

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

Foto in copertina: Open Incet - Torino

INDICE

Premessa - Giacomo D'Arrigo.....	-4	4.9 Sostenere la scalabilità dell'innovazione sociale con le politiche.....	-111
Introduzione - Veronica Nicotra.....	-6	4.10 Accomodarsi in regia e cedere potere.....	-112
Executive summary.....	-9	4.11 Valutare, misurare e scegliere.....	-112
PARTE I. LE ESPERIENZE CHE NASCONO SUI BISOGNI.....	-11	APPENDICE.....	-114
1.1 Risposta ai bisogni urbani o narrazione?.....	-12	Metodologia d'indagine.....	-115
1.2 Mangiare.....	-15	Ringraziamenti.....	-116
1.3 Abitare.....	-30		
1.4 Muoversi.....	-38		
1.5 Lavorare.....	-45		
1.6 Partecipare.....	-50		
PARTE II. LE POLITICHE E RISORSE PUBBLICHE.....	-55		
2.1 L'Europa avanguardia nelle regole e nelle risorse.....	-56		
2.2 In Italia: molte risorse ma poche strategie.....	-60		
2.3 Come fa una Regione a trasformarsi in un "paese per giovani".....	-70		
2.4 Le politiche comunali alla prova dei fatti:.....	-76		
2.5 Il ruolo chiave del public procurement.....	-85		
PARTE III. I SOGGETTI INTERMEDI E LE ESPERIENZE DELLA FINANZA SOCIALE.....	-87		
3.1 Il ruolo dei nuovi corpi intermedi e dei "soggetti aggregatori".....	-88		
3.2 Gli strumenti di finanziamento.....	-97		
PARTE IV – ISTRUZIONI PER L'USO.....	-105		
4.1 Individuare, riconoscere, legittimare le iniziative e i protagonisti.....	-106		
4.2 Creare spazi e occasioni di connessione.....	-107		
4.3 Adeguare le competenze e l'organizzazione.....	-107		
4.4 Esercitare la propria funzione abilitante.....	-108		
4.5 Agire la propria funzione regolatoria.....	-109		
4.6 Agire da "hub" finanziario.....	-109		
4.7 Agire sulla fiscalità.....	-110		
4.8 Passare dall'ascolto al co-design.....	-111		

PREMESSA

GIACOMO D'ARRIGO - DIRETTORE GENERALE, AGENZIA NAZIONALE GIOVANI

L'innovazione sociale e i Comuni: una pubblicazione frutto di una scommessa partita tempo fa, che tiene insieme due realtà che oggi vivono una dimensione nuova e di modernità, essendo due dei contesti in cui si articolano e realizzano, già oggi, attività di futuro. Due luoghi - uno fisico (i Comuni) e uno con un perimetro mutevole (l'innovazione) che concretamente si occupano di crescita dei territori e delle nuove generazioni.

La risposta alla nostra chiamata pubblica è stata importata: oltre 90 comuni hanno risposto al bando "MeetYoungCities" che ha visto un investimento da parte dell'Agenzia Nazionale per i Giovani di 2 milioni di euro ed un effetto moltiplicatore generato dalla compartecipazione pubblico/privato nei territori che ha messo in circolo risorse per circa il doppio.

Un investimento in un processo di innovazione che vede nelle nuove generazioni il fulcro del passaggio tra passato, presente e futuro, favorendo lo sviluppo di progetti in diverse aree: dal welfare agli spazi pubblici, dalla mobilità collettiva e individuale alla cultura, dal turismo alla sostenibilità ambientale.

Non progetti e iniziative per "politiche giovanili" ma attività e spinta per nuove politiche pubbliche in favore ed a sostegno delle nuove generazioni e del loro talento nei settori dell'innovazione.

Risorse che sono arrivate direttamente nei territori e che hanno consentito ai comuni di supportare il protagonismo dei giovani under 35 con il coinvolgimento di centinaia tra associazioni, privati, istituzioni e università. I giovani e le Città sono un binomio che deve essere sempre più rafforzato nell'ottica della costruzione di una nuova Europa.

Un processo innescato anche con l'intento di favorire la contaminazione tra attori diversi facendo emergere da questo confronto, una vera e propria intelligenza collettiva attraverso la quale trasformare le realtà territoriali attraverso la compartecipazione di tutti gli attori, rendendo l'innovazione sociale qualcosa di tangibile che produce effetti e genera impatti positivi.

Questa ricerca è uno dei tasselli dell'Agenzia per sostenere la diffusione della social innovation, l'idea di coinvolgere i territori e offrire occasioni ai nostri giovani ha l'obiettivo di mettere in movimento sinergie per sviluppare idee e progetti che apportino benefici concreti alla collettività.

Abbiamo toccato con mano la vitalità, l'entusiasmo, l'energia, la voglia e la capacità di condividere e fare rete dei territori e dei giovani: senza loro non ci può essere infatti quella spinta innovativa di cui le comunità hanno bisogno. Le generazioni di oggi hanno la possibilità di vivere e sperimentare l'Europa e di sfruttare le numerose occasioni che essa offre.

L'economia postindustriale, ormai basata sul sapere, ha cambiato profondamente il mercato del lavoro come sottolinea Enrico Moretti nel suo libro "La nuova geografia del lavoro" che analizza e spiega come per ogni posto di lavoro creato in centri di eccellenza dell'innovazione, ne sono generati almeno cinque in altri settori produttivi e tutti retribuiti meglio che altrove. Emerge che è l'investimento in capitale umano l'elemento realmente innovativo, quello che farà la differenza per il futuro. Su questo versante con una molteplicità di iniziative e collaborazioni è concretamente impegnata Ang.

In particolare la mobilità, che l'Agenzia promuove attraverso il programma europeo "Erasmus+", consente alle nuove generazioni di fare un forte investimento in capitale umano. Tramite "Erasmus+" e progetti speciali come questo realizzato con Anci abbiamo la possibilità di disegnare nuove politiche pubbliche a favore di giovani e territori, le due direttrici dell'innovazione che faranno la differenza per il futuro del nostro Paese e dell'Europa nella sfida globale.

INTRODUZIONE

VERONICA NICOTRA - SEGRETARIO GENERALE, ANCI

Il lessico delle politiche pubbliche e del governo locale si trova, da alcuni anni a questa parte, a fare i conti con nuovi concetti e nuove parole chiave: smart city, social innovation, sharing economy, co-design, civic hacking, crowdfunding. Si tratta di un vasto insieme di valori e pratiche che qui scegliamo di ricondurre ad un unico insieme che, per semplicità e senza alcuna velleità scientifica, è possibile qui definire come “innovazione sociale”. Il significato che qui si attribuisce a questo termine è ripreso dall’OCSE (2011) che parla di risposte a “nuovi bisogni non soddisfatti dal mercato” e di creazione di “nuovi, più soddisfacenti modi di integrazione dell’offerta esistente tramite il coinvolgimento delle persone nella produzione”. È stato, inoltre, osservato come questi processi di innovazione comportino un cambiamento nelle relazioni sociali e favoriscano una maggiore inclusione nei processi di governance (Moulaert, 2013).

Le città sempre più si vanno configurando come “commons”, i beni comuni che nella letteratura prodotta tra gli altri dalla Premio Nobel Elinor Ostrom sono definiti come quei beni dal godimento dei quali nessun membro della società può essere escluso. In questo quadro è possibile parlare di città condivisa in quanto la città è sempre più il luogo in cui si mettono in comune spazi, beni e saperi per la produzione e lo scambio di servizi.

Le nostre città sempre più si vanno trasformando grazie a iniziative sociali, economiche, culturali che nascono e sopravvivono grazie al-



Disegno di Marco Serra - Open Hub - <http://www.openhub.it>

l'attivazione di reti e relazioni. È possibile fare esempi che spaziano dalle social street ai coworking, dalle mappe collaborative agli orti urbani, dal car e bike sharing ai fablab.

Lo sviluppo dell'ICT è stato un fattore determinante nella diffusione del paradigma dell'innovazione sociale nelle città. In questo quadro appare evidente lo stretto legame tra i concetti di "smart city" e "innovazione sociale". La prima infatti non è data senza la seconda: non c'è smart city laddove non vi sia l'attivazione di una cittadinanza informata e disponibile all'innovazione nelle abitudini e nelle relazioni sociali.

Di fronte al diffondersi di nuovi modelli di economia e di produzione di beni e servizi, i comuni sono chiamati a mettere in campo nuovi modelli di governance e di policy. L'attivazione di reti di cittadinanza e di iniziative spontanee rappresenta, infatti, al contempo un'opportunità e una sfida.

Un'opportunità perché i comuni hanno la possibilità di individuare soluzioni innovative ai sempre più acuti problemi di esclusione sociale, degrado e abbandono di aree urbane periferiche, accessibilità e mobilità. **Una sfida** perché molte delle iniziative di innovazione sociale si muovono al di fuori di quadri normativi che faticano a definire la libera iniziativa dei cittadini e, talora, sollevano controversie nel rapporto con settori tradizionali dell'economia e delle istituzioni.

La sfida per i comuni è dunque quella di favorire la nascita sul territorio di una "regia per l'innovazione sociale e la rigenerazione urbana" ([C.Iaione, 2013](#)). Le città possono configurarsi come ecosistemi "social innovation friendly", e a questo scopo il comune può attivarsi lungo tre dimensioni fondamentali. Su ciascuna di queste tre dimensioni di intervento dei comuni sono molte le domande in campo nel dibattito pubblico:

La governance. Le pratiche di innovazione sociale portano i comuni a confrontarsi con nuovi attori, e ad attivare nuove relazioni. La dinamica

"top-down" è stata superata da tempo da pratiche e tecniche di partecipazione, perlomeno nelle retoriche delle amministrazioni. L'innovazione sociale tuttavia richiede una governance collaborativa, nella quale "si stabilisce attraverso un confronto costruttivo e moderato un obiettivo comune, si mettono in condivisione le risorse necessarie e si ripartiscono le responsabilità in vista dell'azione comune". Si tratta dunque di un modello che integra (senza intaccarli) i meccanismi della rappresentanza e della partecipazione per interessare tutte le fasi del processo delle politiche pubbliche: l'agenda setting, la decisione, l'implementazione, la valutazione. In materia di governance resta aperta la questione relativa al grado di apertura dei processi decisionali, alle modalità di selezione degli attori coinvolti, all'istituzionalizzazione o meno delle pratiche di co-design e co-decisione, alle tecniche da adottare.

La regolazione. Si tratta di uno degli elementi più controversi nel rapporto tra istituzioni e innovazione sociale. Le pratiche di innovazione spesso esulano dalle fattispecie tradizionali - e dunque regolate - di relazioni tra pubblico e privato. La cura di spazi pubblici da parte di cittadini attivi, il recupero e il riuso - temporaneo o meno - di edifici abbandonati, l'attivazione di orti urbani, la condivisione di servizi di mobilità o di ricettività sollevano questioni di regolazione. Si pone la questione relativa al discernimento delle pratiche di condivisione ("sharing economy") da quelle orientate al profitto (talora definite come "[rental economy](#)"), quella relativa alle autorizzazioni allo svolgimento di attività sullo spazio pubblico, al rapporto tra pubblico e privato.

Le risorse. Se è vero che l'innovazione sociale può arricchire le città di servizi, cultura, socialità, spazi pubblici, è vero anche che l'iniziativa autonoma della cittadinanza non può supplire a funzioni proprie delle istituzioni pubbliche. Il rischio, evidenziato da più parti, è che le pratiche sociali siano utilizzate come "alibi" per un progressivo ritiro delle istituzioni pubbliche dalle proprie funzioni, e una sostanziale privatizzazione della pro-

duzione di beni e servizi precedentemente pubblici ([A. Riitano](#)). Le risorse generate dall'innovazione sociale, dunque, devono essere considerate come risorse aggiuntive e integrative rispetto a risorse pubbliche il cui ruolo non è messo in discussione. Le risorse pubbliche possono, tuttavia, contribuire alla generazione di innovazione sociale. Non si fa qui riferimento alle sole risorse economiche. Esistono risorse strutturali (spazi, immobili, tecnologia) e risorse cognitive (competenze, reti sociali, legittimazione) che i comuni possono mettere a disposizione per contribuire alla costruzione di un ecosistema favorevole per lo sviluppo di innovazione sociale. In materia di risorse si pongono quindi questioni rilevanti circa il grado di delega che le istituzioni possono esercitare nell'erogazione di servizi, circa l'esigenza di trasparenza nella cessione di spazi e beni, circa l'imposizione di tariffe o imposte agli attori dell'innovazione e, non ultimo, circa il reperimento di risorse esterne attraverso il ricorso a sponsorship private e alla progettazione comunitaria.

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.

Eterogenietà 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 startup 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 rispetto alle riflessioni Europee, ma con uno slancio iniziale che ha portato tra il 2012 e il 2013 ad una serie di provvedimenti che bene sembrano 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 della 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 startupper 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 ecosi-

stema 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, seppur non esaustivo, quadro presentato 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 da esperti, innovatori, coworker, dirigenti, startupper, accademici, politici, ecc., coinvolti nell'indagine.

PARTE I

**ESPERIENZE CHE
NASCONO SUI
BISOGNI**

1.1 RISPOSTA AI BISOGNI URBANI O NARRAZIONE?

L'innovazione sociale nasce laddove esistono aree di bisogno che non hanno ancora trovato risposta adeguata nel pubblico e nel privato: questo è l'elemento sul quale convergono sostanzialmente tutte le più accreditate definizioni di social innovation (Tav. 1), ed è anche la ragione per cui ci interessa leggere le pratiche innovative partendo dai bisogni ai quali queste puntano a rispondere.

Se è vero, come è vero, che le innovazioni sociali (iniziative, prodotti, servizi, modelli...) prima ancora di essere delle buone soluzioni da adottare, sono espressione di aree di bisogno a cui si è cercata una modalità di risposta condivisa. Allora, una delle ragioni di interesse dei comuni per la social innovation va ricercata nell'opportunità di leggere e interpretare, allo stesso tempo, la domanda sociale e gli obiettivi di azione che questa ha generato.

Detto in altri termini, prima ancora di capire come supportare o valorizzare l'innovatività delle soluzioni proposte dal basso, l'ente pubblico deve ragionare e individuare in modo strategico gli ambiti di intervento in cui emergono bisogni che possono diventare driver di innovazione e attivatori di risorse, idee, energie.

Le pratiche di innovazione sociale nascono dal basso, sulla spinta di un problema avvertito come comune e, per il quale, si cerca una soluzione. A fare da collante è la condivisione di un traguardo, di un obiettivo di cambiamento. È quest'ultimo il motore delle innovazioni sociali, l'elemento intorno al quale soggetti di natura diversa trovano un allineamento di interessi. In tal senso, quando un'amministrazione pubblica cerca di intercettare l'innovazione sociale come opportunità di risposta alle sfide sociali, deve mettere in gioco la possibilità di negoziare gli obiettivi della propria azione (Tav. 2).

Non si tratta (solo) di allargare i tavoli degli stakeholder per indagare nuovi problemi o individuare le carenze del sistema di risposta alle esigenze dei cittadini da una nuova angolazione - *Approccio orientato all'ascolto*. Non si tratta nemmeno (solo) di cercare nuove soluzioni consultando chi si occupa di innovazione sociale per supportare il lancio di un nuovo bando o per avviare una procedura di gara - *Approccio orientato alla diffusione delle soluzioni*. Si tratta, piuttosto, di andare un po' oltre e passare a una logica di co-creazione, cedendo potere pur governando i processi, negoziando gli obiettivi di sviluppo e - *ahinoi!* - dismettendo procedure per innovare politiche - *Approccio orientato alla messa a valore delle esperienze*.

Tav. 1 - Le principali definizioni di “innovazione sociale”

Definizioni di innovazione sociale	Autore
Nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano dei bisogni sociali (in modo più efficace delle alternative esistenti) e che allo stesso tempo creano nuove relazioni e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa.	Murray, Grice e Mulgan, 2010
Essa è “ispirata dal desiderio di rispondere ai bisogni sociali che possono essere trascurati dalle forme tradizionali di mercato privato e che spesso sono poco serviti o non risolti dai servizi pubblici”. (...) Si caratterizza per la ricerca di bisogni sociali attraverso nuove forme di collaborazione e relazioni tra diversi gruppi di individui.	BEPA, 2011
Un’innovazione che risolve un bisogno sociale che non è stato ancora risolto da interventi tradizionali né da parte di soggetti privati né da servizi organizzati e neppure da parte dell’attore pubblico.	Nesta, 2010
Nuove soluzioni (prodotti, servizi, modelli, mercati, processi ecc.) che simultaneamente rispondono a un bisogno sociale (più efficacemente di una soluzione già esistente) e portano a nuove o rafforzate capacità, relazioni e a un miglior uso delle risorse. In altre parole, l’innovazione sociale risponde alla società e al contempo ne rafforza la capacità di azione.	Caulier-Grice et al., 2012
Un cambiamento sociale in risposta alle sfide e ai bisogni della collettività. Implica un cambiamento di concetto, di processo, di prodotto, di organizzazione favorendo nuove relazioni con gli stakeholder e i territori.	OECD, 2010
Le innovazioni che possono essere descritte come sociali negli scopi e nei mezzi utilizzati per raggiungerle. In particolare, le innovazioni sociali sono nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che incontrano bisogni sociali (in maniera più efficace delle alternative) e allo stesso tempo creano nuove relazioni sociali o nuove collaborazioni.	Commissione Europea, 2003
Cerca nuove risposte ai bisogni sociali attraverso l’identificazione e lo sviluppo di nuovi servizi che migliorino la qualità della vita degli individui e delle comunità; l’identificazione e lo sviluppo di nuovi processi di integrazione del mercato del lavoro, nuove competenze, nuovi lavori e nuove forme di partecipazione come elementi che possono rafforzare la posizione individuale dei lavoratori.	FORA, 2010
Una nuova soluzione a un problema sociale che si distingue dalle soluzioni esistenti perché più efficace, più sostenibile o più equa e grazie alla quale il valore creato ricade sulla società nel suo complesso più che sui singoli individui.	Phillis James A. Jr., Deiglmeier Kriss, Miller Dale T., 2008

Tav. 2 - Comuni e innovazione sociale: gli approcci possibili

	Approccio orientato all’ascolto	Approccio orientato alla diffusione di soluzioni innovative	Approccio orientato alla messa a valore delle esperienze
Ruolo degli innovatori sociali	“Rappresentanti” di problematiche	Consulenti	Co-creatori e co-responsabili di soluzioni
Obiettivo del comune	Analisi dei problemi e delle inefficienze	Adozione e/o diffusione di soluzioni innovative a problemi sociali	Definizione di obiettivi di sviluppo condivisi
Modalità	Tavoli di consultazione, interviste, indagini	Scouting delle soluzioni	Processi aperti di co-progettazione
Output	Analisi dei problemi	Repertorio delle soluzioni/affidamenti e adozioni	Piano di azione basato su obiettivi e visioni condivise sullo sviluppo della città
Ruolo del comune	Risolutore di problemi	Conferitore di opportunità	Co-attore dei processi innovativi

Individuare gli innovatori sociali e “attingere alle loro conoscenze” rispetto ad un problema o alla sua soluzione, per poi ricondurre i risultati di questo processo ai propri obiettivi funzionali e incanalare nuove energie in tradizionali modalità di risposta, ha un valore infinitamente inferiore rispetto alla scelta di immaginare - insieme - nuove modalità di rappresentazione dei bisogni urbani in funzione di una volontà reale di co-progettazione.

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

Le abbiamo guardate in controluce per arrivare a comprendere le tante vie attraverso le quali i comuni possono avvicinarsi alle innovazioni sociali. Abbiamo scelto di analizzare le innovazioni sociali in funzione dei biso-

gni che le hanno generate e, per far questo, non potevamo che partire dai bisogni primari.

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. Ne abbiamo analizzato la genesi, le traiettorie e gli impatti attesi, ancor prima dei risultati ottenuti, puntando ad individuare i mutevoli ruoli che il Comune assume in queste iniziative e - soprattutto - a far emergere i casi in cui le sperimentazioni di social innovation hanno permeato le politiche dell'amministrazione locale.

1.2 MANGIARE

Il cibo gioca da sempre un ruolo fondamentale nella storia e nella morfologia della città. Ne modella l'economia, la strutturazione dei luoghi, l'articolarsi delle funzioni, la conformazione degli spazi costruiti e aperti, lo scorrere della vita quotidiana e le ritualità collettive. (Strangio, Tamborrino, Travaglini, 2015). Con la crescita della popolazione urbana e il contestuale spopolamento delle aree rurali, la città non è più solo il luogo in cui il cibo viene consumato ma, almeno in parte, anche dove viene prodotto. Questo fa sì che siano proprio le aree urbane a rappresentare oggi la scala spaziale in cui alcuni problemi del food system emergono o sono direttamente determinati.

Sul piano culturale i legami tra il cibo e la vita sociale dei luoghi hanno prodotto valori culturali che oggi vengono riconosciuti come parte del patrimonio storico di città e territori.

Sul piano economico il cibo, oltre a rappresentare la seconda voce di spesa dopo l'abitazione per le famiglie italiane, è veicolo di sviluppo perché genera investimenti e occupazione in ciascuna delle fasi del food system.

Sul piano ambientale la filiera del cibo ha poi impatti tutt'altro che trascurabili sull'inquinamento, sul cambiamento climatico, sul consumo del suolo e delle acque, sulla salvaguardia del territorio.

Sul piano sociale e su quello della qualità della vita il cibo è identità, giustizia sociale, coesione, relazione, salute e benessere.

Fame, impoverimento, malnutrizione, accesso al cibo, spreco, diseducazione alimentare, consumo consapevole, sicurezza alimentare, relazionalità e identità: sono questi i bisogni che guidano le molte iniziative di innovazione sociale e collaborativa legate al tema del cibo e dell'alimentazione.

