

L'INNOVAZIONE SOCIALE E I COMUNI

ISTRUZIONI PER L'USO

Executive Summary

Bari 24-25.06.16



La ricerca è stata curata dall'Ufficio studi e ricerche di ANCI

Coordinatore: Paolo Testa

Autori: Massimo Allulli, Annalisa Gramigna, Valentina Piersanti

Si ringrazia: Francesca Ferraro

EXECUTIVE SUMMARY

A. COMUNI E INNOVAZIONE SOCIALE - L'indagine, condotta nell'ambito della convenzione tra ANG, ANCI e Fondazione IFEL, ha guardato alle iniziative di innovazione sociale e agli strumenti che ne hanno supportato la nascita, per arrivare a comprendere le diverse vie attraverso le quali i comuni possono avvicinarsi a questo nuovo ecosistema. La ricerca, che ha coinvolto 40 testimoni privilegiati, oltre 200 tra assessori, esperti ed innovatori, e mappato più di 1000 progetti su tutto il territorio nazionale, ci restituisce un quadro dinamico e complesso nel quale però l'innovazione sociale non è più solo concetto astratto e neppure solo pratica di sopravvivenza urbana ma inizia a modificare processi decisionali locali e politiche urbane

B. LE ESPERIENZE CHE NASCONO SUI BISOGNI - L'innovazione sociale nasce laddove esistono aree di bisogno che non trovano risposta adeguata nel pubblico e nel privato: questo è l'elemento sul quale convergono sostanzialmente tutte le più accreditate definizioni di social innovation, ed è anche la ragione per cui abbiamo scelto di analizzare le innovazioni sociali in funzione dei bisogni che le hanno generate e, per far questo, non potevamo che partire dai bisogni primari: mangiare, abitare, lavorare, muoversi e partecipare. Ciò che ne emerge è un articolato puzzle del cambiamento fatto di nuove forme organizzative, progetti e soluzioni già attive in diversi comuni italiani, alcune nate dal tessuto associativo, altre sulla spinta dei cittadini, degli innovatori, giovani e meno giovani, o dall'industria; molte altre stimulate da politiche pubbliche o da organizzazioni di produttori e consumatori.

Eterogeneità confermata anche dall'analisi dei modelli di sostenibilità di alcune delle organizzazioni analizzate che vedono "unite nella social innovation" iniziative che si reggono su lavoro volontario e cittadinanza attiva; progetti sponsorizzati da aziende profit grandi e piccole; organizzazioni sostenute da premi e finanziamenti su progetti da parte delle Fondazioni delle organizzazioni bancarie e poi ci sono le imprese sociali e le start up innovative a fini sociali con i loro business model di nuova generazione.

E i comuni? I comuni sostengono in diversi modi questo tipo di interventi: mettono a disposizione spazi pubblici, personale proprio, risorse economiche... Ma soprattutto i comuni stanno cercando gli innesti per innovare le politiche e lo fanno tanto con le politiche verticali, quanto modificando il proprio approccio che passa attraverso l'ascolto, la diffusione delle soluzioni ed arriva ad una logica di co-creazione, orientata alla messa a valore delle esperienze.

C. LE POLITICHE E RISORSE PUBBLICHE

L'Unione Europea è il livello istituzionale che per primo e con maggiore continuità ha prodotto iniziative e politiche per favorire l'innovazione sociale. L'ingresso della Social Innovation nell'agenda politico-istituzionale italiana è avvenuto nel passato periodo di programmazione, con un lieve ritardo ri-

spetto alle riflessioni Europee, ma con uno slancio iniziale che ha portato tra il 2012 e il 2013 ad una serie di provvedimenti che bene sembravano accogliere le strategie europee, da un lato, e le evoluzioni in atto nella società civile, dall'altro. A dare gambe alla social innovation Made in Italy nella fase iniziale sono state iniziative del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, del Ministero dello Sviluppo Economico, dell'Agenzia per la Coesione Territoriale. La ricerca di una politica nazionale capace di supportare e alimentare le innovazioni sociali è stata dunque interpretata privilegiando la dimensione economica che a questa sottende e andando a cercare, in startup e terzo settore, un potenziale rilancio delle economie locali. Con la nuova stagione delle politiche nazionali, la traiettoria sembra cambiare: il tema dell'innovazione sociale e i suoi protagonisti rientrano in una cornice più ampia, che include anche le politiche del lavoro, le politiche sociali e le politiche urbane e che riporta al centro del nuovo schema d'azione gli enti con le proprie specifiche competenze istituzionali.

