, Università Bocconi di Milano. - Dott. **Enrico BERTACCHINI**, Centro Studi Silvia Santagata, Torino. - Dott. **Federico BOARIO**, esperto analisi sul commercio, Torino. - Dott. **Francesco BRIZIO**, Presidente Gruppo Torinese Trasporti - GTT. - Prof. **Giorgio BROSI**, Presidente SIEP, Università di Torino. - Dott. **Marco CAMOLETTO**, Presidente, AMIAT Torino. - Prof. **Riccardo CAPPELLIN**, Presidente Associazione Italiana di Scienze Regionali. - Prof. **Alberto CASSONE**, POLIS, Università Piemonte Orientale. - Dott. **Marco CAVAGNOLI**, Responsabile Centro di Competenza Edilizia e Gestione del Territorio CSI-Piemonte. - Dott.ssa **Tiziana CIAMPOLINI**, Responsabile Osservatorio delle Povertà e delle Risorse, Caritas Torino. - Prof. **Sergio CONTI**, DITeR, Università di Torino. - Prof. **Giuseppe COSTA**, Università di Torino, Centro di Documentazione per la Promozione della Salute DoRs. - Ing. **Sergio CRESCIMANNO**, già Segretario Generale del Consiglio Regionale del Piemonte. - Dott. **Roberto CULLINO**, Banca d'Italia, Sede di Torino. - Dott. **Luca DAL POZZOLO**, Presidente Fondazione Fitzcarraldo. - Prof. **Luca DAVICO**, Comitato Rota - Eau Vive. - Prof. **Antonio DE LILLO**, Università degli Studi di Milano Bicocca. - Prof. **Giuseppe DEMATTEIS**, Presidente Dislivelli, DITeR, Politecnico di Torino. - Dott. **Livio DEZZANI**, Regione Piemonte, Direttore Programmazione strategica, Politiche territoriali. - Prof. **Cesare EMANUEL**, Pro-Rettore Università Piemonte Orientale. - Prof. **Roberto GAMBINO**, European Documentation Centre on Nature Park Planning, Politecnico di Torino. - Prof. **Massimo Umberto GIORDANI**, Fondazione Torino Wireless, Politecnico di Torino. - Arch. **Mauro GIUDICE**, Presidente Istituto Nazionale di Urbanistica del Piemonte. - Prof. **Francesca GOVERNA**, Professore associato confermato, Politecnico di Torino. - Arch. **Daniela GROGNARDI**, Urbanistica, Comune di Torino. - Prof. **Piero IGNAZI**, Dipartimento di Scienza Politica, Università di Bologna. - Prof. **Adriana LUCIANO**, Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università degli Studi di Torino. - Prof. **Maria Luisa BIANCO**, Presidente del Dipartimento di Ricerca Sociale del Piemonte Orientale. - Prof. **Roberto MAZZOLA**, Dipartimento di Scienze Giuridiche ed Economiche, Università del Piemonte Orientale. - Prof. **Alfredo MELA**, Direttore Appunti di Politiche Territoriali, DINSE, Politecnico di Torino. - Prof. **Manfredo MONTAGNANA**, Presidente Unione Culturale Franco Antonicelli. - Dott.ssa **Paola MORRIS**, CEI-Invest in Torino Piemonte Centro Estero per l'Internazionalizzazione. - Prof. **Angelo PICHIERRI**, Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università degli Studi di Torino. - Dott. sa **Pina NAPPI**, ARPA-Piemonte. - Prof. **Enzo RISSO**, Presidente IRES-Piemonte. - Dott. **Marco RIVA**, Fondazione Rosselli. - Prof. **Giuseppe RUSSO**, Founding Partner, Step Ricerche. - Prof. **Salvatore RIZZELLO**, Preside Facoltà di Giurisprudenza, Università del Piemonte Orientale. - Prof. **Riccardo ROSCELLI**, Presidente SITI, Politecnico di Torino. - Prof. **Nanni SALIO**, Presidente Centro Studi Sereno Regis. - Prof. **Mario SALOMONE**, Presidente Istituto per l'Ambiente e l'Educazione Scholé Futuro. - Prof. **Carlo SALONE**, DITeR, Università di Torino. - Centro Studi Silvia Santagata, Torino. - Prof.ssa **Agata SPAZIANTE**, DITeR, Politecnico di Torino. - Dott. **Roberto STROCCO**, Ufficio Studi e Statistiche dell'Unioncamere Piemonte. - Dott.ssa **Francesca TRACLO'**, Direttrice Fondazione Rosselli. - Prof. **Massimo Umberto GIORDANI**, Fondazione Torino Wireless, Politecnico di Torino. - Prof. **Giampaolo VITALI**, Ceris-Cnr. - Dott. **Mauro ZANGOLA**, Direttore Ufficio Studi della Confindustria di Torino.