Si tratta, lo vedremo, di esperienze e sperimentazioni di natura e genesi molto diverse. Alcune sono nate spontaneamente, altre sono state stimolate da politiche pubbliche, altre ancora derivano dall'azione di organizzazioni di produttori e consumatori. Per analizzarle prendiamo in prestito la piramide dei bisogni di Maslow, iniziando dal basso a leggere le necessità legate al cibo (Fig. 1).

Fig. 1 - La piramide dei bisogni legati al cibo



1.2.1 L'accesso al cibo tra povertà alimentare e spreco

Oltre 4 milioni di persone residenti in Italia vive in condizioni di povertà assoluta, non dispone cioè delle risorse primarie per il proprio sostentamento. A queste si aggiungono altre 7 milioni e 800 mila persone in situazione di povertà relativa. Anche solo guardando questi due dati rilevati dall'Istat (Tab. 1), possiamo dire che il diritto a non soffrire la fame non è ancora garantito per tutti. Se poi aggiungiamo anche che per il 12,6% delle famiglie italiane non è possibile permettersi un pasto proteico adeguato ogni due giorni e che più di una famiglia su due sta attuando strategie di contenimento della spesa alimentare, diventa ancora più evidente che siamo lontani dalla soddisfazione universale dell'accesso al cibo inteso come bisogno primario, fisiologico ed essenziale.

Tab. 1 - I numeri della povertà alimentare

	Val. %	v.a. (milioni)
Famiglie in povertà assoluta	5,7	1.470
Famiglie in povertà relativa	10,3	2.654
Persone in povertà assoluta	6,8	4.102
Persone in povertà relativa	12,9	7.815
Famiglie che dichiarano di aver ridotto la spesa per consumi alimentari rispetto all'anno precedente	59,0	15.203
Famiglie che dichiarano di non potersi permettere un pasto proteico adeguato ogni due giorni	12,5	3.247
Famiglie che hanno ridotto la quantità	25,0	6.442
Famiglie che hanno ridotto la qualità	23,1	5.952
Famiglie che hanno ridotto sia la quantità che la qualità	10,5	2.706

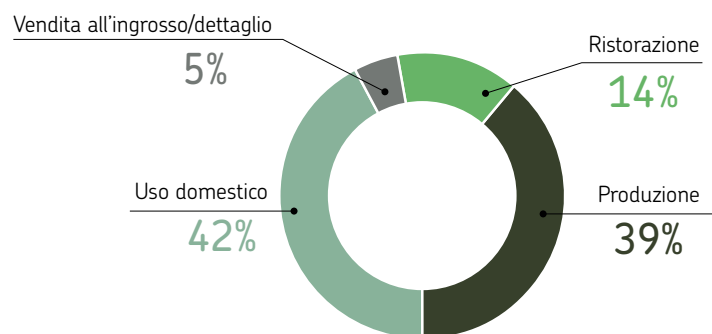
Fonte: Elaborazioni ANCI su dati ISTAT, 2014

Una situazione, quella della povertà alimentare, che viene amplificata da quello che gli addetti ai lavori chiamano "il paradosso della scarsità nell'abbondanza", a sottolineare come la scarsità alimentare di una parte della popolazione vada di pari passo tanto con lo spreco alimentare, quanto con la sovrapproduzione e l'eccesso di offerta da parte delle imprese.

Come riporta la Fondazione Barilla in un interessante [studio sullo spreco](#), dai dati della DG Environment della Commissione Europea (2010) è possibile stimare lo spreco nelle diverse fasi della filiera agroalimentare: produzione (39%); vendita (5%); ristorazione (14%); uso domestico (42%). Le stime indicano che a livello europeo la quantità di cibo che viene sprecato ogni anno ammonta a 89 milioni di tonnellate, ovvero a 180 kg pro capite. Gli sprechi a livello domestico sono i più rilevanti: corrispondono

al 42% del totale e ammontano a circa 76 kg pro capite/anno (di cui il 60% potrebbe essere evitato).

Fig. 2 - I numeri dello spreco



Fonte: elaborazione BCFN da dG Environment, Commissione Europea, 2010.

Povertà alimentare, da un lato, e ingenti volumi di cibo sprecato, dall'altro, aprono spazio a iniziative di innovazione sociale che puntano - in maniera e con strumenti diversi - a raccogliere le eccedenze dei vari segmenti della filiera alimentare a fini caritativi o per contrastare lo spreco attraverso la messa in condivisione del cibo in eccesso. (Tav. 4)

Tav. 4 – Iniziative di Innovazione Sociale finalizzate alla raccolta di eccedenze a fini caritativi

Iniziativa	Come funziona	Link
Emporio solidale	Piccoli supermercati ad accesso controllato dove si può fare la spesa pagando con una tessera punti. La tessera viene data a chi ha i requisiti: si tiene conto del reddito Isee, dell'eventuale possesso di una casa e della presenza di disabili o anziani a carico. In Italia esiste una rete di 60 empori solidali (qui la mappa) che operano su tutto il territorio nazionale per aiutare 60mila persone in difficoltà.	https://it.batchgeo.com/map/307417e8e6150161d016cebd35ff2c76
Banco alimentare	Raccolta delle eccedenze di produzione agricola e industriale, specialmente alimentare, della grande distribuzione e della ristorazione organizzata. Raccolta di generi alimentari presso centri della grande distribuzione nel corso della Giornata Nazionale della Colletta Alimentare e redistribuzione a enti che si occupano di assistenza e aiuto ai poveri. In Italia sono presenti 21 Organizzazioni Banco Alimentare territoriali (più la Fondazione).	http://www.bancoalimentare.it
Last Minute Market	LMM ha consolidato un metodo di lavoro che permette di attivare in maniera progressiva il sistema di donazioni/ritiri, tenendo sotto controllo gli aspetti nutrizionali, igienico-sanitari, logistici e fiscali. LMM, infatti, non gestisce direttamente i prodotti invenduti, né ha magazzini o mezzi propri per il ritiro: l'organizzazione favorisce l'incontro diretto tra la domanda e l'offerta, occupandosi della messa in sicurezza di tutte le fasi del sistema. Oltre 40 progetti attivati a partire da Bologna che si sono estesi in comuni, province e regioni lungo tutto il territorio nazionale.	http://www.lastminutemarket.it/
Buon fine e Brutti ma buoni	I prodotti alimentari che vengono ritirati dagli scaffali ancora perfettamente integri e commestibili, ma che per scadenza ravvicinata o confezione esterna rovinata non possono essere messi in vendita, vengono donati ad associazioni non profit che operano in prossimità dei vari punti vendita. Le campagne "Brutti ma buoni", "Buon fine" e altre dello stesso tipo sono attive in 75 province italiane e con il contributo di 650 supermercati e centri commerciali Coop. Nel 2014 sono state donate 4.270 tonnellate di merce a 911 organizzazioni non profit.	http://www.e-coop.it/web/politiche-sociali/buon-fine
Social Market	Social Market coinvolge numerosi partner commerciali (soprattutto della GDO) e ha come beneficiarie le realtà caritative del territorio. Il progetto ogni giorno raccoglie le donazioni dai diversi partner commerciali e, in giornata, distribuisce agli enti benefici i generi alimentari ritirati.	http://www.cssparma.it/
Cibo salvato... cibo donato	Progetto incluso nel nuovo appalto delle mense scolastiche comunali di Massarosa (LU). Il progetto, permette l'utilizzo del cibo fresco non sporzionato dalle mense scolastiche del Comune per finalità di distribuzione alimentare benefica alle famiglie bisognose. Coinvolge attualmente 6 scuole e una ventina di nuclei familiari.	http://www.comune.massarosa.lu.gov.it/it/Comunichiamo/La-Giunta-Inforna/Archivio/ristorazione-scolastica599.html
Pasto buono	Recupero del cibo cucinato e/o rimasto invenduto nella ristorazione e distribuito alle strutture di carità. "Pasto buono" ha coinvolto importanti realtà non profit dell'area genovese. I pasti vengono consegnati alle famiglie in possesso di una speciale "social card" elettronica in cambio di un contributo di € 2,50 (pasto completo) e possono essere consumati a casa propria. Progetto attivo anche a Roma, Firenze, Milano, Napoli e Palermo.	http://www.quifoundation.it/cosa-facciamo/pasto-buono/
Fa bene	Progetto che coinvolge tre mercati torinesi (con presupposti per l'allargamento) e diversi gruppi di famiglie in difficoltà economica. Le persone ricevono il cibo, spesso fresco, che non possono comprare e in cambio restituiscono alla comunità ore di volontariato.	http://www.fabene.org/

Per chi contrasta le povertà attraverso la raccolta delle eccedenze e dei beni invenduti, o non commercializzabili, l'innovazione si ritrova in diversi fattori (Tav. 5).

Tav. 5 - Fattori di innovazione sociale nella raccolta del cibo

Iniziativa	Promotori	Tipologia organizzazione promotrice	Chi Dona	Chi riceve	Chi collabora
Emporio solidale	Vari	Enti caritativi; Cooperative sociali; ONLUS; Associazioni di volontariato	GDO; Piccola distribuzione; Ristorazione	Famiglie in difficoltà	Comuni e vari
Banco alimentare	Fondazione Banco Alimentare	Fondazione	GDO; Industria e agricoltura; Ristorazione; Singoli cittadini con la colletta alimentare	Famiglie in difficoltà; Enti caritativi	
Last Minute market	Last Minute Market	Spin-off universitario	GDO; Piccola distribuzione; Ristorazione	Enti caritativi di Assistenza	Comuni; Province; Regioni; ASL; ATO
Buon fine e Brutti ma buoni	COOP	COOP	GDO	Enti caritativi	
Social Market	Consorzio di Solidarietà Sociale Parma	Consorzio	GDO (Conad, COOP, Despar e Sigma)	Mense scolastiche; Persone indigenti; Associazioni di volontariato e Onlus	Provincia di Parma; Fondazione Cariparma; Comune di Parma
Cibo salvato... cibo donato	Comune di Massarosa (LU)	Amministrazione comunale	Mense scolastiche	Famiglie in difficoltà	Gestore della ristorazione scolastica; Consulta comunale del volontario; Azienda UsI; Centri di ascolto; Cooperativa
Pasto buono	Comune di Genova Qui Foundation ONLUS	ONLUS	GDO; Piccola distribuzione; Ristorazione; Altri esercizi food	Centri di accoglienza Persone in difficoltà	Comunità di Sant'Egidio; Caritas; Comune di Genova; Comune di Bari; Comune di Palermo; Comune di Cagliari; Roma Capitale; Croce Rossa Italiana; Gruppo Cremonini; CSVnet; Misericordia di Firenze; Tirrenia Navigazione
Fa bene	Società Cooperativa Sociale Liberitutti; PLUG Creativity; Comitato S-NODI	Cooperativa Associazione culturale Comitato	Mercati rionali	Famiglie in difficoltà economica, in cambio di azioni di "restituzione" nella comunità locale	Operatori mercati rionali; Borsisti e volontari; Associazioni attive sul territorio; Acquirenti al banco; Famiglie in difficoltà

A. I soggetti promotori

La raccolta di cibo e la beneficenza non sono certo un'innovazione in sé, lo è invece il fatto che se prima a occuparsene erano solo organizzazioni ecclesiali o di volontariato, con una tradizionale marginalità del soggetto pubblico e l'esclusione quasi totale delle imprese, ora la realtà dei partenariati è decisamente più composita. Agli enti di matrice religiosa si affiancano iniziative promosse da "cittadini attivi", fondazioni di origine bancaria, progetti imprenditoriali di cooperative sociali e aumentano le integrazioni con le politiche pubbliche locali.

Interessante la composizione dei partenariati delle diverse iniziative territoriali di Last Minute Market. LMM è una società spin-off dell'Università di Bologna, nata nel 1998 come attività di ricerca e dal 2003 diventata una realtà imprenditoriale presente su tutto il territorio nazionale, capace di attivare attorno al proprio modello di raccolta e distribuzione piccole e grandi imprese agroalimentari (dalla produzione, alla ristorazione), enti caritativi di assistenza e istituzioni pubbliche (Comuni, Province, Regioni, ASL, ATO), con le quali lavorano in stretto contatto all'avvio dei progetti per garantire la perfetta conformità con le normative vigenti, la trasparenza delle procedure, il monitoraggio e la quantificazione dei risultati ottenuti.

Non meno innovative sono le partnership avviate con gli Empori solidali, piccoli supermercati ad accesso controllato dove, chi è in difficoltà, può fare la spesa pagando con una tessera punti. In Italia i primi sono nati, in ambiente Caritas, nel 2008. La loro crescita è stata esponenziale. CSVnet - in occasione di Expo 2015 - ne ha censiti 60, distribuiti sul territorio nazionale italiano in modo quasi omogeneo.

Gli Empori hanno modelli di governance differenti, ma nella maggior parte dei casi sono i volontari a occuparsi dell'organizzazione, dell'apertura degli spazi e di tutte le questioni operative, dall'approvvigionamento dei prodotti e della selezione dei beneficiari. Non meno impor-

tante è il ruolo delle aziende agroalimentari e del mondo della ristorazione (bar, tavole calde, ristoranti), sono queste a fornire agli empori i prodotti alimentari da distribuire ai beneficiari. Il ruolo dell'ente locale varia da territorio a territorio, in alcuni casi il comune si limita a mettere a disposizione spazi propri in comodato gratuito, in altri mette a disposizione risorse economiche e/o umane, oppure, i dati sulla situazione economico-familiare dei richiedenti. Spesso è il comune a promuovere sinergie e aiutare le associazioni presenti sul territorio a coordinarsi, mettere a sistema le risorse ed evitare duplicazioni, per esempio istituendo dei tavoli sulla povertà alimentare. Così facendo gli enti locali possono promuovere servizi che da soli non riuscirebbero a garantire, dati i vincoli di bilancio.

Un ruolo diverso spetta, invece, al comune quando ragioniamo sulle potenzialità di riduzione dello spreco che potrebbero derivare dalla ristorazione collettiva collegata alle istituzioni: scuole, ospedali, università e organizzazioni pubbliche.

Non esiste un obbligo per gli enti pubblici di recuperare le eccedenze alimentari prodotte presso le loro mense, tuttavia nel "Piano d'Azione Nazionale sul Green Public Procurement" è previsto, tra le specifiche tecniche premianti relative all'assegnazione di appalti per la ristorazione collettiva e la fornitura di derrate alimentari, che: l'azienda che recupera le eccedenze alimentari, affidandole a un soggetto non profit perché le ridistribuisca a chi ha bisogno, può essere premiata nella definizione delle graduatorie per l'assegnazione dei servizi di ristorazione. Lo ha fatto, tra i primi, il Comune di Massarosa (LU) con il progetto Cibo salvato...cibo donato, ma con lui molti altri: Comune di Rovigo, il Comune di Susa, Comune di Verona, Comune di Scandicci, Comune di Comacchio ecc. In tutti i comuni, al di là dell'innovazione introdotta nelle gare d'appalto, è stato necessario attivare le organizzazioni non profit presenti sul territorio, attraverso un protocollo sottoscritto dai tre soggetti.

Ci sono poi altre iniziative che presentano una buona capacità di attivare partenariati innovativi, atti a garantire la sostenibilità degli interventi sul piano delle competenze, della disponibilità di risorse finanziarie e fisiche, della possibilità di integrazione con policy e servizi territoriali e senz'altro anche della scalabilità degli interventi. È il caso dei progetti promossi dalla grande distribuzione, come Buon fine e Brutti ma buoni (voluti dalla COOP e ora diffuso sull'intero territorio nazionale) che coinvolge un totale di 906 ONLUS, che hanno permesso di assistere circa 150.000 persone in difficoltà. O ancora il progetto Pasto buono, l'iniziativa anti spreco di QUI! Foundation (la ONLUS sostenuta da QUI! Group dedicata all'impegno sociale e alla solidarietà), che a oggi opera in molti territori recuperando cibo invenduto e non più commercializzabile e consegnandolo a famiglie in difficoltà o a centri di accoglienza. Per far questo la Fondazione ha attivato diverse collaborazioni con istituzioni ed enti locali (Comune di Roma, Comune di Genova, Comune di Palermo, Comune di Milano, Comune di Bari, Comune di Cagliari ecc.); organismi, associazioni e ONLUS nazionali e internazionali (Croce Rossa Italiana, Caritas, Comunità di Sant'Egidio), aziende e operatori del settore logistico, alimentare e della ristorazione.

Uno degli ultimi nati tra i progetti innovativi che abbiamo selezionato è il progetto Fa Bene. Un'iniziativa finanziata da un'importante fondazione bancaria quale Compagnia di San Paolo, ideata e portata avanti da un'ATI composta da un'associazione culturale, una cooperativa sociale e un comitato cittadino sostenuto, oltre che dalle associazioni cittadine e da enti caritativi, anche dalla Città di Torino e da tre delle sue circoscrizioni, nell'ambito di Torino Smart City: una partnership che bene lascia sperare rispetto alla scalabilità e alla replicabilità di questo progetto.

B. Modelli di business/sostenibilità

Prima di dare evidenza alle modalità con cui i progetti che abbiamo analizzato sono resi sostenibili sul piano finanziario è necessario riflettere su alcuni dati di premessa:

- circa il 50% delle eccedenze generate nella filiera agroalimentare è recuperabile per l'alimentazione umana con relativa facilità;
- solo il 6% delle eccedenze è recuperato per essere donato alle Food banks e agli enti caritativi che lo ridistribuiscono;
- l'investimento in azioni di recupero rende 7 volte di più del suo costo.

È allora interessante individuare i modelli di sostenibilità utilizzati da alcune delle pratiche d'innovazione in questo ambito, sostanzialmente schematizzabili in 5 tipologie:

- Sostegno delle aziende.** Le aziende food sostengono le iniziative anti-spreco attraverso la forma più tradizionale delle sponsorizzazioni o, più spesso, attraverso la donazione delle eccedenze. Questo gli permette di ridurre i costi per i prodotti che devono smaltire come rifiuto, trarre vantaggi di natura fiscale (sulla tassa dei rifiuti e detrazione IVA), ottimizzare la logistica dei prodotti che non riescono a vendere. A questo si aggiunge il ritorno in termini di reputazione e visibilità.
- Sostegno delle fondazioni e delle organizzazioni bancarie.** Le fondazioni bancarie contribuiscono a questo tipo di iniziative attraverso bandi specificatamente rivolti al welfare di comunità, alle nuove povertà o all'innovazione sociale.
- Sostegno da parte degli enti locali e di altre istituzioni pubbliche.** I comuni, lo abbiamo visto, sostengono in diversi modi questo tipo di interventi: messa a disposizione di spazi pubblici in comodato gratuito, personale proprio, risorse economiche (attraverso bandi *ad hoc* o inserendoli in gare di appalto per forniture di servizi), sussidi agli indi-

genti “spendibili” in questo tipo servizi, o anche dando accesso ai dati sulla situazione economico-familiare dei richiedenti. Oltre alle iniziative pubbliche di sostegno locale, molte delle iniziative citate beneficiano di finanziamenti nazionali e regionali, di fondi e programmi europei finalizzati al contrasto alla povertà.

d. Sostegno da parte di cittadini, associazioni di volontariato, ONLUS, organizzazioni di volontariato.

È il lavoro volontario che ha tradizionalmente permesso il fiorire di queste iniziative e la loro sostenibilità. A questo si aggiunge il sistema delle donazioni (in denaro e alimenti) e delle collette alimentari per le quali si stanno sperimentando nuove forme di crowdfunding. Un esempio interessante è quello di [Case Zanardi](#) a Bologna che ha recentemente lanciato una campagna di crowdfunding civico, integrando un sistema di donazione sul proprio sito.

e. Autosostenibilità. Ci sono poi casi in cui il recupero si autosostiene con modelli di business che puntano a far sostenere i costi alle aziende. È il caso di Last Minute Market o di alcuni Empori solidali in cui i costi vengono recuperati mettendo un prezzo minimo alla merce distribuita, o il modello dell’iniziativa Fa bene che si “ripaga” gli investimenti attraverso il lavoro di chi, in cambio della donazione di cibo, mette a disposizione ore di tempo e competenze che vengono impiegate in feste patronali e di quartiere, nella manutenzione aree verdi, in attività di riqualificazione e promozione del mercato stesso, progetti di intrattenimento per bambini, sostegno a progetti in ambito sociale.

1.2.2 Dispense condivise e social eating: dalla sharing economy suggerimenti anti-spreco

Mangiare è più che nutrirsi e la social innovation lo sa bene. La sharing economy - con le sue app e piattaforme on line - ci racconta un modo nuovo di rimettere in circolo gli alimenti che finirebbero nei cassonetti, di dare spazio alla relazionalità social, ma anche di consumare e produrre cibo.

Pratiche differenti, accomunate però dall’idea di “sfruttare” le reti del web per attivare collaborazioni e fare un uso migliore - e più efficiente - del cibo, che rischia di essere sprecato, delle competenze culinarie e dell’ospitalità che, per una ragione o per l’altra, non sono diventate un lavoro nel mercato tradizionale.

Perché? Il ventaglio delle ragioni è vario: per portare benefici alla comunità, per creare mercati alternativi, per arrotondare il proprio reddito, per risparmiare, per socializzare, per sperimentare, per passare dalla cultura dello spreco a stili di vita responsabili.

C’è un primo gruppo di esperienze che è di estremo interesse per la riflessione sullo spreco domestico, il più problematico per le azioni di recupero e riduzione. Per le industrie agroalimentari - dalle aziende agricole alla distribuzione, fino alla ristorazione e alla gastronomia - sono state sperimentate con successo diverse modalità per il recupero a fini sociali; al contrario a livello domestico gli alimenti ancora buoni finiscono direttamente fra i rifiuti solidi urbani.

Così era... almeno prima dell’avvento del Food sharing (Tav. 6).