La riflessione sulle politiche pubbliche chiude con il racconto di quanto è accaduto e sta accadendo nelle città di Milano e Torino e di quanto si sia fatto nella Regione Puglia partendo dalle politiche giovanili.

Si tratta di tre importanti esempi che evidenziano come un ente pubblico, attraverso le proprie politiche, possa agire il paradigma dell'innovazione sociale (anche a sua insaputa, com'è accaduto in Puglia) e supportare gli attori che la sperimentano.

Queste tre esperienze non sono presentate nel rapporto in una logica di replicabilità; la loro analisi consente di osservare le dinamiche di un ecosistema locale di fronte a processi di innovazione sociale. Dalla lettura di questi casi appare evidente il peso delle specificità di ogni sistema: nella presenza o assenza di determinati attori, nella storia delle relazioni istituzionali, nei modi in cui si sono sviluppate le relazioni con i cittadini.

D. SOGGETTI INTERMEDI E FINANZA SOCIALE – Tra i driver che stanno spingendo l'innovazione sociale un ruolo di primo piano è rivestito dai soggetti intermedi e dalla finanza sociale.

Dall'analisi effettuata nei focus territoriali appare chiaro che la loro presenza tra gli attori dell'ecosistema locale può fare la differenza in termini di velocità, modalità e occasioni, del cambiamento. Ma chi sono? Si tratta di soggetti che sono, di fatto, nuovi "corpi intermedi" e "soggetti aggregatori". Sono organizzazioni che hanno funzioni ibride all'interno dell'ecosistema dell'innovazione sociale, contribuiscono all'ecosistema, lo determinano nelle sue caratteristiche specifiche, si relazionano -tra loro, con le amministrazioni, con altre organizzazioni- generando vari effetti: nuovo lavoro, innovazioni tecnologiche, soluzioni di servizio innovative, ecc.

La finanza sociale secondo il quadro presentato, seppur non esaustivo, introduce strumenti e meccanismi di finanziamento che supportano, con diversi livelli di diffusione, le organizzazioni e i progetti dell'innovazione sociale.

E. ISTRUZIONI PER L'USO - Il rapporto di ricerca si chiude con alcune raccomandazioni avanzate ai comuni dagli esperti, innovatori, coworker, dirigenti, startupper, accademici, politici, ecc, coinvolti nell'indagine.

ISTRUZIONI PER L'USO

Perché ci servono delle istruzioni per l'uso?

- per capire in che modo e perché il Comune deve (e può) supportare l'innovazione sociale;
- per evitare di mettersi a fare cose che altri fanno già meglio ;
- per non investire l'innovazione sociale di un potere taumaturgico;
- per non consegnare le responsabilità sulla qualità della risposta ai bisogni urbani a chi sta sperimentando soluzioni e non facendo politiche;
- per proteggere e tutelare le energie territoriali (quelle che nascono "a prescindere");
- per trovare delle forme di adattamento della macchina organizzativa ai cambiamenti in atto.

Nella quarta e ultima parte di questo rapporto di ricerca abbiamo voluto riportare, in forma sintetica, le diverse raccomandazioni avanzate ai Comuni dagli esperti, innovatori, coworker, dirigenti, startupper, accademici, dirigenti, politici, ecc, che abbiamo intervistato ed incontrato. A tutti loro abbiamo chiesto: "qual è il ruolo dei comuni e cosa possono fare per e con l'innovazione sociale?" le risposte a questa domanda sono riportate nelle pagine che seguono.

I suggerimenti e le raccomandazioni accompagnano il comune in un percorso che va dall'individuazione fino alla valutazione delle iniziative di innovazione sociale. Vengono messi in evidenza alcuni cambiamenti di approccio e di assetto interni alla struttura amministrativa, che devono andare di pari passo con azioni di fertilizzazione e abilitazione del contesto territoriale e la tessitura di relazioni nuove (con gli agenti economici e con le reti internazionali), funzionali all'innesto delle singole esperienze in politiche di trasformazione urbana. Il tutto in un'operazione che chiama in campo tutte le funzioni dell'amministrazione locale. Il comune è il regista di questo percorso d'innovazione, ne è il facilitatore, l'hub finanziario, deve regolarlo senza schiacciarne le potenzialità che possono derivare solo dalla sperimentazione e senza creare distorsioni, deve fare suoi i nuovi modelli di risposta ai bisogni urbani e non può esimersi dal verificare che tutto questo abbia funzionato: che nelle città si viva meglio.

I. INDIVIDUARE, RICONOSCERE, LEGITTIMARE LE INIZIATIVE E PROTAGONISTI

Il Comune può svolgere un importante lavoro di tessitura con le reti degli attori che sul territorio si candidano per avere un ruolo nei processi di innovazione. Questa tessitura può servire al Comune per:

- conoscere e mappare gli attori e i loro progetti;
- creare forme di collaborazione;
- agire una funzione di supporto per questi soggetti.

Si tratta di identificare un insieme aperto di realtà organizzative di natura varia che svolgono una funzione attiva nei diversi quartieri, su tutta la città o a livello nazionale.

Gli strumenti per l'individuazione, la mappatura e la legittimazione possono essere vari:

- creazione di piattaforme che rendano evidenti le attività, mettano a confronto la loro offerta e consentano una conoscenza e una collaborazione reciproca;
- organizzazione di occasioni di incontro per dare visibilità e fare da volano ai progetti;
- occasioni di confronto con casi ed esperienze internazionali;
- creazione di luoghi di incontro e di scambio.

La conoscenza reciproca, la mappatura e le nuove relazioni producono diversi vantaggi. Per il comune è:

- un modo per conoscere e avere una diversa rappresentazione di alcuni bisogni del territorio;
- un modo per aprirsi alla co-progettazione;
- la possibilità di acquisire nuove soluzioni.

Per i city makers far parte di una rete cittadina è:

- un modo per essere conosciuti e visti;
- una possibilità di nuovo mercato;
- un'occasione per svolgere una funzione collettiva di ideazione di nuovi interventi o nuovi contenuti (come, per esempio, è avvenuto a Milano con la delibera sulla sharing economy) ad impatto sociale positivo.

II. CREARE SPAZI E OCCASIONI DI CONNESSIONE

Mangiare, abitare, lavorare, muoversi, partecipare sono bisogni comuni che raccolgono una buona parte delle politiche urbane e delle pratiche d'innovazione sociale.

La particolarità di queste pratiche è data dal fatto che riguardano attori che hanno natura diversa (privati, associazioni, no profit, ...), nascono in realtà socio-culturali-economiche diverse, spariscono, perché in alcuni casi fanno 'cose vecchie con il vestito nuovo' e in altri invece inventano proprio delle grosse novità... La presenza di queste pratiche è interessante per l'effetto che generano: apertura, inclusività, creazione, creatività, confronto, sostenibilità.

La loro qualità dipende dalla possibilità di contaminazione, di confronto, di sviluppo ed è per questo che un ruolo possibile e utile che il comune può giocare nell'ecosistema è di creare spazi ed occasioni di connessione.

Il Comune può fare in modo che la città diventi il luogo della conoscenza, dello scambio e della collaborazione: i luoghi e le situazioni nelle quali le persone crescono, lavorano, si incontrano, studiano, ecc. sono generativi di nuove occasioni (anche individuali) e della nascita di nuove conoscenze e apprendimenti. Per questo il Comune, come istituzione di prossimità, ha un ruolo importante anche nel contribuire a mettere a sistema questi soggetti, instaurando un clima di fiducia e collaborazione che favorisca lo scambio d'informazioni e conoscenze, consentendo anche a soggetti distanti di potersi incontrare.

Concretamente questo ruolo può essere svolto con interventi di tipo materiale, per esempio mettendo a disposizione degli spazi fisici della città e con interventi di tipo immateriale attraverso sistemi che colleghino e valorizzino le pratiche e le esperienze importanti per la città.

Da questo punto di vista gli esempi di Milano, Torino e anche della Puglia sono molto interessanti: i portali, gli eventi, le forme di collaborazione, gli spazi messi a disposizione, svolgono una funzione di catalizzatori e si

fanno piattaforma sulla quale cresce e si diffonde il cambiamento e il senso della possibilità.