Con piattaforme come I Food Share, S-Cambia Cibo e NextDoorHelp donare il cibo comprato in eccesso o sul punto di scadere, o pasti cucinati in abbondanza, è un’azione semplice e rapida. Basta entrare nel sito e iscriversi come donatore (privato cittadino, associazione, esercizio commerciale) o come beneficiario: a quel punto bisogna descrivere il cibo disponibile e la sua quantità per poi entrare in contatto con chi è interessato, nella stessa zona, e ritirarlo.

Ci sono poi altre due esperienze interessanti. Una è quella delle Social street, il cui obiettivo è quello di socializzare con i vicini della propria strada, condividere necessità, scambiarsi professionalità e conoscenze, portare avanti progetti collettivi di interesse comune, tra questi c'è anche il recupero del cibo invenduto, con relativa redistribuzione, dei locali di quartiere. L'altra è invece Last Minute Sotto Casa, startup torinese pluripremiata per il livello di innovatività e per le potenzialità di impatto. Sulla piattaforma di Last Minute Sotto Casa, ogni giorno, i negozianti inviano per messaggio offerte che vengono geolocalizzate: cibo invenduto ancora buonissimo ma scontato, anche oltre il 50%. In questo modo il cliente (l'utente registrato) risparmia, il negoziante incassa e, soprattutto, il cibo non si butta.

C'è poi tutta la dimensione relazionale e conviviale che grazie ai social network ha trovato spazio nelle piattaforme di social eating e di home restaurant. Su queste è possibile prenotare cene e pranzi in abitazioni private che aprono le proprie cucine. Ci si iscrive, si cerca l'host più adatto alle proprie esigenze, si prenota, si paga ed è fatta. Con ogni probabilità proveremo delle ottime specialità in un ambiente accogliente, conosceremo nuove persone e - forse - risparmieremo/guadagneremo qualche euro (Tav. 7).

Tav. 6 – Iniziative di Food sharing

Iniziativa	Come funziona	Link
I Food Share	Gli utenti registrati alla piattaforma web possono offrire gratuitamente prodotti alimentari in eccedenza. Il sistema permette a donatori e beneficiari di mettersi in contatto tramite un sistema di messaggistica interna e concordare le modalità di consegna/ritiro.	www.iforeshare.org
NextDoorHelp	Registrandosi sulla piattaforma online come <i>helper</i> è necessario scrivere quale alimento si desidera condividere e dove, mentre come <i>finder</i> si può inserire la propria necessità, il raggio d'azione (da 500 metri a 4 chilometri) e controllare cosa è disponibile in zona. Il contatto tra <i>helper</i> e <i>finder</i> avviene poi privatamente.	http://nextdoorhelp.it/
S-Cambia Cibo	Una sorta di "dispensa collettiva" dove segnalare ad amici o estranei gli alimenti in eccesso, che non si è riusciti a consumare e che andrebbero buttati. Basta fotografare quello che si vuole condividere, inserire sul sito alcune informazioni di base, a quel punto la piattaforma geolocalizza il bene offerto e chi è interessato si mette in contatto con chi lo offre per lo scambio.	www.scambiacibo.it
Last Minute Sotto Casa	Sulla piattaforma, ogni giorno, i negozianti inviano per messaggio delle <i>offerte</i> che vengono geolocalizzate: cibo invenduto ancora buonissimo, scontato anche oltre il 50%. In questo modo, l'utente registrato risparmia, il negoziante incassa e, soprattutto, il cibo non si butta.	www.lastminutesottocasa.it/
Social street	Tra le attività della social street, c'è il recupero del cibo invenduto, con relativa redistribuzione, dei locali di quartiere.	http://www.socialstreet.it/

1.2.3 Consumo critico, filiera corta e agricoltura urbana

Tav. 7 – Esempi di iniziative di social eating e home restaurant

Iniziativa	Come funziona	Link
Gnammo	Gli utenti hanno l'opportunità di organizzare eventi culinari di <i>home restaurant</i> attorno alla propria tavola.	https://gnammo.com/
Cookening	Punta sul lato social questa community che vuole far incontrare le persone grazie all'occasione del cibo. Condividere pranzi e cene è un modo per fare nuove esperienze e conoscere nuove persone. Ci si organizza sempre su base locale e si compiono ricerche.	www.cookening.com
PeopleCooks	<i>Social eating</i> allo stato puro. Assomiglia molto a un social network questo sito che permette sia di cucinare per gli altri, per chi è pratico di pentole e coperchi, sia di cercare un cuoco o meglio un <i>cooker</i> che cucini per sé a costi molto ridotti. È necessario registrarsi in alcuni casi e sottoscrivere un piccolo abbonamento.	www.peoplecooks.it
Restaurant Day	Piattaforma internazionale che mette in contatto persone che vogliono aprire a casa il proprio "ristorante per un giorno".	http://www.restaurantday.org/it/
Cucina e Condividi	Si tratta di una community che può funzionare anche localmente in cui gli utenti possono condividere in tempo reale quello che stanno cucinando. Vale anche per tutti i pigri ai fornelli che non hanno voglia di cucinare. Basta registrarsi e il pranzo è servito - anche se prima o poi è necessario ovviamente ricambiare.	www.cucinaecondividi.it
Fornello popolare	Il progetto avviato dal CCCTO riprendendo il concetto storico del fornello popolare, aperto dall'Istituto Faà di Bruno quasi un secolo e mezzo fa. Al fornello si mangia e si beve a buon prezzo, ma soprattutto ci si porta il cibo da casa e lo si cucina lì, magari insieme a dei perfetti sconosciuti che, da quel momento, diventano compagni di pasto.	https://www.facebook.com/Fornello-Economico-e-Popolare-1622944261273578/?fref=ts
FeedMe	Con FeedMe il <i>social eating</i> si sposta anche sugli smartphone: approfittando della geolocalizzazione, infatti, questo nuovo servizio permetterà di scoprire gli <i>host</i> più vicini e scegliere anche in base alla propria posizione geografica.	http://feedme.webflow.io/
BonAppetour	La piattaforma permette di prenotare cene in abitazioni private che aprono le proprie cucine ai turisti. Opera in cinque continenti.	https://www.bonappetour.com/it

Un ultimo significativo ambito, rispetto al quale si concentrano le pratiche alimentari innovative e sociali è quello della produzione e del consumo agroalimentare. Iniziative che spingono con forza verso un accorciamento della filiera, generando un ripensamento delle logiche e delle modalità organizzative del sistema agroalimentare e creando uno spazio "altro" in cui i bisogni di chi consuma il cibo si riavvicinano a quelli di chi lo produce.

Di nuovo ripartiamo dai bisogni.

Dal lato di chi il cibo lo consuma c'è bisogno di sicurezza e di qualità; si ha la necessità di poter recuperare un controllo su come questo venga prodotto e distribuito. Allo stesso tempo, non è di pochi il desiderio di spostare le logiche di mercato verso i principi della sostenibilità ambientale e dell'economia etica.

Quest'ultimo elemento è centrale anche per chi il cibo lo produce e lo distribuisce. Per molti agricoltori e allevatori diviene sempre più importante recuperare autonomia rispetto alle scelte di produzione (prodotti e tecniche) e alle logiche di commercializzazione, poiché da questa derivano le possibilità di sviluppo e la sostenibilità economica delle proprie imprese.

Da questi bisogni stanno nascendo esperienze importanti, nei numeri e nella portata di cambiamento. Pensiamo ai Gruppi di Acquisto Solidale (GAS) - Coldiretti ne censisce oltre 2000 nel 2014 - o ai Farmers' Market, i mercati contadini organizzati prevalentemente da associazioni di agricoltori e consumatori. Volendo contare solo quelli promossi da Coldiretti, Slow Food, AIAB, CIA siamo vicini ai 1500 nel 2016. Ma il numero è senz'altro stimato in difetto, perché mancano tutte le iniziative promosse da associazioni libere di produttori o dagli stessi comuni che li ospitano.

Oltre alle collaudate e diffuse esperienze dei GAS e dei Mercati Contadini, l'innovazione sociale italiana agisce sulla filiera agroalimentare, esportando iniziative e forme imprenditoriali già da tempo diffuse in Europa e negli Stati Uniti. Ne riportiamo in alcune in tabella (Tav. 8). Si tratta solo di una piccola parte delle pratiche in via di sperimentazione sul territorio nazionale, accomunate dalla capacità di avvicinare il consumatore al mondo della produzione accorciando la filiera dal punto di vista fisico e sociale, perché fanno "saltare" alcune fasi dell'intermediazione commerciale, o in altri casi in termini fisici e geografici, puntando allo sviluppo e alla distribuzione di prossimità.

Tav. 8 - Iniziative di filiera corta

Iniziativa	Come funziona	Link
Box Schemes – Consegne a domicilio	Forma di distribuzione a intervalli concordati (generalmente a cadenza settimanale o quindicinale) di prodotti agricoli stagionali, solitamente frutta e verdura biologiche, organizzata direttamente dall'imprenditore agricolo, ma anche da associazioni e cooperative, nei confronti di singoli consumatori o gruppi di consumatori. A fronte di un prezzo stabilito, precedentemente concordato, il consumatore accetta il contenuto della box (cesto/cassetta) e/o sceglie alcuni prodotti.	www.zolle.it/web/ www.cortilia.it www.smartfood.bio www.bioexpress.it www.biobox.it www.vitelliparcodimarem.it
Community Supported Agriculture (CSA) – Agricoltura sostenuta dalla comunità	Gruppi di persone che investono e/o sostengono un'attività agricola, diventandone soci e condividendo l'attività, i benefici e i rischi. I consumatori diventano co-produttori, acquisendo consapevolezza nelle loro scelte alimentari e di acquisto.	http://www.streccapogn.org/16/ http://www.arvaia.it http://www.caps-pisa.org/ https://www.facebook.com/OrtiBrianza
Pick Your Own	Si tratta di una forma di vendita diretta che prevede la raccolta dei prodotti della terra personalmente da parte dei consumatori.	http://agriturismoluce.it/ http://www.cavendotutus.it/it/pick-your-own.html http://www.frutteto.biz/arrivato-delle-mele http://www.fruttasantanna.it
Adozioni di animali e/o piante da produzione	Patto di solidarietà tra consumatori e produttori che prevede, da parte del consumatore finale, l'anticipazione di una somma di denaro per il mantenimento dell'animale (pecora, capra, mucca, maiale, gallina) o di un orto o albero da frutta e in cambio ne riceve i prodotti (latte, formaggi, uova, carne, frutta, ortaggi).	http://www.laportadeiparchi.it/help.htm http://www.visitivalsugana.it/it/vacanze-in-valsugana/adotta-una-mucca/

Ragionamento a parte merita l'agricoltura urbana. Una realtà estremamente articolata e complessa, che si compone di iniziative più tradizionali nell'area urbana e peri-urbana, che apre fronti di innovazione sul piano della distribuzione delle modalità di commercializzazione, alle quali si uniscono orti urbani (privati, comuni, sociali, scolastici ecc.), ma anche quell'insieme multiforme di orticoltura residuale, praticata in spazi pubblici e privati, che va dai terrazzi ai tetti, giardini, aiuole, rilevati fluviali, serre, fino alle iniziative come Guerrilla Gardening (Tav. 9).

Secondo i dati ISTAT, nel 2014 il verde urbano rappresenta il 2,7% del territorio dei comuni capoluoghi (oltre 567 milioni di m²). La superficie agricola utilizzata (SAU) è pari in media al 44,3% della superficie. Gli orti urbani, sono in continua crescita nelle città, attivati in 64 amministrazioni nel 2014 (+4,9% rispetto all'anno antecedente), per una superficie totale di 1.603.611 m².

La crescita del fenomeno ha indotto le amministrazioni comunali a dotarsi di una regolamentazione per l'assegnazione e la gestione degli orti. Ma proprio per armonizzare la legislazione in materia e creare una rete tra i comuni italiani, nel 2008 Anci e Italia Nostra hanno siglato un protocollo d'intesa – rinnovato il 26 maggio 2016 - con l'obiettivo di promuovere il Progetto nazionale orti urbani, al quale hanno già aderito numerosi comuni. Tuttavia, il quadro che emerge dai dati ufficiali non riesce a raccontare le diverse forme e le dinamiche della pluralità di esperienze di agricoltura nelle città.

Un aiuto alla lettura ci viene invece dalle pratiche di collaborative mapping. Orto diffuso, Wiki Map Milano, Zappata Romana, GramignaMap e Orti Urbani Torino, sono solo alcune delle esperienze Made in Italy e l'idea che le accomuna è che grazie a un processo - aperto, semplice e a costo zero - di rappresentazione del territorio e dei suoi oggetti sia possibile creare nuove e inesplorate chiavi di lettura del territorio urbano, do-

ve gli spazi vuoti lasciati dall'urbanizzazione possono essere rivalutati sia dai cittadini che dagli amministratori.

Tav. 9 – Iniziative di agricoltura urbana

Iniziativa	Come funziona	Link ad alcune esperienze
Orti urbani su spazi pubblici	Spazi destinati alla coltivazione, ricavati da aree del verde pubblico e assegnati dai comuni in comodato ai cittadini, che oltre a fornire prodotti per il consumo familiare concorrono spesso a preservare aree verdi interstiziali tra le aree edificate perlopiù incolte e lasciate nel degrado.	http://www.hortusurbis.it/ http://www.caab.it/it/orti-urbani-caab-100-x-100-caab/ https://www.facebook.com/ortoscec?fref http://ortocollettivogenoa.blogspot.it/ http://www.coltivando.polimi.it/
Orti privati a uso individuale e a uso collettivo	Aree che i privati destinano a "uso coltivazione" i cortili e i balconi delle abitazioni, dove gli ortaggi prendono il posto di rose e piante ornamentali. Un trend che si osserva anche negli spazi comuni condominiali.	http://www.ortiali.com/
Guerrilla Gardening	Movimento che interagisce con lo spazio urbano attraverso i cosiddetti "attacchi verdi", occupando e rilevando un pezzo di terra abbandonato per farvi crescere piante o colture.	http://www.ortidipinti.it/it/ http://www.guerrillagardening.it/ http://effettoterra.blogspot.it/ http://terradinettuno.blogspot.it/
Orti sociali e Orti a scuola	Orti con una funzione di inclusione sociale, riabilitazione e educazione, come gli orti delle case circondariali, gli orti-scuole - aree per attività didattico-educative per i ragazzi di scuole di ogni ordine e grado - e gli orti destinati all'orto-terapia - attività di giardinaggio e orticoltura a supporto di programmi riabilitativi per persone con disabilità.	http://mappa.italiachecambia.org/scheda/pollici-al-verde/ http://www.orticola.org/orticola/?page_id=3301 http://emiliobertoncini.wix.com/ortiscolastici
Collaborative Mapping Verde pubblico	Esperienze di mappatura collaborativa dell'agricoltura urbana realizzate e diffuse attraverso gli strumenti web.	https://wiki.transformaps.net/wiki/Orto_diffuso_wiki_map_Milano http://www.zappataromana.net/ http://www.ortiurbanitorino.it/

1.2.4 Quando gli innovatori chiedono policy e i comuni chiedono innovazione: dalle esperienze alle politiche

Il panorama di esperienze, plurali e diverse, descritte nelle pagine precedenti ci racconta di un nuovo binomio Città–Cibo i cui protagonisti sono aziende, cittadini, associazioni, startup, ONG, reti informali. Storie differenti, alcune nate come forme di resistenza al mercato, altre semplicemente come nuove idee per stare sul mercato, altre ancora come soluzioni per alzare l'asticella della sostenibilità e della giustizia sociale del sistema alimentare.

Tutto questo è accaduto nelle città e ai loro confini, spostando il dibattito sulla questione alimentare dalle aree rurali ai contesti metropolitani.

Dagli innovatori sociali, ma sarebbe meglio dire dai bisogni che li muovono, è chiesto ai governi locali di riappropriarsi delle responsabilità in materia di alimentazione e di impegnarsi attivamente nella creazione di politiche alimentari urbane. Perché è nelle città che stanno implodendo i paradigmi di produzione e consumo insostenibili (sul piano economico, ambientale e sociale) e perché il cibo può essere una grande occasione di sviluppo urbano.

Cosa vuol dire questo per i comuni? Come è necessario agire concretamente e attraverso quali strumenti?

Nel toolkit dei policy maker locali troviamo diversi strumenti operativi:

- strumenti giuridici e di planning;
- strumenti di dialogo, governance e coordinamento;
- supporti finanziari e fiscali;
- concessione di spazi e risorse;
- strategie di sensibilizzazione, formazione e comunicazione (campagne, workshop, festival, premi, concorsi);
- iniziative e progetti (sostegno all'offerta aggregata dei piccoli produttori, marchi, local food hub, promozione).

Questi strumenti sono, generalmente e in forma eterogenea, utilizzati dai comuni nell'implementazione di politiche settoriali:

- Pianificazione territoriale:
 - definizione degli spazi agricoli e delle scelte per la loro conservazione;
 - riduzione/contenimento del consumo di suolo;
 - promozione dell'agricoltura urbana;
 - semplificazione dei processi autorizzativi per l'agricoltura multifunzionale e civica.
- Incentivazione e supporto alle imprese:
 - azioni di informazione per le imprese agroalimentari;
 - azioni di assistenza tecnica in campo agricolo;
 - politiche di accesso alle risorse pubbliche come le terre pubbliche non utilizzate;
- Lotta allo spreco:
 - nella gestione delle mense pubbliche;
 - tra i privati;
 - all'interno dei sistemi della produzione e della distribuzione.
- Contrasto alla povertà alimentare:
 - redistribuzione del cibo in eccedenza;
 - politiche di voucher;
 - integrazione dei servizi.
- Sostenibilità ambientale:
 - iniziative di sostegno al consumo di prodotti locali;
 - promozione di sistemi di produzione a basso consumo energetico e a basso inquinamento ambientale;

- riduzione dell'impatto dei packaging;
- gestione dei rifiuti.
- Innovazione:
 - scouting di soluzioni innovative;
 - supporto per pratiche pilota, innovative e trasferibili;
 - informazione e formazione legate all'attività dei centri di ricerca, incubatori e coworking.
- Sharing economy:
 - protocolli e accordi;
 - linee guida;
 - regolamenti.

I limiti di gittata e di impatto sistemico delle politiche settoriali sta tuttavia aprendo a delle esperienze pioniere nell'ambito di quelle che vengono chiamate *Urban Food Strategy*. Vale a dire politiche integrate che puntano a promuovere una visione di tipo olistico rispetto al sistema alimentare nella sua interezza e al cibo nella sua pluralità di dimensioni. Stiamo parlando di un'evoluzione importante della governance urbana del pianeta cibo, perché per la prima volta il cibo e l'alimentazione vengono riconosciuti come temi che necessitano di una politica formale dedicata, ossia fatta dalla città per la città.

Tra le prime esperienze italiane che vanno in questa direzione citiamo:

Piano Locale del cibo – Pisa

La Provincia di Pisa, con il supporto scientifico del Laboratorio di Studi Rurali Sismondi dell'Università di Pisa, è stata la prima città in Italia ad avviare il percorso di elaborazione del *Piano del Cibo*, con l'obiettivo di conoscere, socializzare, formare, cambiare il modo di gestire la cultura dell'approvvigionamento alimentare e del rapporto con il cibo.

Il percorso di strutturazione e definizione del Piano ha preso avvio con l'approvazione di un atto di indirizzo politico approvato dal Consiglio Provinciale nell'aprile 2010, in cui venivano individuate, tra l'altro, le tappe distinte e conseguenti attraverso le quali procedere:

1. creazione di una carta del cibo, nella quale sono precisati la visione e gli obiettivi di massima;
2. precisazione di una strategia per il cibo, volta a identificare i punti critici del sistema locale e le soluzioni praticabili con la definizione delle priorità di azione;
3. costruzione del Piano del cibo, volto a coordinare gli strumenti attualmente disponibili, per arrivare, ad esempio, a disegnare e promuovere l'acquisto di prodotti locali nelle mense scolastiche e universitarie, negli ospedali.

Milan Urban Food Policy Pact – Milano

Milano ha deciso di impegnarsi per rendere il suo sistema alimentare più equo e sostenibile dotandosi della propria *Food Policy*, la strategia che orienterà le politiche cittadine relative al cibo nei prossimi cinque anni. A luglio 2014 il Comune di Milano e Fondazione Cariplo hanno siglato un accordo per la definizione e l'adozione delle Food Policy. Un percorso in quattro tappe.

1. Analisi dei punti di forza e di debolezza del sistema alimentare milanese. Nella fase di ricerca sono state prese in considerazione la produzione, la distribuzione e il consumo del cibo in città, tracciando una mappa dei principali attori coinvolti, dei comportamenti dei milanesi, del lavoro delle istituzioni. Da questa sono emersi dieci temi - le "Dieci questioni" - su cui focalizzare la consultazione sulla Food Policy che vanno dall'accesso al cibo, alla lotta allo spreco, dal benessere dei cittadini, alla salvaguardia del territorio agricolo.
2. Elaborazione degli obiettivi della Food Policy attraverso una consultazione pubblica. La consultazione pubblica ha permesso di arriva-

re all'elaborazione di obiettivi condivisi per la Food Policy. Sono stati ascoltati esperti, istituzioni, imprese, associazioni e cittadini.

3. Adozione della Food Policy da parte delle istituzioni cittadine. Nell'ottobre 2015 la Food Policy è stata approvata dalla Giunta e dal Consiglio Comunale.
4. Elaborazione di progetti pilota. Nella fase attuale si sta lavorando affinché alcune delle priorità individuate nella Food Policy diventino progetti pilota.