Inoltre, è la connessione tra istituzioni che può generare ancora più propulsione al sistema e fare da acceleratore all'interno dell'ecosistema.

III. ADEGUARE LE COMPETENZE E L'ORGANIZZAZIONE

La diffusa inadeguatezza delle competenze interne alle amministrazioni locali rappresenta un limite forte all'idea di città come regia dei processi d'innovazione territoriale, come hub, come soggetto che mette a punto politiche e interventi capaci di abilitare l'innovazione e fare rete tra le diverse "comunità del cambiamento".

Le competenze di cui si discute non sono solo quelle che servono per migliorare i livelli di funzionamento e l'efficacia dell'operare dell'amministrazione ma anche - e soprattutto - le capacità e le attitudini necessarie ad immaginare, sperimentare ed introdurre nuovi modelli operativi capaci di superare e sovvertire l'approccio, ancora prevalente, di natura burocratica e verticale. Appare necessario lavorare su 3 livelli: quello politico, quello della formazione al personale e l'immissione di nuove figure e nuovi profili professionali.

Per lavorare sulle competenze del personale interno ci sono molti contenuti e molti metodi innovativi che compongono un vero e proprio ecosistema professionale e che consentono alle persone che fanno parte delle amministrazioni di acquisire informazioni, di aggiornarsi, di intercettare le novità del loro settore e di ciò che riguarda, più in generale, i processi innovativi in corso nel sistema sociale, economico e culturale e che, quindi, per forza, hanno a che fare con i diritti, le decisioni, i servizi e le occasioni che un'amministrazione può o deve presidiare.

Tra le tante esperienze è interessante quella dei Digital acceleration team che sono gruppi di esperti che affiancano i dipendenti per accelerare l'acquisizione di nuove competenze digitali. La compresenza di gruppi di esperti facilita e rende più rapido l'apprendimento che avviene direttamente sul lavoro. Un esempio interessante si

sta sperimentando al Comune di Lecce, dove è stato creato un ufficio interno composto da 2 persone di ogni settore; si chiama Gruppo TODO. Queste persone 1 o 2 volte la settimana vengono distaccate e lavorano, affiancati da un esperto, sull'apertura dei dati del comune. Si realizza, in questo modo, una formazione continua all'open gov attraverso una guida tecnica e attraverso una stretta collaborazione tra colleghi, favorita dalla compresenza all'interno di uno spazio di co-working.

L'integrazione delle competenze già presenti nelle amministrazioni locali può derivare anche dalla creazione di partnership strategiche con i city makers che sono portatori di saperi complessi e quindi possono aggiungere, al lavoro dei dipendenti pubblici: flessibilità, capacità di sperimentazione, attenzione agli effetti delle azioni messe in campo, co-responsabilità, oltre a saperi specifici.

IV. ESERCITARE LA PROPRIA FUNZIONE ABILITANTE

Essere piattaforma abilitante significa agire da abilitanti di capacità, competenze, relazioni, energie, passioni, saperi, ...

E' quello che molto concretamente hanno fatto gli enti pubblici che sono entrati a far parte di questa ricerca (Regione Puglia, Comune di Milano e Comune di Torino) ma anche quello che stanno facendo molti altri Comuni per esempio lavorando sulle politiche giovanili o d'innovazione della città.

Il Comune può esercitare la funzione abilitante in varie forme:

- con interventi economici (voucher per la copertura di costi fissi; pagamento diretto di incubatori/acceleratori; sgravi, contributi, pagamento di spese specifiche, ecc.);
- con servizi di accompagnamento che sviluppino le capacità imprenditoriali di nuovi soggetti che hanno idee interessanti e dagli impatti sociali importanti e che, di conseguenza, attraggano capitali di rischio;
- con la creazione di luoghi fisici che favoriscano nuovi modelli di incontro e socializzazione;

- consentendo alle persone di 'fare delle cose' sul loro territorio: pulire i muri di un quartiere, occuparsi di spazi incolti di un parco pubblico, ecc.;
- diffondendo le buone pratiche locali in contesti nazionali e internazionali;
- favorendo lo scambio delle pratiche locali, nazionali e internazionali;
- offrendo la possibilità di decidere quale sia l'uso e la modalità di gestione di spazi pubblici;
- mettendo a disposizione le informazioni in proprio possesso per esempio aprendo i dati rendendo trasparente le azioni pubbliche (e non è un lavoro banale);
- introducendo innovazioni di processo o di servizio affidandone la creazione ad altri soggetti (offrendo riferimenti minimi per indicare i bisogni, precisando i limiti e i vincoli);
- aprendosi alla sperimentazione di nuovi modelli di definizione e gestione delle politiche e dei servizi.

Il comune, inoltre, ha la facoltà di abilitare anche attraverso interventi puntuali su alcuni blocchi del sistema a partire dalle proprie rigidità interne e dalla burocrazia che spesso limita invece di favorire azioni e innovazione.

V. AGIRE LA PROPRIA FUNZIONE REGOLATORIA

Accettare il paradigma della social innovation apre alla possibilità di rivedere alcune regole e alcune procedure:

- per ridurre o eliminare limiti;
- per regolare le possibilità che si aprono;
- per ridefinire equilibri nel contesto sociale.

La funzione regolatoria e quella procedimentale sono le funzioni centrali dell'attività comunale e, spesso, norme e procedure invece di essere favorevoli al cambiamento lo limitano, lo imbrigliano, lo rallentano. Gli interventi del comune in questa direzione sono vari e si stanno dimostrando di grande utilità. Le vie possibili sono diverse:

- c'è la via della creazione di nuovi strumenti regolatori. E' il caso, per esempio, del Regolamento per i beni comuni che molti comuni stanno adottando per inquadrare ciò che può diventare oggetto di un patto tra amministrazioni e cittadini, che formalizzi l'accordo che consente ai cittadini di svolgere attività di cura e tutela del bene comune. Oppure è il caso della delibera sulla Sharing Economy le cui linee di indirizzo pongono le basi per articolare le azioni e le occasioni che il Comune di Milano intende creare nel territorio;
- c'è la via della co-progettazione di modifiche alle regole esistenti. E' il caso del gruppo di lavoro che si è costituito presso la Regione Toscana del quale fanno parte alcuni comuni che stanno cercando di definire nuove regole e nuove procedure per l'uso temporaneo di spazi (pubblici e privati). Questo cambiamento riguarda tanto il settore specifico, in questo caso il commercio, quanto chi si occupa delle regole, per questo la Regione Toscana partecipa al gruppo di lavoro con referenti dell'ufficio commercio e del settore giuridico;
- c'è la via della modernizzazione di strumenti già esistenti. E' il caso, per esempio, dei nuovi criteri adottati a Milano (con una deliberazione della Giunta Comunale, la n. 1978/2012) per l'assegnazione dei beni del proprio patrimonio ai fini della valorizzazione di progetti sociali, culturali, imprenditoriali, soprattutto nelle periferie. Oppure c'è la possibilità di creare procedure semplificate come è accaduto ad Empoli, in occasione di un evento che si chiama Pop Up e che prevede la temporanea apertura di fondi privati che accoglieranno, per un periodo che varia da una settimana a un mese, attività artigianali, artistiche o commerciali;
- c'è la via della negoziazione e co-creazione di regole come è accaduto, per esempio, a Milano con Airbnb dove è stato chiarito che anche gli host di questo network devono pagare la tassa di soggiorno e dove il Comune ha approvato la modifica del regolamento del turismo in cui si inserisce la nuova fattispecie, finora non prevista, dell'ospitalità condivisa intervenendo anche con meccanismi di semplificazione delle procedure che riguardano gli affittacamere.

VI. AGIRE DA "HUB" FINANZIARIO

La città che DECIDE di scommettere sulla social innovation lo può fare per diverse ragioni: per innovare le pratiche di governo; per rilanciare l'economia locale; per migliorare la qualità della vita dei propri cittadini; per sostenere e implementare l'innovazione nei servizi; per favorire l'autonoma iniziativa dei cittadini sulla base dei principi di sussidiarietà e della partecipazione. Quale che sia la ragione, o la VISIONE, che spinge un'amministrazione locale a investire su iniziative di cittadinanza attiva, imprese sociali, organizzazioni di terzo settore, start up innovative, o aziende responsabili, è centrale che il Comune sposti – anche sul piano finanziario – il suo campo d'azione.