Nutrire Torino Metropolitana – Torino

Da alcuni anni Città di Torino e Torino Città Metropolitana, hanno avviato diversi processi di governance alimentare. Con il progetto *Nutrire Torino Metropolitana* si è inteso puntare alla scala metropolitana per la costruzione di una Agenda del cibo, un manifesto condiviso con i cittadini e gli operatori economici - agricoltori, artigiani, ristoratori, commercianti, grandi attori del sistema agroalimentare - che permetta di evidenziare i nodi fondamentali da sciogliere e gli obiettivi da raggiungere.

In tutti e tre i processi di planning alimentare che abbiamo individuato a livello urbano ci sono degli elementi comuni di grande interesse:

- collocano (o ricollocano) il cibo al centro delle agende politiche urbane;
- creano relazioni e sinergie fra differenti gruppi di stakeholder (pubblico, privato, terzo settore e associazionismo, società civile);
- partono dal riconoscimento delle pratiche alimentari innovative sul territorio e delle progettualità avviate e puntano a capitalizzarle.

Questi ultimi due aspetti sono centrali per chi - come noi - è alla ricerca di politiche che siano in grado di integrare nel ambito dell'agire comunale le pratiche d'innovazione sociale. Organizzazioni, progetti, iniziative, esperienze in cerca di una cornice comune, che non solo sappia metter-

le a sistema e fare massa critica, valorizzandone interdipendenze e sinergie, ma che rappresenti un contesto di riferimento politico-istituzionale coerente e con priorità precise sulle scelte alimentari e sulla necessità di puntare a una qualità accessibile, diffusa e sostenibile del cibo.

1.3 ABITARE

Per lungo tempo la questione abitativa è rimasta ai margini delle agende politiche, nella convinzione che l'alta percentuale di famiglie proprietarie fosse una garanzia sufficiente a soddisfare il bisogno di casa. Negli ultimi anni, tuttavia, la richiesta di interventi nel campo delle politiche abitative è diventata sempre più pressante: cambiamenti demografici e sociali associati all'instabilità economica hanno riportato all'attenzione una tematica che per lungo tempo era stata rimossa ([Cittalia Fondazione Anci Ricerche, 2011](#)). Il difficile accesso alla casa e l'impossibilità di condurre la propria esistenza in condizioni abitative dignitose, rappresenta uno tra i problemi più gravi, causa di sempre maggiore esclusione sociale, per molte persone e famiglie, italiane e straniere.

La possibilità di disporre di un alloggio di qualità rappresenta uno dei pilastri su cui si costruiscono la qualità della vita dell'individuo e la sua inclusione nella società. (Lodi Rizzini).

In passato, l'esclusione abitativa era identificata principalmente con i "senza dimora", si trattava, quindi, di un numero limitato di soggetti, destinatari di politiche sostanzialmente di tipo assistenziale. Da qualche anno l'area della marginalità e dell'esclusione abitativa ha subito importanti trasformazioni: l'emergere di nuove domande di abitazione, determinate dalla comparsa di estese aree di vulnerabilità sociale, necessitano oggi di

nuove risposte e nuovi interventi. L'area del disagio abitativo si è ampliata, differenziandosi significativamente al suo interno.

Ma intorno al tema dell'abitare non si rileva solamente una problematica legata a "l'aver una casa", altri bisogni si legano a questo macro tema:

- la casa come luogo di autonomia e di emancipazione (per esempio nel caso di anziani e disabili e altri soggetti deboli);
- la casa come soggetto della città che contribuisce alla riduzione di sprechi, emissioni dannose e eccesso di consumi;
- la casa come comunità e come luogo della condivisione, del risparmio e della socialità.

1.3.1 Il disagio e la povertà abitativa

Il difficile accesso alla casa e l'impossibilità di condurre la propria esistenza in condizioni abitative dignitose, rappresenta uno tra i problemi più gravi, causa di sempre maggiore esclusione sociale per molte persone e famiglie, italiane e straniere.

Per capire cosa sia la povertà abitativa si fa qui riferimento alla definizione Ethos (European Typology of Homelessness and Housing Exclusion)

che considera questo come un fenomeno che si inserisce nella più ampia cornice dell'esclusione sociale: quello della casa è un problema legato a fattori di fragilità sociale. I fattori di rischio dell'esclusione abitativa sono di quattro tipi: *strutturali* (processi economici, mutamenti del mercato del lavoro), *istituzionali* (la carenza di supporto da parte del sistema pubblico), *relazionali* (problemi di relazione familiare o nelle relazioni sociali), *personali* (genere, etnia, disabilità, ... cioè limiti alla piena applicazione ai diritti di cittadinanza).

La definizione Ethos inoltre identifica condizioni che riguardano il rapporto tra la persona e le casa:

- il possesso fisico di uno spazio su cui esercitare un diritto di esclusiva;
- la possibilità di mantenere in quello spazio relazioni soddisfacenti e riservate;
- l'averne un titolo legale che permetta il pieno godimento.

L'esclusione da uno o più di queste condizioni determina tredici livelli di povertà abitativa che sono sintetizzabili in 4 categorie:

- *rooflessness*: persone che vivono in strada;
- *houselessness*: coloro che non dispongono di un alloggio, ma vengono ospitati in sistemazioni di tipo istituzionale (soluzioni abitative di emergenza, centri di accoglienza);
- *insecure housing*: l'individuo o la famiglia vivono in un'abitazione strutturalmente di accoglienza adeguata ma si trovano nell'imminente rischio di diventare homeless per ragioni attinenti al dominio legale oppure al dominio sociale (affittuari in nero o occupanti senza titolo, coloro che sono sottoposti a sfratto o le persone che vivono in condizioni di violenza domestica);
- *inadequate housing*: famiglie che dispongono di una sistemazione che non è fisicamente adeguata per l'abitare, come strutture temporanee o mobili (roulotte, camper), o edifici non destinati all'abitazione, oppure alloggi gravemente sovraffollati o che non raggiungono uno standard minimo di abitabilità definito a livello nazionale.

La classificazione Ethos conferma che la povertà abitativa è un processo che può colpire persone vulnerabili, in differenti fasi della vita. (Lodi Rizzi- no).

Le persone senza dimora (Fonte Istat - Condizioni di vita persone in povertà estrema)

Nel 2014 risultano confermate le principali caratteristiche delle persone senza dimora rispetto al 2011:

- si tratta soprattutto di uomini (85,7%)
- di stranieri (58,2%)
- di persone con meno di 54 anni (75,8%)
- per circa 2/3 di persone con titolo di studio non superiore alla licenza media.

Emerge un allungamento della durata della condizione di senza dimora rispetto al 2011: coloro che si trovano in condizioni di disagio abitativo da meno di tre mesi diminuiscono dal 28,5% al 17,4%, mentre aumentano coloro che si trovano in tali condizioni da più di due anni (dal 27,4% al 41,1%) e da più di 4 anni (dal 16% al 21,4%). È importante sottolineare poi che le differenze tra stranieri e italiani in termini di età, titolo di studio e permanenza nella condizione di senza dimora si sono ridotte tra il 2011 e il 2014 sebbene gli italiani risultino comunque più anziani, meno istruiti e da più tempo in condizioni di disagio abitativo. Per quanto riguarda la condizione lavorativa, nel 2014 aumenta rispetto al 2011 la quota di chi non ha mai svolto attività lavorative (dal 6,7% all'8,7%) mentre è pari al 28% la percentuale di persone senza dimora che dichiara di lavorare. Rimane invece stabile la quota di *homeless* che dichiarano non aver mai avuto una casa (6,8%) e quella di coloro che vivevano in una casa di proprietà prima di diventare senza dimora (circa il 65%).

Infine, nel 2014 viene confermato che la mancanza di una dimora si configura come il risultato di una pluralità di fattori e che la separazione dal coniuge e/o dai figli (57,8%) e la perdita di un lavoro stabile (48,4%) rap-

presentano gli eventi che più frequentemente si associano al percorso di emarginazione sociale, seguiti dalle cattive condizioni di salute (disabilità, malattie croniche, dipendenze).

Confrontando la stima dell'Istat delle persone senza dimora che hanno usufruito di almeno una prestazione presso i servizi di mensa e accoglienza notturna nei mesi di novembre e dicembre 2011 con quella relativa al 2014 si rileva un leggero incremento: si passa dal 2,31 per mille (47.648 persone) della popolazione regolarmente iscritta presso i comuni considerati nell'indagine al 2,43 per mille (50.724 persone). Tale risultato è fortemente influenzato dalla distribuzione ed evoluzione dell'offerta di servizi sul territorio e dalla concentrazione della popolazione nei grandi centri.

I servizi rivolti alle persone senza fissa dimora possono essere classificati in cinque tipologie:

1 - Servizi di supporto in risposta ai bisogni primari

Distribuzione viveri, distribuzione indumenti, distribuzione farmaci, docce e igiene personale, mense, unità di strada, contributi economici una tantum;

2 - Servizi di accoglienza notturna

Dormitori di emergenza, dormitori, comunità semiresidenziali, comunità residenziali, alloggi protetti, alloggi autogestiti;

3 - Servizi di accoglienza diurna

Centri diurni, comunità residenziali, circoli ricreativi, laboratori;

4 - Servizio di segretariato sociale

Servizi informativi e di orientamento, residenza anagrafica fittizia, domiciliazione postale, espletamento pratiche, accompagnamento ai servizi del territorio;

5- Servizi di presa in carico e accompagnamento

Progettazione personalizzata, counselling psicologico, counselling educativo, sostegno educativo, sostegno psicologico, sostegno economico

strutturato, inserimento lavorativo, ambulatori infermieristici/medici, custodia e somministrazione terapie, tutela legale.

Questi servizi, in Italia, sono prevalentemente finanziati da risorse pubbliche e realizzati da attori del non profit. La loro possibile innovazione sta principalmente in due condizioni: che i servizi siano tra loro ibridati e che gli attori sappiano collegarsi fra loro per creare un'ampia e solida "rete di supporto". A questo proposito due sono gli esempi che si possono portare: quello degli Help Center, che vede anche FS come partner dell'iniziativa e quello del grande network Housing First Italia.

Il sistema degli Help Center ONDS

Il sistema degli Help Center ONDS è nato per iniziativa comune di FS italiane e delle amministrazioni locali, con lo scopo di contrastare il degrado sociale che caratterizzava le stazioni ferroviarie italiane. Gli Help Center rappresentano dei presidi di orientamento sociale in stazione, in cui si sperimenta un approccio pionieristico, sia per l'uso di una varietà di competenze (educativa di strada, counselling, ricerca sociale, ecc.) sia per la multi-problematicità dei beneficiari dei servizi offerti, che condividono una condizione di povertà estrema e grave esclusione sociale. Nella sperimentazione del modello Help Center, fondamentale è stato il ruolo del terzo settore nel rilevare ed analizzare le esigenze dei diversi utilizzatori delle stazioni e nel delineare le caratteristiche di una nuova forma di welfare territoriale basata sulla collaborazione con attori pubblici e privati, sulla condivisione di problemi e di know-how e sulla creazione di valore condiviso.

Rete #housingfirstitalia.

Il Network Housing First Italia (NHFI) è nato a Torino il 1 marzo 2014 ed è coordinato da fio.PSD (Federazione Italiana degli Organismi per le Persone Senza Dimora). Sono 51 i membri del NHFI (Comuni, Onlus, Caritas, Cooperative sociali) che lavorano nel contrasto alla grave marginalità e al disagio abitativo su 10 regioni (Piemonte, Veneto, Lombardia, Sicilia, Calabria, Emilia Romagna, Trentino Alto Adige, Toscana, Liguria, Friuli Venezia Giulia).

Sono 35 le progettualità avviate dai membri del network dal 2014 per rinnovare le politiche di contrasto alla grave marginalità. I programmi si rivolgono a diversi destinatari: nel 40% dei casi si tratta di adulti con gravi disagi economici e abitativi; il 14% è composto da ex detenuti. Si lavora anche con perso-

ne senza dimora e con problemi di abuso o dipendenza (sono il 20%) e persone senza dimora con disturbi mentali (il 10%). A Ragusa, Siracusa e a Bologna, si sta lavorando anche con famiglie indigenti e multiproblematiche che rappresentano un altro 10% del target (in aumento nell'ultimo periodo).

Oggi sono circa 200 le persone inserite in appartamenti autonomi e dislocati in varie parti della città.

Gli appartamenti sono circa 90. La metà viene dal mercato privato, il 30% è patrimonio ecclesiale, il 10% viene da beni confiscati alla mafia e il 10% da patrimonio pubblico.

In particolare 4 progetti sono gestiti da un partenariato pubblico-privato sociale (Torino, Rimini, Bologna, Ravenna) mentre due sono gestiti con un sistema di integrazione socio-sanitario (Società della salute di Pisa e Pordenone). C'è un progetto regionale "HF – Sicilia" che coinvolge 13 Caritas diocesane siciliane. E c'è un accordo con la Regione Emilia Romagna per le proprie città rispetto al percorso Housing First.

La forza di questi progetti è data dalle risorse e dalle reti che sono riusciti ad attivare. Ogni progetto ha la sua storia di sfida e innovazione. Le risorse utilizzate arrivano da fondi ministeriali, fondi comunali, fondi europei, 8x1000 della Chiesa, bandi pubblici, donazioni di multinazionali, fondo della CEI, risorse proprie dell'ente.

1.3.2 La sostenibilità economica della casa e la condivisione del senso dell'abitare

Il problema della casa non riguarda solamente chi non ha un'abitazione in cui vivere, ma anche - in misura crescente - chi ha una casa e paga, con sempre più difficoltà, il canone di affitto o la rata del mutuo. Si tratta di persone che, pur potendo contare su di un reddito da lavoro o su una pensione, non possono, da un lato, accedere all'edilizia residenziale pubblica e, contemporaneamente, non possono far fronte ai canoni di locazione di mercato o alla spesa per il rimborso della rata del mutuo. In questa "fascia grigia" di popolazione si trovano persone sole, nuclei familiari monogenitoriali e giovani coppie, giovani ed anziani soli, studenti e lavoratori precari, immigrati: soggetti che si trovano a fronteggiare situazioni

di precarietà, anche temporanea, relativa a lavoro, situazione familiare o rete di relazioni sociali.

Tab. 2 - Spesa media mensile per l'abitazione, per tipologia familiare (composizione % rispetto a totale della spesa)

	Abitazione (val.%)	Spesa media mensile (€)
Persona sola con meno di 35 anni	38,5	1753
Persona sola con 35 - 64 anni	40,5	1951
Persona sola con 65 e più	49,4	1630
Coppia senza figli con p.r. con meno 35	31,5	2391
Coppia senza figli con p.r. con 35 - 64	36,3	2734
Coppia senza figli con p.r. 65 e più	42,1	2490
Coppia 1 figlio	32,5	2993
Coppia 2 figli	30,8	3237
Coppia 3 o più figli	28,9	3229
Monogenitore	37,0	2354
Altre tipologie	35,4	2649
Totale famiglie	36,7	2489

Fonte: Elaborazione ANCI su dati Istat, Italia in cifre 2015

La soluzione tradizionale al problema dei costi della casa è l'edilizia residenziale pubblica e dal 2008 (con il Decreto ministeriale che definisce gli *alloggi sociali*) entra in scena l'housing sociale cioè "l'insieme di quegli interventi di politica abitativa d'interesse pubblico che vanno oltre i tradizionali confini dell'edilizia residenziale pubblica e che associano agli interventi di edilizia azioni di accompagnamento sociale". Il social housing, attraverso la partecipazione e la collaborazione di istituzioni, soggetti privati e non profit, svolge una funzione di interesse generale volta a pro-

muovere la coesione sociale sul territorio, intervenendo prioritariamente su un'area di disagio sociale esclusa dai benefici pubblici per i più bisognosi e al contempo non in grado di accedere al mercato (Cittalia, 2011). Le innovazioni che si stanno diffondendo in questo ambito, oltre a rispondere alla difficoltà economica della casa, offrono alle persone occasioni di socialità, di scambio, di crescita e di condivisione e spesso puntano anche a valorizzare la sostenibilità ambientale dell'edilizia residenziale. Diverse esperienze sono rivolte ai giovani e alle famiglie, individuati come i soggetti con maggiore necessità di autonomia e propensione alla condivisione.

Cenni di cambiamento

Cenni di Cambiamento è un progetto finanziato dal Fondo immobiliare di Lombardia (già Fondo Abitare Sociale 1) ed è stato il primo fondo etico dedicato all'housing sociale, avviato nel 2006 su iniziativa della Fondazione Housing Sociale e della Fondazione Cariplo che, sotto la spinta del crescente disagio abitativo, hanno ricercato nuove modalità per incrementare gli investimenti nel settore dell'housing sociale.

Cenni di Cambiamento offre appartamenti a prezzi contenuti e una soluzione abitativa innovativa che si basa sulla cultura dell'abitare sostenibile e collaborativo. I destinatari di questo intervento sono principalmente i giovani, intesi sia come nuovi nuclei familiari che come single in uscita dalla famiglia d'origine. Il complesso si compone di 124 alloggi in classe energetica A di diverse dimensioni, proposti in affitto a canone calmierato e in affitto con patto di futuro acquisto. Il progetto prevede inoltre l'inserimento di una serie di servizi collettivi, spazi ricreativi e culturali ed attività dedicate ai giovani, con l'obiettivo di creare le condizioni ottimali per la formazione di una rete di rapporti di buon vicinato solida.

Cenni di cambiamento ha come obiettivo la creazione di un contesto socio abitativo animato e sicuro, parallelamente all'offerta di ambiti da destinare alla valorizzazione delle relazioni sociali. Per facilitare questo intento è stata data particolare rilevanza alla progettazione e distribuzione degli spazi comuni, concepiti come una serie di percorsi e luoghi che si articolano in modo da essere fruibili nei diversi momenti della giornata e da diverse tipologie di abitanti.

Abit@Giovani

Il progetto Abit@giovani propone appartamenti tramite la formula dell'affitto/acquisto che rende possibile l'acquisto della casa passo dopo passo. Il progetto è dedicato ai giovani under 35 e alle coppie composte da due adulti la cui somma di età non superi, alla data di protocollazione della manifestazione di interesse, i 70 anni. È un progetto di housing sociale diffuso che propone oltre alla casa la possibilità di far parte di una comunità di residenti attiva e partecipe. L'idea proposta è quella di considerare l'abitazione come un punto di partenza per poter sviluppare iniziative condivise, costruire relazioni e collaborazioni tra abitanti, sviluppare rapporti di buon vicinato con gli altri residenti dello stabile e con altri soggetti di riferimento nel quartiere.

Vengono organizzati periodicamente incontri e laboratori con l'obiettivo di mettere in relazione tutti gli attori coinvolti nei diversi quartieri. Inoltre è stata sviluppata una piattaforma web per mantenere in connessione tutti i partecipanti che geolocalizza, rispetto alla zona di residenza, i progetti in via di organizzazione e permette di rimanere aggiornati sugli sviluppi delle iniziative nei quartieri.

Il progetto è promosso da Regione Lombardia, A.L.E.R. Milano, Fondazione Cariplo, Fondazione Housing Sociale, Don Gino Rigoldi e Polaris Real Estate Società di Gestione del Risparmio - S.p.A., quale società di gestione del Fondo Immobiliare di Lombardia – Comparto Uno.

Porto 15 Co housing pubblico di Bologna

Il progetto di cohousing di via del Porto a Bologna, insieme al fondo rotativo per la concessione di prestiti ai giovani, è una possibile risposta all'esigenza di trovare casa quando si è fuori sede per studiare o lavorare o quando il desiderio di autonomia spinge a lasciare la casa dei genitori o ancora in caso di difficoltà. Si tratta di una residenza dove sperimentare la propria autonomia ma in un contesto di condivisione che permette anche risparmi economici, offre servizi condivisi, accessibili a tutti, occasioni di socializzazione e mutuo aiuto, a prezzi accessibili perché all'interno del concordato territoriale.

Quindi non un collegio o una residenza universitaria, dove la gestione delle parti comuni e dei servizi è spesso demandata a regolamenti e soggetti esterni alla comunità e dove le responsabilità individuali sono attenuate da consuetudini e regole meno partecipate, ma appartamenti veri e propri dotati di servizi igienici e cucina con "qualcosa in più" che rende l'abitare in via del Porto 15 un abitare solidale e a basso impatto ambientale.

ASP IRIDeS, tramite Contratto di Servizio stipulato con il Comune di Bologna e l'Azienda USL di Bologna, nell'aprile del 2013 ha promosso un bando per la

manifestazione di interesse per la ricerca di un soggetto in grado di promuovere, accompagnare e favorire la formazione della comunità abitante del primo cohousing pubblico bolognese per giovani al di sotto di 35 anni, in un immobile di proprietà di ASP IRIDeS stessa.

Il progetto vincitore è attualmente in via di attivazione dopo due anni di attesa. Sarà strutturato in quattro fasi della durata di due anni complessivi e si propone di costruire una comunità partendo dalla ricerca dei suoi partecipanti, tramite una promozione capillare e variegata. Il percorso di formazione è articolato, caratterizzato dall'accompagnamento del gruppo tramite una sperimentazione continua della progettazione partecipata, dalla scoperta dei luoghi fisici dell'edificio e del quartiere, dall'individuazione delle possibili attività comuni, fino alla definizione e stesura comune di una carta dei valori utile alla redazione del regolamento del cohousing.

Il progetto trova la sua chiusura nelle fasi di consolidamento del gruppo e accompagnamento nelle prime fasi di ingresso nella struttura nel frattempo ristrutturata.

Il tentativo di via del Porto, che è un esperimento a tutti gli effetti, si propone di trovare una prima possibile sintesi tra il modello del cohousing e l'interesse pubblico per tale modalità abitativa.

Sharing Hotel Residence Torino

Sharing TORINO è il primo tra i più importanti esempi di housing sociale temporaneo in Italia. Si tratta di un intervento del 2011 che ha permesso di convertire un ex immobile delle Poste Italiane, sito nella periferia nord di Torino, in una struttura destinata a diverse forme di residenza sociale. L'obiettivo principale consiste nel dare una risposta ai bisogni abitativi della cosiddetta "fascia grigia" della popolazione realizzando una struttura caratterizzata da spiccati obiettivi di efficienza energetica e basso impatto ambientale, in grado di offrire affitti temporanei in città a costi calmierati. L'investimento iniziale è stato reso possibile dal finanziamento e dall'impegno della Fondazione CRT, per il tramite della Fondazione Sviluppo e Crescita – CRT (che ha garantito il 90% dei 14 milioni di euro complessivi). Sharing TORINO è gestito da Sharing srl, società di gestione promossa da D.O.C. s.c.s. società cooperativa sociale che gestisce oltre 3.000 posti letto a livello nazionale in strutture ricettive di turismo sociale. L'idea progettuale si è concretizzata anche grazie alla collaborazione con la Città di Torino.

Base Gaia

Base Gaia è un co-housing formato da 10 famiglie che sono autonome e non hanno partnership con altri attori. Hanno cercato un terreno adatto e si sono rivolti direttamente alle figure professionali che potessero aiutarli a realizzare ciò che stavano immaginando insieme. Per l'acquisto del terreno si sono costituiti in Società Cooperativa Edilizia. I valori di riferimento di Base Gaia sono 5: PARTECIPAZIONE - Creare una comunità residenziale a partire dalla sua stessa progettazione: insieme hanno condiviso il progetto edilizio e come gestire i servizi e gli spazi comuni, in modo da contrastare l'isolamento urbano attraverso socialità, aiuto reciproco e buon vicinato;

SOCIALITA' - Cohousing come forma di abitazione collaborativa aperta alla strada, al quartiere, alla città.

ECONOMICITA' - partecipano alla rete dei GAS (Gruppi d'Acquisto Solidali) promuovendo acquisti intelligenti di prodotti di qualità; condividono beni materiali rendendo il più possibile superfluo il possesso esclusivo; praticano il risparmio e forme di sobrietà sperimentando forme di sharing economy (ad es. l'auto, la lavatrice, gli attrezzi del fai-da-te...); si avvantaggiano reciprocamente delle competenze individuali secondo la logica delle banche del tempo (accudire i più piccoli, lavare e fare la spesa, cucinare e riparare...).

SOLIDARIETA' - Il cohousing offre un ambiente di vita protetto, con forme alte di socialità particolarmente idoneo per la crescita dei bambini e per la sicurezza dei più anziani attraverso la pratica quotidiana di mutuo aiuto. Attraverso la condivisione possono accedere a beni e servizi che per il singolo individuo avrebbero costi economici alti, nonché sperimentare forme di lavoro condiviso.

SOSTENIBILITA' - Promuovono e realizzano uno stile di vita sostenibile attraverso la riduzione dei consumi di energia, il riciclaggio e il riuso, la creazione di un orto.

Sistema Abitare

Sistema Abitare è una rete di attori (Enti Locali, Fondazioni, associazioni, cooperative), ciascuno dei quali si occupa del delicato tema dell'abitare: c'è chi ascolta la persona sfrattata, chi media i conflitti di vicinato, chi aiuta le persone a trovare casa, chi indirizza le persone al servizio adeguato ai suoi bisogni. Il Sistema Abitare, promosso da Cicsene, Fondazione Operti e Confcooperative, è una rete di soggetti – ad oggi 50 nell'area metropolitana torinese ed altrettanti in fase di adesione sul territorio piemontese – che si impegnano quotidianamente nell'affrontare questioni connesse all'abitare, e lo fanno rispondendo a

criteri etici e morali sintetizzati da un Protocollo che ciascun soggetto ha sottoscritto.

Ulteriore novità introdotta e messa a disposizione dei membri della rete è un Piano Mutualistico Salvaffitto Residenziale per fasce a rischio povertà, elaborato da Cicsene e da Salva, Società di Mutuo Soccorso: per la prima volta una forma di tutela che, a costi molto contenuti, aiuta inquilini fragili e difficilmente garantibili a trovare una casa, tutelando al contempo, i proprietari di fronte ad eventuali mancati pagamenti dell'affitto.

1.3.3 L'abitare sostenibile

Insieme a quello economico indicato sopra, ci sono almeno altri due aspetti rilevanti che declinano l'idea di sostenibilità dell'abitare: quello ambientale e quello dell'accessibilità dovuta al superamento delle barriere architettoniche.

Riguardo al primo aspetto va sottolineato che l'energia consumata nell'edilizia residenziale per riscaldare gli ambienti e per l'acqua calda sanitaria rappresenta circa il 30% dei consumi energetici nazionali, e rappresenta circa il 25% delle emissioni totali nazionali di anidride carbonica, una delle cause principali dell'effetto serra e del conseguente innalzamento della temperatura del globo terrestre ([Enea](#)).

Il patrimonio edilizio esistente è caratterizzato da una elevata vetustà, se si considera che il 49% degli edifici per uffici pubblici ha più di 70 anni, il 35% delle scuole è stato costruito più di 50 anni fa e il 80% degli edifici residenziali sono stati realizzati prima del 1980, antecedenti quindi alla L. 373/76 che ha introdotto il concetto di isolamento termico minimo per ogni edificio. Gli incentivi statali a favore degli interventi di ristrutturazione edilizia e riqualificazione energetica hanno, negli ultimi anni, sicuramente contribuito al miglioramento complessivo del patrimonio edilizio ed hanno reso il settore delle ristrutturazioni preponderante rispetto a quello delle nuove edificazioni ([ISPRA, 2014](#)).

Nel 2013 il mercato delle ristrutturazioni ha toccato un valore di 113 miliardi di euro, contro i soli 50 miliardi delle nuove costruzioni dei quali appena 19,7 riguardano l'edilizia residenziale. Mentre le nuove costruzioni, dopo l'entrata in vigore del DLgs n. 63 del 4/06/2013 di recepimento della direttiva 2010/31/UE sulla prestazione energetica nell'edilizia, dovranno nei tempi stabiliti, essere obbligatoriamente ad "energia quasi zero", l'efficientamento degli edifici esistenti è ancora affidato ai soli interventi volontari da parte dei proprietari (a parte la P.A. per la quale la Direttiva 2012/27/UE ha introdotto l'obbligo di garantire dal 1° gennaio 2014 ogni anno l'efficientamento energetico di almeno il 3% della superficie degli edifici di proprietà del governo centrale e da esso occupati).

I processi di innovazione in corso nell'ambito della sostenibilità ambientale nel comparto edilizio riguardano la maggiore integrazione e automatizzazione delle diverse funzioni presenti in un edificio, la gestione più efficiente dell'energia e l'utilizzo di elettrodomestici intelligenti. Nel così detto *Smart Building* la tecnologia si sta muovendo principalmente verso la diffusione di sistemi (Integrated and Open Building Automation and Control Systems) che integrano e ottimizzano la gestione di diversi aspetti, quali il riscaldamento, l'illuminazione o la sicurezza, collegati tra loro in una rete di connessione locale mediante standard aperti e indirizzi IP ([Smart City - Cassa Depositi e Prestiti, 2013](#)). Inoltre, queste tecnologie consentono alle città di dotarsi di cruscotti direzionali per valutare l'efficienza energetica dei vari quartieri e pianificare gli interventi.

Altre esperienze nuove riguardano invece interventi possibili sulla casa che rendono autonomi anziani e disabili; per loro la casa rischia, infatti, di trasformarsi da ambiente positivo e familiare, in una specie di prigione che limita la loro autonomia.

Tav. 10 - Esperienze di “abitare sostenibile”

Iniziativa	Come funziona	Link
Casa Jasmina.	Casa Jasmina è un progetto sperimentale di Officine Arduino , sui temi di IoT, smart home, open design e open source hardware, per integrare la tradizione italiana in design di forniture d'interni con l'emergente skill in elettronica open source. Il progetto è incentrato sulla realizzazione di un living lab e sarà usato come spazio di test per soluzioni di oggetti connessi e forniture open source: nuovi prodotti Arduino, progetti realizzati dalla comunità dei makers o da designer che praticano autoproduzione con tecnologie di digital fabrication. Sarà inoltre possibile, per terze parti, installare i propri prodotti all'interno dello spazio per effettuare dei test, e mettere in mostra le ultime innovazioni	http://casajasmina.arduino.cc
La APP EQ	Il Progetto “EQ” – ECOQUARTIERE si propone di fornire una <i>responsive web application</i> ed un'APP georeferenziata, uno strumento per promuovere Ecoefficienza e Integrazione nel Social Housing: nasce infatti per migliorare la qualità della vita delle “fasce di cittadinanza deboli” (compresi i “nuovi cittadini” di origine straniera), guidando gli assegnatari di alloggi in Eco-Quartieri di Edilizia Residenziale Pubblica (di nuova costruzione o da intervento di riqualificazione edilizia ed energetica) nella conoscenza dell'alloggio, nell'uso e nella manutenzione consapevole e sostenibile degli impianti e nell'interazione con il territorio, mettendo gli utenti in contatto con il contesto (anche utilizzando open data).	http://www.accomm.it/web-app/progetto-eq/
Orti Alti	Oltre il 20% delle superfici urbane sono tetti piani coperti di catrame, non utilizzati e scarsamente accessibili. Autorimesse e magazzini nei cortili, edilizia pubblica e residenziale, capannoni industriali e centri commerciali. Migliaia di tetti piani in centro e in periferia che possono essere riconvertiti in nuovi spazi di rigenerazione urbana, in luoghi di socialità collettiva, in aree di produzione alimentare. OrtiAlti trasforma i tetti piani in tetti verdi coltivati a orto. Si usano la tecnologia per il verde pensile, costituita da una serie di materiali tessili e plastici che si posano sui tetti piani, li rendono impermeabili e permettono all'acqua di essere trattenuta e allo stesso tempo di scorrere facilmente. Un tetto piano trasformato in giardino aumenta di oltre il 15% il valore dell'edificio su cui si realizza; lo isola, riducendo del 10-30% il suo consumo energetico; permette di controllare il flusso dell'acqua piovana assorbendone oltre il 35%. Contribuisce a ridurre l'effetto delle isole di calore urbano e le emissioni di CO2 e a mitigare l'inquinamento acustico urbano. Un tetto verde inoltre può essere coltivato a orto, può produrre grandi quantità di vegetali freschi tutto l'anno per i suoi abitanti e si possono riciclare i rifiuti domestici trasformandoli in compost. Ma può essere molto di più! Gli OrtiAlti sono soprattutto spazi collettivi, per tutti.	http://www.ortialti.com
AbitareSociale	E' un progetto che propone una maniera di abitare la città in cui la CASA, adeguata alle esigenze delle persone anziane e con disabilità, rappresenta la condizione fondamentale per lo sviluppo della salute e della autonomia personale. AbitareSociale è costituito da un gruppo interdisciplinare di ricerca e progetto composto da professionisti provenienti dal mondo dell'architettura, della medicina e delle scienze sociali, specializzato nella creazione di progetti di abitare condiviso e servizi innovativi per persone anziane. AbitareSociale fa parte della rete internazionale AGE@HOME (questa rete fa parte del partenariato europeo European Innovation Partnership on Active and Healthy Ageing nell'ambito dell'iniziativa Europa 2020) che mette in relazione diversi portatori di interesse, professionisti, sviluppatori di servizi e prodotti e amministrazioni locali, per incentivare una visione integrale sui bisogni e benefici connessi con l'invecchiamento a casa. La rete costituisce una partnership internazionale che ha come fine la condivisione di conoscenze, soluzioni innovative, pratiche replicabili, e linee guida per tutti gli agenti che operano nelle case e nei quartieri scenario dell'invecchiamento della popolazione. Gli interventi progettuali di AbitareSociale riguardano due ambiti: abitare collaborativo e abitare “dopo di noi” rivolti agli anziani e alle persone con disabilità	https://abitaresociale.net/abitaresociale/
Abitare Sicuri	Il progetto, avviato tra il 2009 e il 2011, ha avuto lo scopo di sperimentare modalità innovative per agevolare la permanenza nelle proprie abitazioni di anziani che vivono da soli. Il target riguardava 30 anziani tra i 66 e gli 80 anni, nelle cui case sono stati installati sensori di rilevazione di acqua, gas, fumo, umidità e temperatura in grado di inviare dati ad una piattaforma software per rilevare eventuali situazioni di pericolo. L'introduzione delle tecnologie non ha sostituito la presenza dell'assistente domiciliare. Un sottoinsieme di utenti, che ha più familiarità con le nuove tecnologie, è stato dotato di un dispositivo portatile (smartphone) con un applicativo che, attraverso un'interfaccia grafica, consentiva all'utente di effettuare segnalazioni di emergenza e di inviare informazioni sulle proprie condizioni di salute. Abitare Sicuri è un progetto pilota promosso dal Comune di Bolzano, in collaborazione con: Azienda Servizi Sociali di Bolzano, Azienda Sanitaria Alto-Adige - Comprensorio Sanitario di Bolzano, Dr. Hein Healthcare GmbH, IBM Italia, TIS innovation park - Area Tecnologie Digitali, con il sostegno di: Fondazione Cassa di Risparmio e Dussmann Service, con il supporto tecnico di: Eurotech HUAWEL. Il progetto è stato sostenuto dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Bolzano e da Dussmann - Service nell'ambito del progetto “Bolzano Città Laboratorio del Benessere”.	www.comune.bolzano.it/stampa_context.jsp?area=295&ID_LINK=426&page=6861

1.4 - MUOVERSI

Il tema della mobilità è uno dei temi chiave del periodo storico nel quale stiamo vivendo. La grande necessità di movimento è determinata da uno stile di vita che presuppone di doversi spostare per il lavoro, lo studio, il consumo culturale, gli acquisti, ecc.

Muoversi è un bisogno delle persone ma è una condizione imprescindibile anche per le merci che, in un mercato globalizzato, fanno viaggi importanti per essere trasportate anche da un continente all'altro.

Tra le cause dell'aumento esponenziale della mobilità si possono individuare:

- l'economia globalizzata;
- i nuovi stili di vita;
- l'organizzazione delle città che si sono sviluppate, in questi ultimi venti anni, come città diffuse: è il fenomeno dello *sprawl* urbano che ha contribuito ad allargare i confini funzionali delle città.

I tipi di bisogni che si sviluppano intorno alla necessità delle persone (e delle merci) di muoversi, di spostarsi, di essere trasportati e di raggiungere diversi luoghi (di lavoro, vacanza, studio, svago, acquisto, ecc.) sono di vario tipo e si possono ricomporre in tre macro-ordini:

- il bisogno stesso di spostarsi per raggiungere luoghi diversi dovendo scegliere come muoversi;
- il bisogno di muoversi in sicurezza e in luoghi accessibili;
- il bisogno di una mobilità sostenibile dal punto di vista ambientale, sociale ed economico.

Concentriamoci di seguito sui bisogni che nascono con riferimento alle persone e non alle merci.

1.4.1 Il bisogno di spostarsi: come?

Un primo ordine di bisogni legati al muoversi si riferisce al fatto stesso di doversi spostare da un punto ad un altro, da cui si generano:

- la necessità di scelta dei modi del viaggio: auto, mezzi pubblici, aereo, ecc.;
- la necessità di informazioni relative ai momenti e alle occasioni del viaggio e del percorso: tempi di percorrenza; prezzi e costi; presenza di parcheggi o stalli per biciclette; orari dei mezzi; collocazione dei luoghi da raggiungere; ecc.

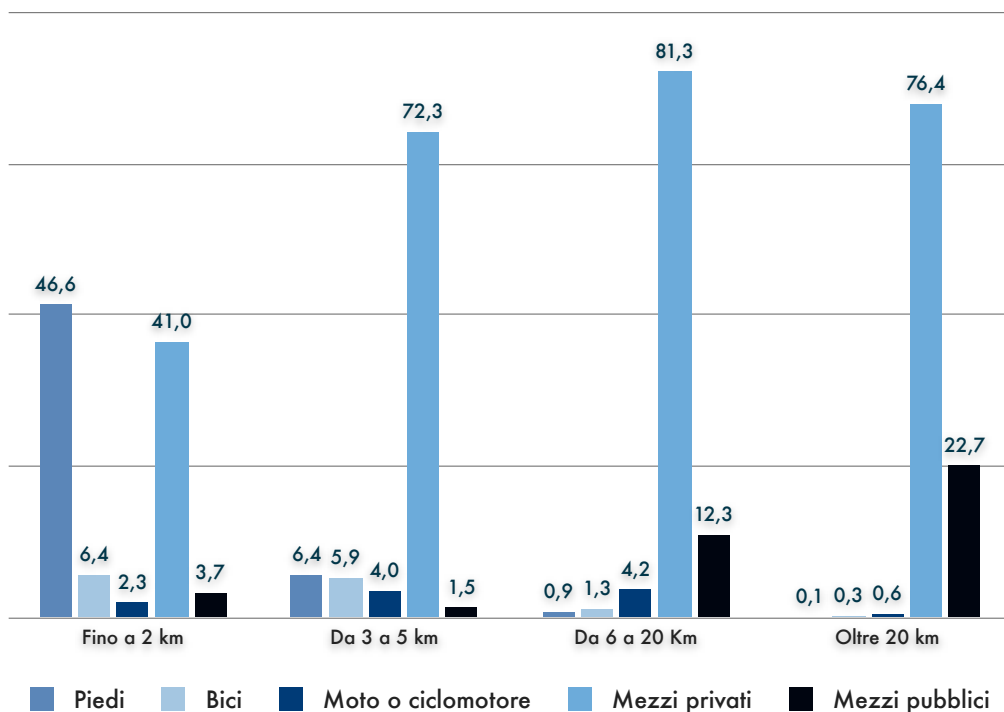
Alcuni dati riferiti alle scelte modali (dati 2013 - Fonti Isfort e Istat):

- in Italia il 60% degli spostamenti in ambito urbano sono con l'auto privata;
- il raggio della mobilità complessiva in un giorno ferialo raggiunge i 38,7 km;
- nell'insieme dei capoluoghi di provincia, la domanda di Tpl, dopo anni di relativa stabilità (da 220 passeggeri per abitante del 2008 a 218,5 del 2011), registra una sensibile contrazione per il secondo anno consecutivo (201,1 nel 2012), consolidando una tendenza che risente da un lato della crisi occupazionale e del diminuito dinamismo dei sistemi urbani ad essa connesso, e dall'altro di una consistente riduzione dell'offerta."
- il 2014 ha registrato un aumento degli spostamenti su bicicletta dal 3,1% al 3,8%.

Le innovazioni che consentono di scegliere rapidamente tra i modi di spostarsi e che facilitano l'acquisizione di una molteplicità di informazioni su orari, condizioni del traffico, possibilità di sosta e parcheggio, ecc. sono innovazioni che hanno un portato tecnologico molto forte. Spesso nascono da startup che sono frutto del lavoro di ricerca delle Università e, in molti casi, sono esperienze che hanno vinto premi di rilevanza nazionale e vengono incubate dalle imprese che le premiano (per esempio #WCap di Tim), in altri casi sono esperienze internazionali che hanno ottenuto vari tipi di finanziamento per l'ingegnerizzazione dei prodotti.

Sono, in genere, applicazioni che aggregano grandi quantità di informazioni e supportano le persone nei loro spostamenti in città oppure nei loro viaggi.

Graf. 1 - Mezzi utilizzati per motivazioni e distanze degli spostamenti (Val.%)



Fonte: indagine Isfort, Audimob Osservatorio sui comportamenti in mobilità degli individui, 2014

Tav. 11 - Esperienze utili alle scelte modali e all'acquisizione di informazioni

Iniziative	Come funziona	Link
Moovit	Con oltre un milione di utenti, Moovit è diventata in breve tempo la regina del trasporto pubblico locale. E' un pianificatore di viaggio che conta 500 città del mondo e ogni tipo di mezzo pubblico. Dai vaporetti alle funivie, passando per autobus, tram e metropolitane, guida negli spostamenti urbani indicando percorsi, orari e informazioni in tempo reale, in una trentina di lingue.	http://moovitapp.com/it/
Carsh	Italiana al cento per cento, Carsh è un aggregatore dei diversi servizi di car sharing che trova tutte le vetture di ogni operatore con tanto di promozioni e percorso per raggiungerle. Una volta scelta la zona, basta cliccare su una vettura per prenotarla mentre il pulsante Auto più vicina sfrutta i GPS per conoscere il percorso per raggiungere le vetture nei paraggi.	https://itunes.apple.com/it/app/carsh-aggrega-tutti-i-servizi/id895736874?mt=8
Rome2Rio	Nato come esperimento, Rome2Rio è una app web e per iOS davvero globale. Una volta inserito il punto di partenza e la destinazione, traccia il percorso per raggiungerla prendendo in considerazione tutti i mezzi, da quelli pubblici come autobus e metro, all'auto privata, dal taxi al traghetto passando per pullman e aerei.	http://www.rome2rio.com/it/
Kiunsys	I prodotti di Kiunsys mirano a innovare l'amministrazione e il controllo della logistica urbana, della sosta e della circolazione, per renderle più semplici ed efficaci in oltre 25 città italiane. L'idea forte è l'integrazione dei vari servizi di mobilità e sosta in un'unica piattaforma. Poi ci sono le applicazioni specifiche. Ad esempio per trovare, pagare e controllare il parcheggio con il telefono, per gestire via mobile i permessi di sosta e accesso, per il monitoraggio in wireless delle ztl. Nata come spinoff dell'Università di Pisa, dal 2011 ha sede a Pisa e a Campochiaro (in provincia di Campobasso), nell'incubatore di Sviluppo Italia Molise.	http://www.kiunsys.com/it/
Citymapper	E' un'App che offre una panoramica completa su tram, autobus, metropolitane e treni urbani di Roma, Milano, e un'altra decina di città del mondo. Segnala i ritardi sulle tratte che sfrutti di più, avvisa quando devi scendere, indica le stazioni più vicine per la destinazione desiderata e guida passo passo per raggiungerla. Da ultimo conteggia anche le calorie che si consumano nel tragitto.	https://citymapper.com/roma/
Waze	Waze è un'applicazione per organizzare il viaggio e per evitare il traffico con la comunità di utenti più numerosa al mondo. Sono direttamente gli automobilisti che condividono le informazioni in tempo reale sul traffico e le condizioni stradali.	https://www.waze.com/it/

1.4.2 Il bisogno di sicurezza e di luoghi accessibili

Un secondo ordine di bisogni riguarda il tema della sicurezza e dell'accessibilità. Appartengono a questo secondo ordine di bisogni:

- la presenza di condizioni varie di sicurezza (strade senza buche; infrastrutture che riducano la velocità; mezzi più sicuri; sistemi di ritenuta (seggiolini per bambini, cinture di sicurezza, ecc.);
- la presenza di condizioni di accessibilità dei luoghi in cui ci si sposta (presenza di parcheggi; presenza di piste ciclabili; assenza di barriere architettoniche ecc.).