Deve cioè spostare il suo impegno dal supporto/finanziamento del livello micro delle singole esperienze, a quello sistemico delle politiche ragionando come driver di un sistema e agendo come hub finanziario. Bene descrive questo cambio di passo la Città di Milano nel suo Libro bianco sull'innovazione sociale: "L'applicazione di questo nuovo approccio implica anche un cambio nelle modalità di finanziamento, in quanto l'Amministrazione comunale dovrebbe catalizzare le risorse a disposizione sul rafforzamento di questa logica di collaborazione e co-progettazione. Inoltre, vista la scarsità di risorse economiche a disposizione, l'azione di supporto a cui è chiamata l'Amministrazione comunale riguarda anche il riuscire a intercettare le risorse da investire sull'ecosistema locale".

Per far questo l'ente locale ha più strumenti:

Attrazione di risorse private: Definire accordi e strategie con Fondazioni bancarie, grandi imprese, banche, investitori; creazione di fondi di fondi e di altri strumenti, come i fondi di garanzia, che mitigano il rischio per gli investitori; sviluppare sistemi di crowdfunding civico.

Uso strategico di risorse proprie: Oltre alla leva dell'alleggerimento fiscale e la semplificazione delle procedure di accesso ai bandi, un altro capitolo interessante riguarda la sperimentazione di meccanismi di recupero di risorse pubbliche risparmiate grazie allo sviluppo di social business (per minori esternalità negative o maggiori esternalità

positive) ed il loro reimpiego in soluzioni ad alto impatto sociale il cui modello di business prevede un investimento iniziale per i comuni. Molte esperienze interessanti si riscontrano anche in riferimento al ricorso a "premi" o a incentivi per chi si fa parte attiva nelle iniziative di innovazione sociale (punti civici, ecc.), da un lato, e voucher spendibili per chi ne usa i servizi.

Il procurement pubblico: attraverso le nuove forme di public procurement il Comune può scegliere di allocare la spesa attuale dando peso e spazio ai soggetti che si occupano di innovazione sociale

Risorse pubbliche europee e nazionali: l'amministrazione comunale può farsi promotrice per il territorio di iniziative di social innovation presentando proposte sui fondi strutturali europei e nazionali e, allo stesso tempo può svolgere un ruolo di "supporto tecnico" per i soggetti interessati a partecipare a bandi europei sui programmi e sulle iniziative a supporto dell'innovazione sociale.

VII. AGIRE SULLA FISCALITÀ

Per molti degli innovatori intervistati un'importante spinta ai progetti di social innovation potrebbe venire dal riconoscimento di una riduzione dei canoni e dei tributi locali e delle eventuali spese burocratiche.

Sul piano normativo la legge n. 164/2014, anche nota alle cronache come "sblocca italia", ha introdotto (all'art. 24) l'istituto giuridico del "baratto amministrativo", funzionale, per stessa definizione legislativa, alla partecipazione della comunità locale nella valorizzazione e tutela del territorio.

La norma consente ai comuni di affidare - con apposita delibera - a cittadini (singoli o associati) determinati interventi aventi ad oggetto la cura di aree ed edifici pubblici, beneficiando di alcuni sgravi fiscali inerenti alle attività da essi realizzate.

Quali interventi? Gli interventi possono riguardare la pulizia, la manutenzione, l'abbellimento di aree verdi, piazze, strade ovvero interventi di decoro urbano, di recupero e riuso, con finalità di interesse generale, di aree e be-

ni immobili inutilizzati, e in genere la valorizzazione di una limitata zona del territorio urbano o extraurbano.

Quali tributi possono essere ridotti? I comuni possono deliberare riduzioni o esenzioni di quei tributi che sono inerenti al tipo di attività posta in essere.

Per quanto tempo? Periodo limitato e definito

Perché? Per attività individuate dai comuni, in ragione dell'esercizio sussidiario dell'attività posta in essere.

A chi? Prioritariamente a comunità di cittadini costituite in forme associative stabili e giuridicamente riconosciute.

Tuttavia, è necessario ricordare che la soluzione prevista nel baratto non è obbligata. Il Comune potrebbe pagare il servizio (a cui riconosce un valore sociale) anche in altro modo; può trovarsi nella situazione di ricorrervi per iniziative di sussidiarietà da parte di cittadini attivi a causa della carenza di fondi comunali, o può invece guardare al "baratto amministrativo" dalla prospettiva dell'innovazione sociale intesa come politica trasversale. In quest'ultima opzione si può sostenere che questo strumento avrà un effetto di promozione e co-responsabilizzazione incisivo.