Alcuni dati riferiti alle condizioni di sicurezza e di accessibilità (dati 2013 - Fonti Istat):

- nel 2014, in Italia si sono verificati 177.031 incidenti stradali con lesioni a persone, che hanno provocato la morte di 3.381 persone (entro il 30° giorno) e il ferimento di altre 251.147;
- sulle strade urbane italiane si sono verificati 133.598 incidenti, con 180.474 feriti e 1.505 vittime; sulle autostrade gli incidenti sono stati 9.148, con 15.290 feriti e 287 decessi. Sulle strade extraurbane, ad esclusione delle autostrade, gli incidenti ammontano a 34.285, i feriti a 55.383 e le vittime a 1.589.

Categorie delle strade	Indice di mortalità
Strade urbane	1,13
Autostrade e raccordi	3,14
Altre strade	4,63

Una scelta fatta da un numero sempre maggiore di comuni è quella di istituire aree pedonali e Zone a traffico limitato (Ztl) allo scopo di abbattere i livelli di inquinamento atmosferico e acustico nelle aree più densamente abitate (o almeno di contenerli, negli orari di maggiore affluenza) e di rendervi più agevole e sicura la circolazione pedonale. "Rispetto al

2011, il numero dei comuni capoluogo dotati di aree pedonali è rimasto invariato (106), ma la dotazione media è salita da 34,2 a 35,2 m2 ogni 100 abitanti (49 nelle città del Nord, 27,5 in quelle del Centro e 23,1 in quelle del Mezzogiorno)".

Sono in aumento anche le Zone 30: "Le Zone 30 sono aree urbane a traffico pedonale privilegiato, di norma individuate dai Put. La loro istituzione si configura come un intervento di riqualificazione urbana attraverso la moderazione del traffico veicolare, inteso non soltanto a ridurre il rischio di incidenti ma anche a recuperare o promuovere l'agibilità di strade e piazze come luoghi di socialità. Nel 2013 sono 63 su 116 (nove in più dell'anno precedente) i comuni capoluogo con una o più Zone 30 attive sul proprio territorio (tre su quattro al Nord, uno su due al Centro e uno su tre nel Mezzogiorno): considerato che 99 capoluoghi dispongono di un Put approvato o adottato, le Zone 30 si possono considerare una misura di mobilità sostenibile ancora poco applicata nelle città italiane". ([Istat, Mobilità Urbana](#))

Uno dei fattori legato alla sicurezza è anche la tempestività di intervento in caso di incidente stradale.

Tav. 12 Esperienze utili alla sicurezza e all'accessibilità

Iniziativa	Come funziona	Link
Pedius	Pedius è un sistema di comunicazione che consente alle persone sorde di effettuare telefonate utilizzando le tecnologie di riconoscimento e sintesi vocale. L'utente può scrivere in una normale chat e una voce artificiale trasforma i suoi messaggi grazie a tecnologie di riconoscimento e sintesi vocale.	www.pedius.org/
La città accessibileLE	E' un progetto di mappatura open data dei percorsi accessibili (e inaccessibili) degli edifici (pubblici e privati di interesse pubblico) con entrata accessibile e non accessibile di una vasta area di Lecce città. Nella realizzazione di questa mappatura sono stati coinvolti anche alcuni ragazzi della città all'interno di un progetto di alternanza scuola-lavoro.	http://dati.comune.lecce.it/dv/dataset/

Anche i progetti qui indicati per la maggiore sicurezza e accessibilità dei luoghi e delle persone (Tav. 12), come quelli che fanno riferimento alle scelte modali e alle informazioni, sono caratterizzati da un'importante componente tecnologica.

E' interessante osservare come le soluzioni possano essere prodotte attraverso l'apertura dei dati pubblici e come lo stesso comune possa coinvolgere la comunità nell'individuazione della risposta ai propri bisogni facendo un intervento di educazione civica e di formazione all'uso delle tecnologie.

1.4.3 Il bisogno di una mobilità sostenibile

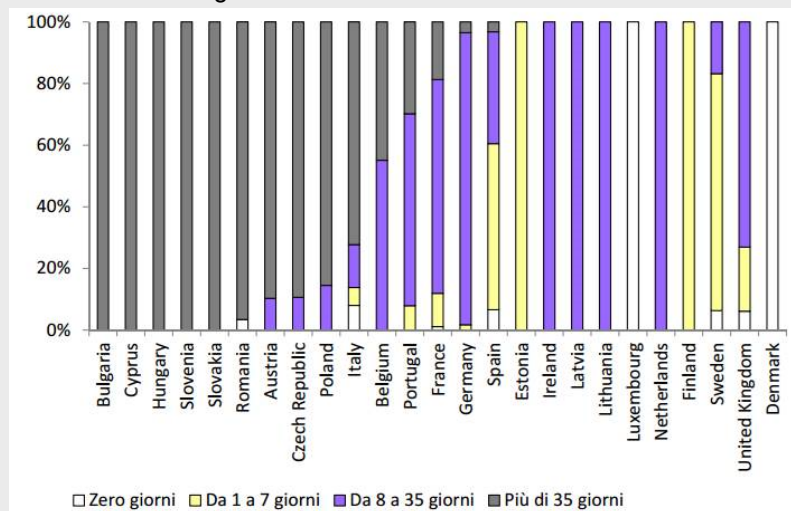
Un terzo ordine di bisogni riguarda la sostenibilità della mobilità. Sono diversi, infatti, gli effetti generati dalle modalità con le quali le persone e le merci si muovono nelle città e verso le città, e molti di questi effetti hanno un impatto negativo sull'ambiente, dal punto di vista sociale e dal punto di vista economico:

- l'aumento dell'inquinamento atmosferico e acustico;
- un contributo significativo ai cambiamenti climatici, soprattutto per le emissioni di CO2;
- il consumo di fonti di energia non rinnovabili come i combustibili fossili;
- effetti negativi sulla salute delle persone (malattie respiratorie, problemi all'udito);
- l'aumento del pericolo connesso al traffico: i trasporti, infatti, sono causa di un gran numero di incidenti, spesso mortali;
- la diminuzione dello spazio comune che viene occupato da parcheggi, luoghi per la sosta e mezzi in movimento o parcheggiati lungo le strade;

- l'aumento dei costi dei prodotti che hanno forti ricarichi a causa dei lunghi trasporti;
- ecc.

Secondo le stime dell'Osservatorio "Audimob" di Isfort (11° Rapporto sulla mobilità in Italia. 2014) "la mobilità sostenibile ... tende ad un pericoloso arretramento. Da un lato, i modi di trasporto senza motore, e in particolare la mobilità pedonale, subiscono un'ulteriore erosione della propria quota modale (in declino ormai da diversi anni), scendendo al 17,1% del totale delle percorrenze; dall'altro lato il trasporto pubblico nel suo insieme registra nel 2013 una diminuzione dei passeggeri nell'ordine del -1,9% (circa mezzo milione in meno nel giorno medio feriale) e la sua quota modale riferita ai soli mezzi motorizzati scende al 13,6%, dal 14,3% del 2012, interrompendo una tendenza positiva che proseguiva dal 2007 (con un'unica pausa nel 2009).

Graf. 2 - Quota % di popolazione urbana europea esposta a concentrazioni di PM10 superiori al valore limite giornaliero



Fonte: Eurostat, 2011

Le soluzioni possibili stanno in tante iniziative tra cui l'uso di mezzi non proprietari e servizi di trasporto alternativi.

Secondo la Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile:

- in Italia ad oggi sono presenti più di 100 iniziative di bike sharing, con più di 10.000 bici disponibili, ci sono circa 6000 auto in car sharing (erano 700 nel 2011) con circa 500.000 utenti nei primi mesi dell'anno e una proiezione al 2020 di 12 milioni di utenti nel mondo per un fatturato di 6,2 miliardi di euro; in Italia sono già disponibili più di 4.000 posti in park sharing;

- Milano è la capitale del car sharing con l'80% del mercato dell'auto condivisa. Le due più note realtà in tale ambito sono Car2Go ed Enjoy (presenti a Milano, Roma, Firenze e Torino) per un totale di quasi 4.000 auto in condivisione e rispettivamente 180.000 e 270.000 utenti iscritti. Il car sharing comunale con postazioni fisse di parcheggio è presente in 12 città (Bologna, Brescia, Firenze, Genova e Savona, Milano, Padova, Palermo, Parma, Roma, Torino, Venezia) con 666 auto e un totale di circa 27.000 utilizzatori.

Tav. 13 Esperienze di sharing mobility e servizi di trasporto alternativi

Iniziativa	Come funziona	Link
Enjoy	E' un carsharing presente a Firenze, Milano, Roma e Torino. Si può prenotare il veicolo più vicino attraverso una app o attraverso il sito e al termine del noleggio lo si lascia in tutti i parcheggi consentiti nell'area di copertura. Può entrare anche nelle ZTL. La tariffa comprende benzina, assicurazione, manutenzione e parcheggio sulle strisce.	https://enjoy.eni.com/it
Car2GO	E' un carsharing presente in 15 città europee che consente di prenotare il veicolo più vicino, utilizzarlo anche nei centri storici (anche all'interno delle ZTL) e parcheggiarlo in ogni parcheggio disponibile nell'area di copertura. La tariffa comprende benzina, assicurazione, manutenzione e parcheggio sulle strisce.	www.car2go.com/it/roma/
BlaBlaCar	E' la più grande community al mondo di viaggi in auto condivisi. Attraverso una piattaforma di ride sharing il conducente "affitta" online i posti liberi che ha in auto e trova compagni di viaggio che contribuiscono alle spese di benzina e pedaggio. Oggi è diffusa in 22 Paesi.	www.blablacar.it/
Uber	Uber è una piattaforma che mette in contatto chi ha bisogno di spostarsi all'interno della città con un autista. E' un noleggio d'auto con conducente (non necessariamente professionista). E' un colosso internazionale presente ormai in tutto il mondo.	www.uber.com/it/
Sparky	E' una piattaforma che favorisce l'incontro tra chi deve parcheggiare e chi ha parcheggi disponibili (singoli o aziende). Il parcheggio può essere affittato anche solo per tempi ridotti (per es. durante l'orario di lavoro nel quale il parcheggio rimane vuoto).	www.sparky.club/
Scooterino	E' una piattaforma che facilita chi si deve spostare all'interno della città e ha necessità di un passaggio immediato che viene offerto attraverso una rete di scooteristi.	http://scooterino.it/
E-BikeMi	BikeMi è il servizio di Bike sharing della città di Milano, un vero e proprio mezzo di trasporto pubblico su due ruote, da utilizzare per i brevi spostamenti. È un sistema facile, pratico ed ecologico che aiuta a migliorare la qualità dell'ambiente e il tuo benessere fisico. Attivo 365 giorni l'anno, BikeMi è operativo dalle 7:00 all'1:00. È un sistema di trasporto pubblico in condivisione. I primi 30 minuti di ogni utilizzo per le bici tradizionali sono gratuiti, mentre i minuti successivi si pagano in base alle tariffe previste. Con 3.650 bici tradizionali e 1.000 a pedalata assistita, BikeMi è il primo esempio al mondo di un sistema di Bike sharing integrato, unico per grandezza, complessità e innovazione.	www.bikemi.com/
Share'go	SHARE'NGO è una piattaforma nazionale per lo sviluppo della mobilità elettrica e sostenibile ideata e gestita da CS GROUP che offre servizi di car sharing free floating a tariffe profilate nelle più grandi città italiane, car sharing dislocato nelle città italiane di medie dimensioni (SHARE 'NGO POINT) e courtesy car per il settore turistico-alberghiero con la propria divisione SHARE'NGO RENTAL oppure in noleggio a lungo termine, in partnership con ELETTRONLT_E' presente a Milano, Firenze e Roma.	http://www.sharengo.it/cosa-e-sharengo

Molte esperienze indicate rientrano nella logica della condivisione dei mezzi di trasporto che non sono più quelli di proprietà ma che vengono utilizzati solo per il tempo necessario allo spostamento. Questo genera una serie di vantaggi sia per il privato che per il sistema ambientale e sociale a partire dagli spazi che materialmente vengono *risparmiati* dall'assenza di una molteplicità esponenziale di auto e mezzi privati.

Le problematiche del *muoversi* sono, quindi, di tante diverse tipologie e, come visto sopra, alcune hanno una natura prettamente individuale altre, invece, hanno una natura sociale. Per questo la mobilità è complessa da affrontare data la presenza di tanti e diversi bisogni ma anche di tanti e diversi interessi anche economicamente rilevanti e politicamente sensibili.

Gli interventi possibili per far fronte ai bisogni che emergono sul tema del *muoversi* sono molteplici e molto si sta già facendo. Ciò che è chiaro è che gli interventi, le soluzioni, i servizi necessari per far fronte a questi fenomeni (traffico, inquinamento, incidenti stradali, ecc.) sono da concepire in modo coordinato e assolutamente non come alternativi l'uno all'altro:

- la riduzione della circolazione di mezzi inquinanti;
- la creazione di mezzi meno inquinanti;
- la definizione di condizioni che portino le persone a doversi muovere di meno (es. telelavoro, servizi on line);
- la riduzione della velocità e del traffico di mezzi privati;
- la possibilità di scegliere modi di viaggio che generino un impatto (sociale e ambientale) progressivamente più sostenibile;
- set di informazioni che evitino spostamenti a vuoto.

1.5 - LAVORARE

Cosa succede al *lavoro* ai tempi della social innovation? Tanto è necessario ragionare con cautela sulla capacità dell'innovazione sociale di creare lavoro, almeno in questa prima fase di consolidamento e sperimentazione. Quanto è indubbio che le pratiche d'innovazione sociale stanno imprimendo cambiamenti significativi ad alcune delle dimensioni del *lavorare*: *tempo, spazi e luoghi, processi formativi, formalizzazione, competenze, modalità di produzione, strumenti di lavoro, strategie di ricerca, forme di compenso e reddito*. Componenti “base” del lavoro che si stanno trasformando, non tanto sulla spinta di fermenti rivoluzionari, quanto piuttosto sull'onda lunga di alcuni dei fenomeni di cambiamento del lavoro dell'ultimo decennio che - con l'innovazione sociale - si amplificano, esprimendo delle tendenze nuove ed accostando alla parola lavoro nuove parole chiave: *auto-impresa; startup; generativo; creatività e capacità ideativa; diminuzione delle tutele; rete; collaborazione; comunità locale; ecosistema; ecc.*

In alcuni casi i cambiamenti in atto si riferiscono a specificità legate ai soli “innovatori sociali”, in altri le dinamiche sono generali e, anche se con intensità diverse per i vari segmenti, si riferiscono al mutamento del mercato del lavoro nel suo complesso.

Fare impresa nello spazio in cui stato e mercato hanno fallito o hanno valutato di non operare può voler dire incontrare un'opportunità o semplice-

mente andare ad agire in una zona a fallimento di mercato. È in questa nicchia che agisce l'innovatore sociale, il quale vede in questo stesso divario un'opportunità e la coglie per immaginare soluzioni. Questo si traduce e si formalizza in organizzazioni di natura diversa che vanno dall'impresa sociale all'associazione, dalle aggregazioni informali alle startup innovative, fino agli ibridi organizzativi ([Rago, Venturi, 2014](#)).

Questo, oltre a aprire una questione sul piano dell'adeguamento del quadro normativo, rende ancora più complesso leggere l'impatto della social innovation sull'economia e sul mercato del lavoro. Tale aspetto ci interessa particolarmente, in ragione del fatto che in molte realtà urbane il supporto all'innovazione sociale si aggancia a politiche per l'occupazione giovanile e si esprime in quattro modalità prevalenti:

- interventi economici (voucher per la copertura di costi fissi; pagamento diretto di incubatori/acceleratori; sgravi, contributi, pagamento di spese specifiche, ecc.);
- servizi di accompagnamento per lo sviluppo delle capacità imprenditoriali di nuovi soggetti che hanno idee interessanti e dagli impatti sociali importanti;
- affidamento di spazi per coworking e fablab;
- bandi, concorsi e premi per idee d'impresa.

Guardiamo velocemente alcuni dei dati di tendenza sul contributo all'occupazione di quattro delle principali forme organizzative nelle quali rica-

dono il maggior numero di innovatori sociali: startup innovative, imprese sociali, piattaforme di sharing economy e fablab.

1) Il non profit: secondo l'ultimo censimento delle istituzioni non profit, al 31 dicembre 2011 le organizzazioni attive in Italia sono 301.191, il 28% in più rispetto al 2001 (anno dell'ultima rilevazione censuaria sul settore), con una crescita del personale dipendente pari al 39,4%. La parte più "imprenditoriale" del non profit, quella relativa alle istituzioni con addetti, ha registrato un aumento più contenuto, ma ampiamente positivo (+9,5%). Le unità locali delle istituzioni non profit sono 347.602 (+37,3% sul 2001).

Tab. 3 - Numero istituzioni non profit e risorse umane impiegate (v.a, Var %)

	2011	2001	Var%
Istituzioni non profit	301.191	235.232	28,0
Unità locali delle istituzioni non profit	347.602	253.344	37,2
Istituzioni con volontari	243.482	220.084	10,6
Volontari*	4.758.622	3.315.327	43,5
Istituzioni con addetti	41.744	38.121	9,5
Addetti (dipendenti)	680.811	488.523	39,4
Istituzioni con lavoratori esterni	35.977	17.394	106,8
Lavoratori esterni	270.769	100.525	169,4
Istituzioni con lavoratori temporanei	1.796	781	130,0
Lavoratori temporanei	5.544	3.743	48,1

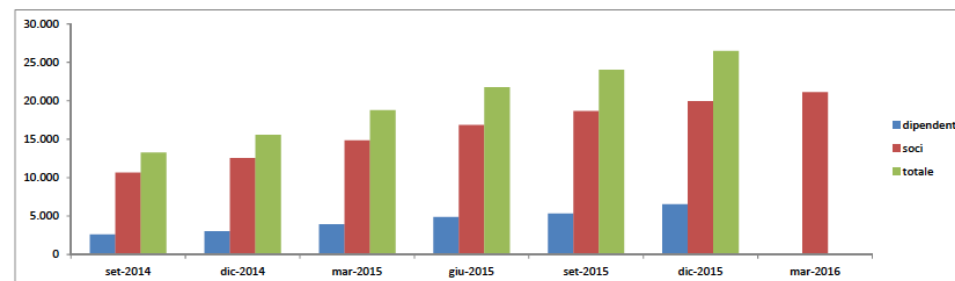
* Il censimento ha rilevato in ciascuna istituzione il numero di volontari in organico alla data di riferimento del censimento (31.12.2011). Si precisa che questi potrebbero prestare la loro attività in più istituzioni non profit

Fonte: Istat Censimenti istituzioni non profit 2001, 2011

Il settore non profit conta sul contributo lavorativo di 4,7 milioni di volontari, 681 mila dipendenti, 270 mila lavoratori esterni, 5 mila lavoratori temporanei. Sono inoltre presenti altre tipologie di risorse umane che prestano a vario titolo la loro attività nelle istituzioni rilevate: 19 mila lavoratori comandati/distaccati, 40 mila religiosi e 19 mila giovani del servizio civile.

2) Le startup innovative. Sotto il profilo occupazionale, le 2.261 startup con dipendenti impiegano a fine dicembre 2015 16.524 persone (in aumento di 1.173 unità rispetto a fine settembre, +21,9%), in media 2,9 dipendenti per ogni impresa, mentre almeno la metà delle startup con dipendenti ne impiega al massimo due.