VIII. PASSARE DALL'ASCOLTO AL CO-DESIGN

Non basta più il modello del "vedo e provvedo" e non è neppure sufficiente un'attività di ascolto e di partecipazione nominale alle decisioni (come abbiamo visto fare negli anni '90): nel nuovo modello bisogna chiedere agli attori del territorio (anche ai nuovi) cosa stiano facendo e che tipo di supporto serva. Il nuovo modello è quello della co-produzione e della co-responsabilità.

Con le parole di Ezio Manzini (esperto internazionale di design della sostenibilità e dell'innovazione sociale): "... in un mondo in rapida e profonda trasformazione, tutti progettano. Dove "tutti" significa le singole persone, i gruppi, le comunità, le imprese le associazioni, ma anche le istituzioni, le città e intere regioni. E "progettano" significa che tutti questi soggetti individuali e collettivi, volenti o nolenti, sono spinti a mettere in campo delle ca-

pacità progettuali per definire e realizzare le loro strategie di vita. Il risultato di questo design diffuso è che tutta la società può essere vista come un grande laboratorio in cui si producono forme sociali, soluzioni e significati inediti. In cui si crea cioè innovazione sociale." Queste dinamiche non generano necessariamente e solamente effetti positivi ma da queste dinamiche sorgono esperienze importanti per la sostenibilità sociale, ambientale, economica, ecc.

L'innovazione sociale è generata da co-progettazione, ibridazione, multidisciplinarietà e compresenza di attori diversi.

Negli ultimi anni l'enfasi dell'amministrazione pubblica aperta è stata data all'ascolto, alla trasparenza, alla comunicazione ma appare chiaro che si tratta di occasioni asimmetriche dove le amministrazioni e i cittadini non condividono alla pari le loro risorse di tempo, idee, fiducia. Il passaggio al co-design e alla co-progettazione è anche questo: un modo di dare fiducia al sistema dei city makers, delle organizzazioni e dei cittadini che assumo un ruolo attivo, creativo e di co-responsabilità (entro i limiti dei ruoli e delle funzioni riconosciuti ad ognuno).

IX. SOSTENERE LA SCALABILITÀ DELL'INNOVAZIONE SOCIALE CON LE POLITICHE

Ampliare l'innovazione sociale e il suo impatto significa favorire la presenza di city makers o diffondere queste pratiche dal punto di vista territoriale. Per sostenere la scalabilità dell'innovazione sociale il comune può agire sull'ecosistema locale anzitutto supportando lo sviluppo e il confronto tra gli attori quindi facendo sistema.

Questo è prima di tutto un modo per favorire gli scambi e le interazioni tra i diversi attori, ma è anche una situazione che fa crescere idee e nuove ispirazioni per gli attori tradizionali del sistema e ne attiva il cambiamento.

E' centrale favorire sistemi di fiducia e collaborazione che sono motori propulsori di queste relazioni generative.

"La presenza di un'elevata fiducia di sistema, condivisa tra tutti gli operatori e in grado di influenzare positiva-

mente fin da subito le aspettative individuali, svolge un ruolo importante a supporto dell'innovazione sociale, soprattutto laddove occorre coinvolgere soggetti appartenenti a realtà tra loro distanti (e non di rado caratterizzate da un certo grado di distanza culturale) nella gestione dei beni comuni e nelle esperienze di innovazione sociale basate sui principi dello sharing o del pooling” (Libro Bianco di Milano sull'innovazione sociale, pag.33).

Altro elemento centrale che favorisce la scalabilità dell'innovazione sociale è l'apertura di questo paradigma da parte di più policy locali: periferie, riqualificazione di spazi pubblici, mobilità, sociale, food, abitare, educazione, giovani,

X. ACCOMODARSI IN REGIA E CEDERE POTERE

Il ruolo che, tanto gli innovatori quanto gli enti coinvolti nelle diverse fasi del lavoro di ricerca condotto, riconoscono al comune è quello della “regia” dei diversi processi che possono essere generati dall'innovazione sociale. Essere registi del cambiamento per un'amministrazione locale vuol dire:

- individuare le aree di bisogno e gli asset - pubblici e comuni - sui quali sperimentare pratiche d'innovazione sociale;
- porre in essere un'efficace cabina di regia nella quale sia possibile cercare “alleanze” con gli innovatori. Non si tratta però di un “passo a due”, è necessario mettere a confronto non solo innovatori sociali e struttura comunale ma anche facilitare l'incontro tra questi e la ricerca, l'economia e l'industria;
- riuscire a individuare possibili sinergie e complementarietà delle pratiche di innovazione, tra loro e con gli altri servizi urbani, riducendo sovrapposizioni e duplicazioni lì dove la dispersione riduce il potenziale impatto sul territorio.

In questo processo, i pubblici amministratori devono accettare di perdere un po' del potere che deriva dal gestire direttamente determinate risorse ed iniziare ad assumersi il rischio di abilitare soggetti terzi, imparando ad intercettare e coinvolgere quelli più “interessanti” (che

potrebbero non essere interessati a collaborare) e mettendo a punto gli incentivi e gli strumenti più adatti per orientarne e facilitarne l'azione.

Alle amministrazioni è anche richiesto uno sforzo di revisione dei propri strumenti di programmazione, in primo luogo i Piani Strategici che ben si prestano ad essere ripensati come strumenti dinamici, adattivi e agili perché il cambiamento è veloce. Il Piano Strategico può essere uno strumento abilitante per l'innovazione territoriale se non ci si danno obiettivi velleitari quanto, piuttosto, se si guarda a traguardi lunghi e condivisi di sviluppo territoriale identificando azioni concrete “a breve scadenza”. Sono queste che dovranno essere formalizzate in maniera fluida e con un approccio che è stato definito: error friendly.

XI. VALUTARE, MISURARE E SCEGLIERE

Nel processo di supporto all'innovazione sociale il comune svolge un ruolo determinante: finanziatore, beneficiario, alleato, cliente, garante e facilitatore. Lo fa con l'obiettivo di innovare e migliorare le politiche e per alzare il livello della qualità dei servizi e del benessere urbano. E lo fa in regime di risorse scarse. Questo obbliga l'amministrazione a conoscere l'impatto delle proprie scelte sia in termini di efficienza, vale a dire dal punto di vista dell'allocazione delle risorse, sia in termini di efficacia, ossia guardando il livello di raggiungimento di obiettivi strategici al di là della logica economico-finanziaria.

L'introduzione di sistemi di metrica per la misurabilità dell'impatto sociale è un passaggio imprescindibile per tutelare un buon utilizzo delle risorse pubbliche e “impermeabilizzare” le scelte strategiche dell'ente dalle retoriche taumaturgiche che troppo spesso hanno portato a passioni “voraci e fugaci” per paradigmi di innovazione, abbandonati ancor prima di sperimentarne il potenziale.

A livello nazionale e internazionale, la misurazione dell'impatto sociale è stata studiata prevalentemente da un punto di vista di processo, mentre meno enfasi è stata posta sulla definizione del concetto stesso d'impatto sociale, stentando quindi a sviluppare un linguaggio comune univocamente definito e generalmente condiviso (OECD, 2015). Tuttavia, se un certo grado di convergen-

za è osservabile rispetto alle definizioni dei processi di misurazione, vi è ancora molta strada da percorrere per quanto riguarda la definizione di pratiche condivise di misurazione, la cui applicazione varia contestualmente a fattori settoriali e strumentali. Gli approcci operativi alla misurazione sono molti, non fosse altro che le necessità di misurare l'impatto sociale prendono connotazioni molto diverse a seconda delle diverse esigenze del soggetto che le implementa (impresa sociale, gestore del fondo, finanziatore, investitore, organizzazioni di cittadinanza, istituzione pubblica, ecc.)

In questo contesto, ed in questa fase di maturazione dei sistemi di metriche, ciò che il comune può fare sul fronte della valutazione è: definizione di un sistema di consultazione degli enti accademici, il terzo settore e degli altri soggetti coinvolti, sperimentazione e scambio pratiche con altre amministrazioni, promozione e diffusione delle pratiche di misurazione, inserimento nei bandi di sistemi di valutazione dell'impatto sociale.