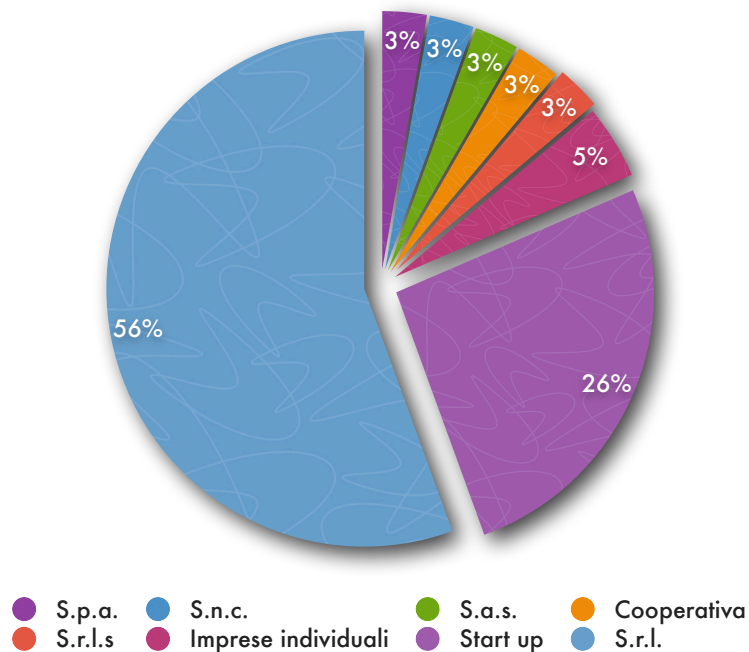
Graf. 3 - Contributo delle startup innovative all'occupazione



Fonte: Elaborazione su dati Infocamere

3) Le piattaforme di sharing economy. Dalla mappatura delle piattaforme italiane 2015 condotta da Collaboriamo.org si ricavano alcuni interessanti dati sull'occupazione relativa alle piattaforme collaborative italiane. Dal punto di vista della forma giuridica delle piattaforme collaborative si rileva che il 70% delle piattaforme che ha risposto al questionario è iscritta al registro delle imprese. Si tratta prevalentemente di S.r.l., che rappresentano il 56% del campione intervistato, a cui si aggiunge un 26% di startup innovative (iscritte al registro). E' bassa la percentuale di imprese individuali (5%), così come la presenza di cooperative (3%). Si rileva anche l'assenza di associazioni o enti non profit

Graf. 4 - Piattaforme collaborative italiane per ragione sociale

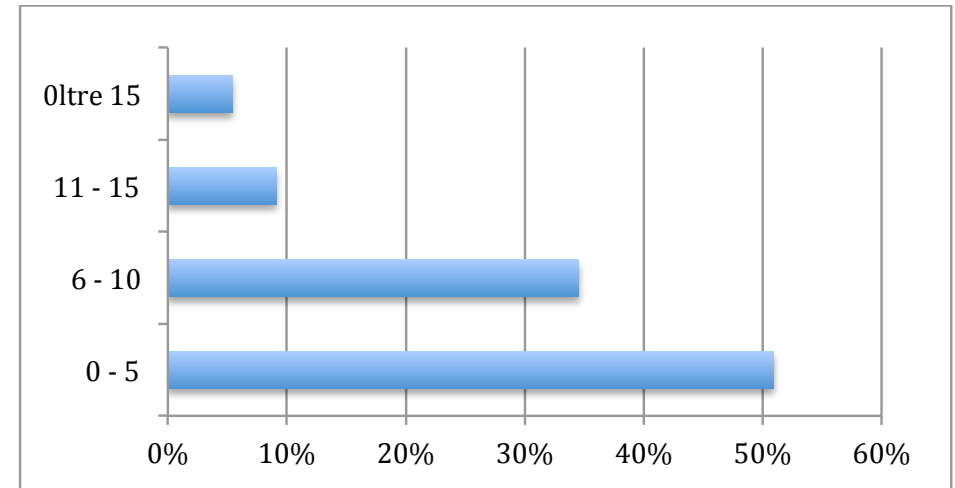


Fonte: collaboriamo.org, 2015

In termini di occupati dei servizi collaborativi, le 55 piattaforme, intervistate da Collaboriamo.org, danno lavoro a 382 persone; una media di quasi 7 persone a piattaforma. Mediamente le imprese del campione intervistato hanno 2,4 dipendenti (tra questi si contano i spesso i fondatori), 1,9 collaboratori stabili e 2 collaboratori occasionali. Oltre a questo dato medio, si rileva anche che la maggior parte dei servizi intervistati (51%) ha tra 0 e 5 occupati, una considerevole porzione (35%) non supera i 10 occupati, il 5% ha tra 10 e 15 occupati e solo il 3% ha più di 15 occupati. I servizi collaborativi sono dunque imprese piccole e questo non solo perché giovani, ma anche per la stessa natura del business che non necessita di grandi numeri di occupati avendo sola funzione di abilitare gli scambi tra pari e non produrre o erogare manufatti o servizi. E' tuttavia altrettanto importante rilevare che tra i servizi con il maggior numero di occu-

pati 3 sono stranieri (nessuno tuttavia supera le 36 unità), mentre le 19 piattaforme tra i 6 e i 10 occupati sono italiane e sono quelle che funzionano meglio sia in termini di utenti attivi mensilmente sia di fatturati.

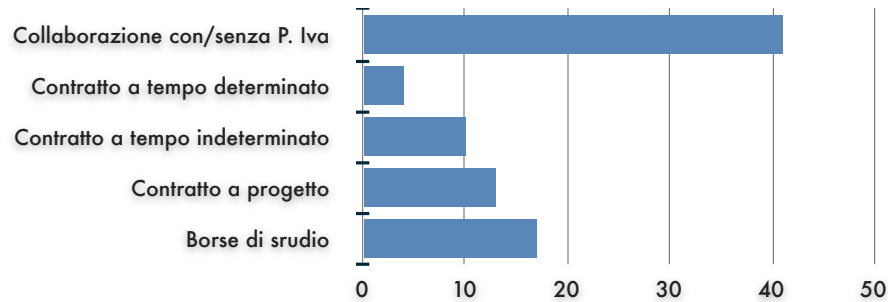
Graf. 4 - Piattaforme collaborative italiane per classi di addetti



Fonte: collaboriamo.org, 2015

4) I Makerspace. Attraverso i dati del [Censimento dei laboratori di fabbricazione digitale in Italia](#) condotto da Make in Italy Foundation nel 2014 diamo un ultimo sguardo all'occupazione generata da una delle espressioni più tipiche della social innovation: i laboratori di fabbricazione digitale. Dal campione dei 70 laboratori censiti risulta che quasi metà di questi si reggono unicamente sulle energie di volontari, mentre circa un terzo affianca volontari a personale retribuito. In tali casi, ove vi è la compresenza di personale retribuito e di volontari, si ha una media di 3,8 volontari per ogni dipendente a contratto.

Graf. 5 - Numero di laboratori digitali per tipologia contrattuale staff retribuito

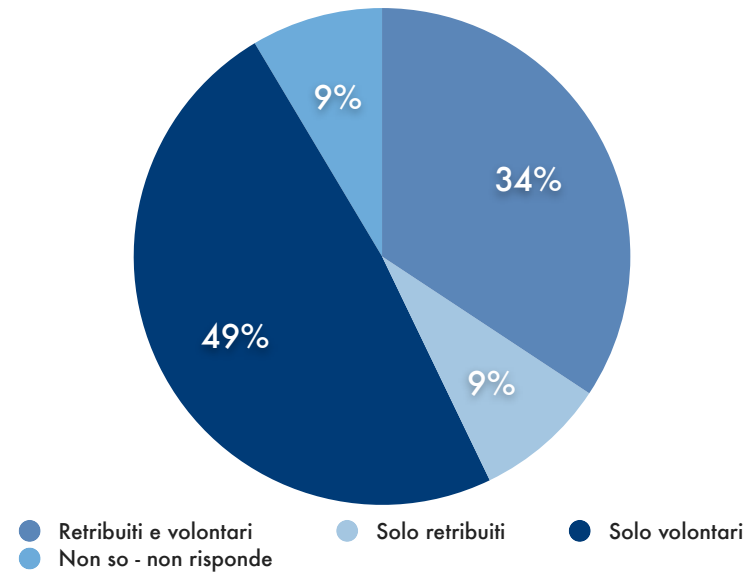


Fonte: Make in Italy, 2014

I 70 Fablab intervistati da Make in Italy sviluppano complessivamente 85 occupati nella gestione dei laboratori. Osservando la distribuzione delle tipologie contrattuali, oltre alla prevedibile netta prevalenza di rapporti inquadriati come collaborazioni esterne, è interessante notare che i contratti a tempo indeterminato superano quelli a tempo determinato. Questo dato è probabilmente spiegabile con il fatto che per i laboratori nati all'interno di enti già esistenti si tratta di dipendenti già in carico all'ente, assegnati in un secondo momento alla gestione del progetto makerspace.

Molto interessante invece la presenza di persone che beneficiano di borse di studio e che quindi svolgono esperienze professionalizzanti all'interno di un makerspace contribuendo alla relativa gestione operativa.

Graf. 6 - Numero di laboratori digitali per tipologia contrattuale staff retribuito



Fonte: Make in Italy, 2014

Nella cornice di questi dati ed in funzione dell'obiettivo di definire un possibile ruolo per le amministrazioni locali nelle azioni a supporto degli innovatori sociali, è possibile fare alcune considerazioni:

L'innovazione sociale "inventa" nuovi spazi occupazionali: nel rispondere alle sfide che la società del rischio propone, gli innovatori producono tessuto imprenditoriale cooperativo e nuove professionalità, sperimentando "modelli di business sostenibile" in ambiti nei quali non ce n'erano. "Esperienze come le startup a vocazione sociale, le imprese sociali di capitali, le cooperative di comunità e le più recenti imprese benefit poggiano su più consistenti *popolazioni organizzative* che operano da tempo con l'intento di definire nuove catene di produzione del valore dove sociale ed economico sono reciprocamente condizione necessaria di efficacia" ([P. Venturi e F. Zandonai, 2016](#))

Nuove idee non è sempre sinonimo di lavoro remunerato: chi si prende cura dei beni comuni, chi produce App, chi impegna tempo, soldi ed energia nell'individuare soluzioni per dare risposte a bisogni sociali, chi è in un gruppo d'acquisto solidale, chi fa impresa con modalità nuove e collaborative,..., indubbiamente lavora e genera lavoro, ma non per tutti questo permette di avere margini di ricavo o redditi.

L'innovazione sociale fa l'agopuntura ai sistemi locali e micro-locali di sviluppo: al di là dei numeri e delle consistenze, il lavoro generato nelle pratiche di innovazione sociale fa bene al territorio in cui nasce, alle popolazioni organizzative di cui è "spin-off" (siano esse università, istituzioni locali, PMI, cooperative o imprese sociali), e rafforza il tessuto connettivo comunitario. "Siamo di fronte ad un welfare generativo, in grado di parlare il linguaggio imprenditoriale da un lato, in quanto queste realtà vanno oltre il volontariato e generano occupazione retribuita, e il linguaggio sociale dall'altro, essendo per loro natura organizzazioni a Km 0, non delocalizzabili e non soggette a dumping globale. L'idea di fondo è che i bisogni da cui queste realtà nascono non possono fuggire verso paesi con costi del lavoro più bassi, che le attività legate alla valorizzazione del patrimonio artistico e culturale non possono emigrare, che le organizzazioni di cooperazione sociale sono intrinsecamente ed empaticamente legate al territorio su cui generano welfare e valore aggiunto sociale".
[\(L.Corvo, 2014\)](#)

E' in questo scenario, ancora solo tratteggiato, che il comune e le sue articolazioni funzionali devono disegnare la propria traiettoria di azione, facendo, volenti o nolenti, i conti con un assetto istituzionale che gli lascia armi spuntate in tema di lavoro e senza scivolare nella tentazione di una visione taumaturgica dell'innovazione sociale, né tanto meno di un uso strumentale di questa e dei suoi protagonisti.

Per innescare un sistema locale capace di generare imprese orientate all'impatto sociale l'accompagnamento all'imprenditoria può avvenire non solo attraverso l'erogazione di "servizi reali" (che pur volendo sono fuori

dalle competenze comunali), ma anche, e soprattutto, favorendo in maniera lungimirante e strategica le occasioni di contaminazione, fertilizzazione e collaborazione tra società civile organizzata, istituzioni tradizionali e tessuto imprenditoriale. "Laddove questi 3 settori si intersecano, come su un territorio in cui ente locale, imprese e associazioni riescono a trovare forme di networking, si può generare innovazione sociale di sistema, ovvero la propagazione dell'innovazione e dei suoi effetti in tutti i settori e che, quindi, fa sì che gli effetti sociali si consolidino strutturalmente".
[\(L.Corvo, 2014\)](#)

1.6 - PARTECIPARE

Quella urbana è la scala più adatta per l'attivazione di processi partecipativi. Sono d'altra parte le città lo spazio entro il quale da sempre si esercita la partecipazione dei cittadini alla politica. Ed è quindi nelle città che più evidente appare la crisi dei processi democratici tradizionali. Il drastico calo della partecipazione elettorale non interessa solo le elezioni politiche o regionali ma anche le elezioni amministrative: i dati riportati dal Ministero dell'Interno mostrano come l'affluenza alle urne al primo turno nei 564 comuni interessati da elezioni amministrative nel 2013 corrispondesse al 62,38%. Una riduzione sensibile rispetto alle elezioni amministrative del 2011, che avevano visto un'affluenza pari al 71,04%. Calo confermato nei successivi ballottaggi, la cui affluenza va dal 60,21% del 2011 al 48,51% del 2013.

Pur trattandosi di comuni non coincidenti, il confronto appare coerente con un trend complessivo che vede sempre più messo in discussione il ruolo degli organismi tradizionali della rappresentanza.

Paradossalmente, all'incremento dell'astensionismo non sembra corrispondere un decremento della fiducia dei cittadini nelle istituzioni municipali. Il 56% dei cittadini dichiara di percepire un senso di appartenenza rispetto al proprio comune, dato che per quanto riguarda lo Stato corrisponde al 53% e per la Regione al 49%. Il 41% dei cittadini dichiara di avere fiducia nel Sindaco del proprio Comune, laddove solo il 32% del

campione dichiara di avere fiducia nel Presidente della Regione, e solo il 13% dichiara di avere fiducia nei parlamentari. Si assiste quindi a un fenomeno complesso, nel quale ad essere in crisi non è tanto il comune come istituzione quanto i meccanismi tradizionali della rappresentanza locale. (Indagine ANCI - SWG2015)

A questo fenomeno, in corso da ormai due decenni e ampiamente analizzato, è corrisposta nel corso del tempo l'emersione e la diffusione di pratiche che hanno portato alcuni a parlare di una vera e propria "ondata partecipativa". I comuni italiani hanno visto la diffusione di un variegato insieme di esperienze accomunate dall'obiettivo di includere i cittadini nei processi decisionali in diversi settori di intervento. Tramite la diffusione di bilanci partecipativi, giurie dei cittadini, town meeting, sondaggi deliberativi e molti altri strumenti, i comuni hanno tentato di dare risposta alla crisi della democrazia rappresentativa.

Anche questi strumenti sembrano tuttavia esposti all'usura del tempo, e nel corso degli anni hanno mostrato limiti che ne hanno messo in discussione l'efficacia. In particolare tali limiti sono riconducibili a:

- una partecipazione spesso limitata a un numero ristretto di cittadini particolarmente motivati o dotati di risorse tali (tempo, competenze, salute) da rendere possibile la presenza fisica a riunioni e incontri;
- una partecipazione limitata alle fasi decisionali, o alle fasi di definizione di indirizzi strategici delle politiche pubbliche, con la conse-

guente difficoltà di incidere sulle altrettanto cruciali fasi di implementazione e valutazione;

- impatti spesso limitati o difficilmente misurabili sulle decisioni effettivamente prese dalle istituzioni pubbliche.

Emerge quindi la necessità per comuni e cittadini di aggiornare gli strumenti di partecipazione a esigenze e a tecnologie emergenti, facendo ricorso alle opportunità derivanti dall'innovazione sociale e digitale. I concetti di *digital social innovation* e *civic hacking* mettono in discussione le categorie tradizionali della partecipazione. In particolare questa nuova generazione di pratiche ridefinisce i confini precedentemente molto netti:

- tra cittadini e istituzioni, laddove gli strumenti sono spesso attivati spontaneamente dai cittadini singoli e organizzati;
- tra destinatari e produttori delle conoscenze, in quanto una platea potenzialmente illimitata di cittadini produce ed elabora una massa a sua volta illimitata di dati, privando così le istituzioni tradizionali del monopolio nella produzione e diffusione di informazioni;
- tra fasi nel processo delle politiche pubbliche, in quanto i cittadini prendono parte al policy making in tutte le sue fasi: definizione dell'agenda, decisione, implementazione, valutazione.

Si tratta quindi di pratiche e strumenti volti a rispondere alle esigenze di partecipazione in società urbane sempre più frammentate, in cui alla crisi delle istituzioni rappresentative si affianca quella dei corpi intermedi associativi, e contemporaneamente emergono forme di attivismo inedito. Si assiste infatti:

- all'indebolimento e il venire meno di forme e luoghi di mediazione (i partiti, i quartieri e le circoscrizioni nei comuni al di sotto dei 250.000 abitanti, ecc.);
- ad un maggiore e diffuso protagonismo locale che deriva da una presa in carico dei problemi anche da parte dei singoli (ne sono esempio i movimenti cittadini come Retake Roma oppure le social

street) che fanno cose diverse dai tradizionali comitati di quartiere e soprattutto che assumono un peso più forte di altre iniziative locali provocando eco e interesse nazionale e internazionale.

Tra i concetti emergenti per dare conto di questa realtà particolarmente utilizzato è quello di "governance collaborativa" quello usato per raccontare di processi attivati "non solo per condividere le linee strategiche e l'indirizzo politico, ma soprattutto attuarle dando vita a dinamiche collaborative, di reciprocità, di scambio, di co-design dei servizi per la collettività, dei processi di trasformazione urbana e territoriale, dell'innovazione industriale e produttiva" ([C.Iaione](#)).

La governance collaborativa non esclude tuttavia il ricorso da parte dei cittadini a iniziative più conflittuali, volte a rivendicare trasparenza e inclusione nelle politiche locali. È il caso del *civic hacking*, che nel Dizionario di Democrazia Partecipativa è considerato una forma di *innovation without permission*, in quanto attività attraverso cui singoli civic hacker mettono "a disposizione dei cittadini i dati pubblici, offrendo un contributo potenziale al miglioramento della qualità della vita delle persone" ([Centro Studi - Regione Umbria](#)).

1.6.1 Le iniziative delle istituzioni

I comuni, in Italia e in Europa, hanno iniziato ad attivare pratiche orientate a favorire l'integrazione tra strumenti tradizionali e strumenti digitali di partecipazione, e modelli di governance il cui obiettivo è quello di attivare modelli innovativi di collaborazione tra istituzioni e cittadini.

Queste pratiche confermano la necessità di maggiore condivisione in sistemi di natura asimmetrico (istituzione vs. singoli, gruppi informali o associazioni). A questo fine vengono in aiuto le tecnologie che possono rendere più semplice ai cittadini e agli attori l'offerta del loro contributo e la collaborazione con l'ente.

Tav. 14 - Le iniziative delle istituzioni

Iniziativa	Come funziona	Link
Pratiche di governance collaborativa		
Regolamento sulla Collaborazione tra Cittadini e Amministrazione per la Cura e la Rigenerazione dei Beni comuni Urbani.	Il Comune di Bologna si è dotato di un regolamento che semplifica e promuove le forme di collaborazione nella gestione dei beni comuni. Gli interventi sui beni comuni urbani previsti dal regolamento possono riguardare: spazi pubblici, spazi privati a uso pubblico, edifici pubblici, la promozione dell'innovazione sociale e dei servizi collaborativi, la promozione della creatività urbana, e l'innovazione digitale.	http://comunita.comune.bologna.it/beni-comuni
Pratiche di partecipazione digitale		
E-Part	E-Part è una piattaforma per la condivisione su mappa di proposte, segnalazioni, criticità che cittadini intendono comunicare al Comune. Il Comune riceve le segnalazioni e tramite un sistema codificato (semaforo rosso, giallo, verde) dà conto alla cittadinanza del processo di risposta alla domanda espressa online.	www.epart.it/udine
Putignano Partecipativa	Il progetto, finanziato dalla Regione Puglia al Comune di Putignano attraverso l'avviso pubblico "Processi Partecipativi via web" nell'ambito del P.O. FESR 2007/2013 – Asse VIII – Linee d'intervento 8.1 ed affidato in gestione ad Elaborazioni.org Srl, ha lo scopo di attivare strumenti e metodi innovativi per la partecipazione dei cittadini putignanesi alla vita politica e amministrativa del territorio. Il progetto mira infatti a costruire e sperimentare una piattaforma web dedicata per la e-Democracy, avviando, attraverso la stessa, la costruzione di alcuni meccanismi di interazione con i cittadini, che conducano al Bilancio Partecipativo e compiendo un primo passo verso una sempre crescente partecipazione dei cittadini alla vita della Pubblica Amministrazione. "Putignano Partecipativa" è un percorso che si sviluppa attraverso incontri pubblici e discussioni online, in cui lo strumento tecnologico avanzato non si sostituisce ai momenti di dibattito "in reale" ma dà ad essi continuità e ne registra e struttura i risultati.	www.putignanopartecipativa.org
Il futuro è dietro la Porta! (a Mare)	Il Comune di Livorno ha sperimentato l'uso della piattaforma per e-democracy Airesis nell'ambito del progetto partecipativo per la riqualificazione dell'area di Porta a Mare	https://www.airesis.it/groups/porta-a-mare-e-borgo-dei-cappuccini/
In Europa		
Madrid Decide	Il Governo (Ayuntamiento) di Madrid ha attivato una piattaforma online che consente ai cittadini di co-decidere la destinazione di una quota parte del bilancio municipale (circa 60 milioni di Euro) e, al contempo, di avanzare proposte e idee e di sottoporle a discussione e votazione.	www.decide.madrid.es
Decidim.barcelona	Decidim.barcelona è la piattaforma digitale per la partecipazione della Municipalità di Barcellona. La piattaforma è stata attivata per la definizione condivisa del Piano di Azione Municipale 2016-2019, nel quale verranno definite le priorità di azione per la città del prossimo triennio.	Ajuntament de Barcelona

1.6.2 Le iniziative “dal basso”

Strumenti e pratiche di innovazione per la partecipazione non sono attivati solo dai governi locali, spesso sono il frutto dell'azione spontanea di cittadini singoli o associati, che si attivano con l'intento di incidere sulle decisioni politiche, di segnalare bisogni, o anche di organizzare direttamente soluzioni a problemi sociali.

Sono esperienze di ripensamento della città, richieste esplicite di trasparenza, forme di collaborazione alla creazione e alla diffusione di informazioni e di rappresentazioni della città, iniziative che richiamano l'attenzione delle istituzioni e diventano significative per la capacità di fare massa critica.

Tav. 15 - Le iniziative dal basso

Iniziativa	Come funziona	Link
Co-Mantova	Co-Mantova è il progetto di governance collaborativa nato a partire dalla formulazione del Patto di Mantova, indicato come “strumento essenziale grazie al quale: formulare un sistema di <i>governance</i> collaborativa stabile tra gli attori coinvolti; attivare nuovo capitale sociale e relazionale per uno sviluppo locale collaborativo e condiviso del sistema socio-economico locale”	www.comantova.it
Openpolis	Openpolis è l'associazione che promuove “progetti per l'accesso alle informazioni pubbliche, civic media che promuovono la trasparenza e la partecipazione democratica dei cittadini della rete”. È possibile accedere alle piattaforme web di Openpolis “per consultare e arricchirne le informazioni, che in origine sono dati pubblici estratti dai siti governativi”.	www.openpolis.it
MappiNa	MappiNa “è una piattaforma di collaborative mapping che realizza una diversa immagine delle città attraverso il contributo, critico ed operativo, dei suoi abitanti. (...) MappiNa si costruisce georeferenziando le pratiche che si vedono nei luoghi e suoni che si ascoltano in città, i racconti, i luoghi abbandonati da esplorare e le idee di riuso o di attraversamento della città da sperimentare. Si costruisce facendo emergere la varietà degli attori che producono cultura e gli eventi che la diffondono”.	www.mappi-na.it
Crowdmapping Mirafiori SUD	Crowdmapping Mirafiori SUD è un progetto finanziato con i fondi 5×1000 del Politecnico di Torino per la progettualità studentesca. E' stato un progetto che ha avuto lo scopo di: conoscere, individuare e comunicare gli ostacoli che impediscono di percorrere e vivere liberamente il quartiere. Le informazioni raccolte sono state riportate su mappa per renderle visibili ed accessibili a tutti, sia ai cittadini che agli attori locali. Conclusa la fase di analisi del territorio, l'esperienza del progetto è stata divulgata tra la popolazione e le autorità locali per poter proseguire ed arricchirsi in autonomia.	http://areeweb.polito.it/mapmirafiorisud/
Diritto di Accesso Civico	Progetto nato nel 2012 dal laboratorio “Analisi dei testi per la comunicazione pubblica” – ora OpenLab per l'italiano istituzionale – della cattedra di “Comunicazione pubblica e linguaggi istituzionali” dell'Università degli Studi di Salerno. Chi partecipa al progetto #dirittodiaccessocivico “adotta” un intervento finanziato con fondi pubblici, cerca dati e informazioni nelle diverse fonti istituzionali. Prima attraverso il sito web dell'ente che attua l'intervento; poi, nei portali che riportano dati economico statistici, come OpenCoesione, Soldipubblici e i siti dedicati alla comunicazione dei fondi strutturali e d'investimento europei. Fa un monitoraggio civico, vale a dire chiede direttamente all'ente i dati e le informazioni assenti sui siti web, avvalendosi del suo diritto di accesso civico. Racconta gli interventi finanziati con i fondi pubblici con linguaggi utili per comunicare con pubblici diversi.	www.dirittodiaccessocivico.it
Confiscati Bene	Confiscati Bene “è un progetto partecipativo per favorire la trasparenza, il riuso e la valorizzazione dei beni confiscati alle mafie, attraverso la raccolta, l'analisi dei dati e il monitoraggio dei beni stessi. Alla sua costruzione e implementazione partecipano giornalisti, attivisti e tecnologi: ognuno di noi mette a disposizione la propria specifica competenza per rispondere ad alcune domande sullo stato e sulla gestione dei beni confiscati in Italia alla criminalità organizzata: Quanti sono? Dove sono? Quanto valgono? Come vengono riutilizzati?”	www.confiscatibene.it

I casi fin qui riportati, selezionati senza alcuna pretesa di esaustività, danno la misura di come attori istituzionali ed extraistituzionali abbiano preso in carico il tema della crisi dei modelli di governance tradizionali, sperimentando nuove pratiche e soluzioni. I casi spaziano dall'adozione di patti e regolamenti all'attivazione di strumenti tecnologici, dall'offerta istituzionale alla pressione dal basso. Si tratta di pratiche differenti che hanno in comune la tensione verso la collaborazione tra cittadini e istituzioni nella produzione di conoscenze, decisioni e risorse per le politiche pubbliche. Si tratta, in sintesi, di quelli che possono essere definiti "prototipi istituzionali per gestire le città come *commons* collaborativi". [\(C. Iaione, 2015\)](#)

PARTE II

**POLITICHE E
RISORSE PUBBLICHE**

2.1 - L'EUROPA AVANGUARDIA NELLE REGOLE E NELLE RISORSE

L'Unione Europea è forse il livello istituzionale che per primo e con maggiore continuità ha prodotto iniziative e politiche per favorire l'innovazione sociale. All'Unione Europea si deve peraltro l'ingresso nell'agenda istituzionale del dibattito stesso sul tema. L'innovazione sociale è al centro della strategia Europa 2020. Nel *policy paper* "[Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union](#)" si legge che: "è per questo che l'innovazione sociale è stata posta al centro della Strategia Europa 2020. L'innovazione è il nostro strumento migliore per affrontare con maggiore successo le principali sfide sociali, come il cambiamento climatico, la scarsità di risorse e la crisi energetiche, l'invecchiamento della popolazione e la salute, questioni che diventano ogni giorno più urgenti".

Le iniziative della Commissione Europe, in questo ambito, possono essere identificate in tre tipologie:

- la produzione di linee guida, raccomandazioni, quadri di regolazione;
- la produzione di programmi;
- il finanziamento di progetti.

2.1.1 Linee guida, raccomandazioni, quadri di regolazione

Per quanto riguarda il primo gruppo di iniziative, è possibile fare riferimento alla produzione nel 2010 su impulso della Commissione Europea del noto rapporto "Empowering people, driving change. Social Innovation in the European Union". Il rapporto, curato dal BEPA (Bureau of European Policy Advisers), ha posto le basi su cui poggiano le politiche successivamente prodotte in materia di innovazione sociale. La definizione di quest'ultima offerta dal rapporto fa riferimento a quelle "innovazioni che sono sociali sia nei mezzi che nei fini. Specificamente, definiamo innovazioni sociali quelle nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che rispondono al contempo a bisogni sociali (più efficacemente rispetto alle alternative) e creano nuove relazioni e collaborazioni. In altre parole, queste innovazioni non sono solo buone per la società ma migliorano anche la capacità di agire della società".

Nel 2013 la DG Regional and Urban Policy in collaborazione con la DG Employment, Social affairs and Inclusion ha prodotto una Guida all'Innovazione Sociale nella quale si sottolinea il "ruolo centrale dell'innovazione sociale nell'implementazione della politica di coesione". La Guida fa infatti riferimento alla normativa europea (CPR Article 101 (3) h) in base alla quale ciascun Paese Membro è chiamato nelle relazioni annuali sullo sta-

to di attuazione della politica di coesione a fare esplicito riferimento alle azioni condotte in materia di innovazione sociale.

In termini regolativi, la Commissione Europea ha prodotto nel 2014 la [Declaration for Social Entrepreneurship](#). Più di recente, attraverso la sottoscrizione del Patto di Amsterdam, i paesi membri dell'Unione Europea hanno concordato sull'esigenza di una politica urbana che promuova approcci innovativi, partecipativi e integrati.

2.1.2 Programmi

Nel 2010 la DG Growth della Commissione ha attivato la strategia Innovation Union, volta a creare un ambiente "innovation friendly" che faciliti la trasformazione di idee in prodotti e servizi.

Nell'ambito di Innovation Union nel 2001 la DG ha attivato la piattaforma [Social Innovation Europe](#), prima azione pilota in questo settore. Nel corso del tempo, la piattaforma SIE è divenuta una comunità composta da oltre 3.000 membri dislocati in tutta Europa, uno strumento utile a monitorare la realtà dell'innovazione sociale nei diversi contesti nazionali, un database delle organizzazioni. SIE è diventata anche un magazine che ha periodicamente pubblicato interviste e contributi sull'innovazione sociale e sui suoi impatti.

Nell'ambito della Strategia Innovation Union, inoltre, la Commissione UE promuove annualmente la "[European Social Innovation Competition](#)", che premia le migliori pratiche di innovazione sulla base di ambiti tematici selezionati ogni anno. Altri premi sono il Social Innovation Tournament, promosso dalla Banca Europea degli Investimenti, che premia "gli imprenditori europei il cui primo obiettivo è quello di generare un impatto sociale, etico o ambientale". La DG Regio a sua volta ha creato il premio "Regio-Stars Awards", "per identificare buone pratiche nello sviluppo regionale e per evidenziare progetti originali e innovativi che possano essere di ispirazione per le altre regioni".

2.1.3 Il finanziamento di progetti

Se l'adozione di regolamenti e il varo di strategie e programmi sono un indicatore del crescente interesse dell'Unione Europea per l'innovazione sociale, l'impatto maggiore per l'attivazione di pratiche si deve ai molti progetti che nel ciclo di programmazione 2007-2013 hanno finanziato iniziative territoriali di innovazione. Si tratta di progetti riconducibili principalmente al Settimo Programma Quadro e al Programma Urbact.

Per quanto riguarda il Settimo Programma Quadro, implementato nel ciclo di programmazione 2007-2013, sono moltissimi i progetti attivati in ambito di innovazione sociale. Tra questi un particolare rilievo è quello assunto dal [Progetto SEiSMiC](#) – Societal Engagement in Science, Mutual Learning in Cities. Il progetto mira ad affrontare le grandi questioni urbane attraverso il coinvolgimento degli attori dell'innovazione, contribuendo allo sviluppo delle future politiche urbane (influenzando sulla formulazione dell'Agenda Urbana Europea) e di nuove strategie di ricerca (influenzando sulla formulazione della Strategic Research and Innovation Agenda del Programma JPI Urban Europe). Il progetto è stato condotto in Italia dalla Fondazione di Anci Cittalia, con il compito di strutturare la rete nazionale SEiSMiC, alla quale sono stati chiamati a prendere parte attori chiave dell'innovazione sociale in ambito urbano. Per consentire questa connessione, SEiSMiC ha strutturato networks in 10 paesi europei. Questo ha permesso di costituire un panel ampio e variegato composto di circa 400 attori: cittadini, promotori di iniziative sociali, attivisti, artisti, accademici, amministratori, operatori sociali e altro. Il numero e la varietà di partecipanti alla rete SEiSMiC è unico in Europa.

Un riferimento particolare deve essere anche dedicato all'iniziativa [CAPS](#) (Collective awareness Platforms for Sustainability and Social Innovation). CAPS è una iniziativa attivata nell'ambito del Settimo Programma Quadro per la ricerca dell'Unione Europea, che ha finanziato undici progetti di svi-

luppo di software e piattaforme per social media, open data, democrazia digitale. L'obiettivo è quello di offrire nuove soluzioni basate sull'innovazione sociale digitale. La democrazia è al centro del progetto [D-Cent](#), il cui obiettivo è lo sviluppo di un software per la democrazia digitale e l'adozione di monete digitali su scala locale. Il modello D-Cent, basato sulle esperienze di cittadinanza attiva del movimento spagnolo degli *indignados*, e sull'esperienza finlandese di [Open Ministry](#), sarà sperimentato dal governo della Città di Madrid. Altri progetti, come [Catalyst](#), sono orientati allo sviluppo di strumenti di intelligenza collettiva come [Edgesense](#), software creato da [Wikitalia](#) per l'analisi di network delle comunità online. L'innovazione non attiene però solo a chi prende le decisioni ma anche al come si prendono le decisioni. Entra quindi in gioco il tema dell'enorme quantità e della crescente qualità di dati a disposizione delle comunità (istituzioni e società civile) per orientare le decisioni sulla base di nuovi modelli di razionalità. È questo lo scopo del progetto [Web-Cosi](#), che sviluppa strumenti per facilitare la produzione di dati e l'accesso ad essi da parte di istituzioni e società civile, e la definizione di indicatori di sviluppo alternativi al PIL. CAPS ha creato un [crowdmapping](#) (una mappatura collaborativa) per dare conto dei progetti sostenuti dal programma, e dei moltissimi che nascono e crescono spontaneamente. L'impatto sociale di questo mosaico crescente di pratiche è difficile da misurare, ma ci si sta cimentando il progetto [IA4SI](#) (Impact Assessment for Social Innovation) creando una batteria di indicatori e strumenti di rilevazione. Di certo questo insieme di pratiche e soluzioni traccia una strada per il cambiamento nel governo delle città. Un cambiamento in cui l'innovazione non sta nella sola tecnologia ma anche e soprattutto nelle relazioni sociali attivate.

Da non tralasciare, in ultimo, è il contributo allo sviluppo di progetti di innovazione sociale offerto dal programma URBACT. Urbact è il principale programma europeo dedicato allo sviluppo urbano sostenibile. Per il periodo di programmazione 2014-2020 stanziava un totale di 96,3 milioni di euro per finanziare azioni di scambio tra le città dei 28 paesi membri del-

l'Unione Europea più Svizzera e Norvegia. L'innovazione sociale è un tema ricorrente nelle reti attivate nell'ambito di URBACT, come evidenziato dal rapporto di capitalizzazione prodotto dal Programma nel 2014 e intitolato [Social Innovation in Cities](#).

I programmi in corso nel ciclo 2014-2020 delle politiche UE continuano a porre grande rilievo all'innovazione sociale. Tramite [EaSI](#) (Employment and Social Innovation Programme) verranno finanziati progetti in campo sociale per 919 milioni di euro. Il programma Horizon 2020 prevede tre pilastri, ciascuno composto da cinque iniziative trasversali. Il pilastro relativo a "Societal Challenges" prevede l'iniziativa "Europe in a changing world: inclusive, innovative, reflective societies". Nell'ambito del programma è stata rifinanziata anche l'iniziativa CAPS e nuovi progetti saranno attivati. Per quanto concerne i programmi finanziati dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, il già menzionato programma URBACT è giunto nel ciclo attuale di politiche alla sua terza edizione. Una novità è invece rappresentata dall'iniziativa [Urban Innovative Actions](#), che finanzierà con 372 milioni di Euro iniziative innovative e integrate di rigenerazione urbana in Europa fino al 2020.

Tav. 16 - Selezione progetti sull'innovazione sociale finanziati dall'Unione Europea

Progetto	Obiettivi	Capofila	Link
Tepsie (Theoretical, Empirical, and Policy foundations for Social Innovation in Europe)	E' una partnership di ricerca tra sei istituzioni europee finalizzata alla comprensione dei fondamenti teorici, empirici e politici per lo sviluppo del campo dell'innovazione sociale in Europa. Il progetto esplora gli ostacoli all'innovazione, così come le strutture e le risorse che sono necessarie per sostenere l'innovazione sociale a livello europeo.	Danish Technological Institute, Danimarca	www.tepsie.eu
TRANSIT (TRANSformative Social Innovation Theory)	E' un progetto di ricerca che intende sviluppare una teoria dell'innovazione sociale trasformativa come strumento di empowerment e cambiamento nella società.	DRIFT (Erasmus University Rotterdam, the Netherlands)	www.transitsocialinnovation.eu
BENISI (Building a European Network of Incubators for Social Innovation)	BENISI è un Progetto di networking che ha coinvolto 3.000 incubatori di impresa sociale in Europa-	I-propeller/ Oksigen Lab for Social Entrepreneurship	www.benisi.eu
SI DRIVE: Social Innovation. Driving Force of Social Change	Determinare la natura , le caratteristiche e gli impatti di innovazione sociale come elementi chiave di un nuovo paradigma di innovazione; mappare , analizzare e promuovere le innovazioni sociali in Europa; individuare e valutare i fattori di successo dell'innovazione sociale in sette particolari settori di intervento , sostenendo l'empowerment reciproco in vari paesi e gruppi sociali; effettuare una ricerca policy-driven orientata al futuro , analizzare barriere e driver per l'innovazione sociale.	Technische Universität Dortmund	www.si-drive.eu
CRESSI: Creating Economic Space for Social Innovation	Il progetto analizza le basi economiche per l'innovazione sociale, con particolare attenzione a come la politica e la pratica possano migliorare la vita dei cittadini più emarginati e privi di potere nella società .	University of Oxford	http://www.sbs.ox.ac.uk/faculty-research/research-projects/creating-economic-space-social-innovation-cressi
<u>INNOSI</u>: Innovative Social Investment Strengthening Communities in Europe	La ricerca identifica approcci innovative per investimenti sociali nei paesi membri UE, con particolare attenzione ai quadri regolatori e legali per l'innovazione nelle politiche di welfare.	Manchester Metropolitan University	www.innosi.eu
SIMPACT: Boosting the Impact of Social Innovation in Europe through Economic Underpinnings	È una partnership tra 12 università europee per lo studio dell'innovazione sociale e i suoi impatti sui gruppi vulnerabili e marginalizzati.	IAT – Westphalian University	www.simpact-project.eu

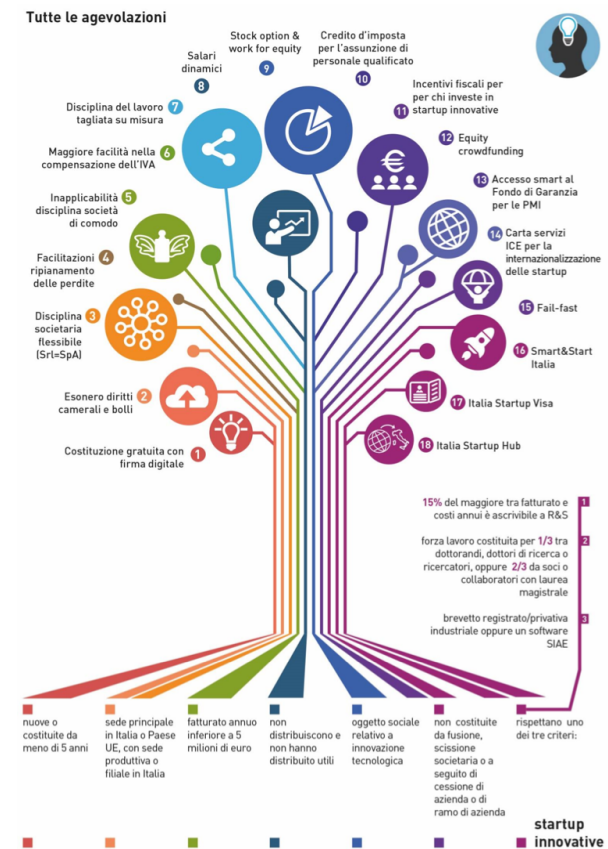
2.2 - IN ITALIA: MOLTE RISORSE MA POCHE STRATEGIE

L'ingresso della social innovation nell'agenda politico-istituzionale italiana è avvenuto nel passato periodo di programmazione, con un lieve ritardo rispetto 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 della 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 startupper e terzo settore, un potenziale rilancio delle economie locali.

2.2.1 Misure per le startup

Tra le misure che miravano a sostenere le startup, la più significativa, nonché il primo atto che apre la stagione delle politiche nazionali sulla social innovation, è senz'altro il [Rapporto Restart Italia!](#) (settembre 2012), con il quale viene messo nero su bianco l'esito del percorso della Task Force istituita dal Ministero dello Sviluppo Economico al fine di comporre un disegno articolato di proposte per sostenere le startup.

Fig. 3 - Quadro complessivo delle agevolazioni alle startup



Fonte: Ministero dello Sviluppo economico

Nella primavera di quello stesso anno le proposte contenute in Restart Italia! vengono in larga parte recepite dal [Decreto Crescita 2.0](#) (in dicembre convertito in legge 221/2012) e i suggerimenti di policy si traducono in un insieme di facilitazioni e incentivi per le startup innovative quali: semplificazioni e deroghe relative agli aspetti societari, riduzioni degli oneri di avviamento, esenzione da alcune imposte, maggiori elementi di flessibilità relativamente ai contratti di lavoro instaurati, facilitazioni fiscali per gli investimenti e strumenti specifici di raccolta di capitali online.

Con queste misure l'innovazione sociale, o almeno una parte dei suoi protagonisti, diventa oggetto di una nuova politica industriale per lo sviluppo e la competitività, finalizzata a promuovere – come si legge nella scheda di sintesi della [policy a sostegno delle startup innovative del MISE](#): “la crescita sostenibile, lo sviluppo tecnologico e l'occupazione, in particolare giovanile, l'aggregazione di un ecosistema animato da una nuova cultura imprenditoriale votata all'innovazione, così come a favorire una maggiore mobilità sociale, il rafforzamento dei legami tra università e imprese nonché una più forte capacità di attrazione di talenti e capitali esteri nel nostro Paese.”

In aggiunta a quanto disposto dal Decreto Crescita 2.0, nell'ultimo triennio, sono stati varati diversi programmi di sostegno all'ecosistema dell'innovazione che descriviamo nella tavola che segue.

Tav. 17 - Policy a sostegno delle startup innovative

Programmi di sostegno	Anno	Descrizione
PAC – Progetti per il sostegno di startup	2013	Bando di finanziamento attivato nell'ambito del Piano di Azione Coesione per il sostegno di startup. Tra le azioni finanziate dal bando vi sono i social innovation cluster, definiti come «propulsori della crescita economica sostenibile dei territori e dell'intero sistema economico e sociale nazionale, attraverso la valorizzazione di iniziative di social innovation che presentino una reale capacità di implementazione delle proposte di impatto positivo nei territori interessati». Questa azione è stata dotata di risorse per 7 milioni di euro.
Smart&Start Italia	2014	Introduce uno schema di finanziamento agevolato per le startup innovative localizzate su tutto il territorio nazionale.
Italia Startup Hub	2014	Con questo programma l'applicabilità della procedura fast-track è stata estesa anche ai cittadini non Ue che già sono in Italia in possesso di un regolare permesso di soggiorno e intendono permanere anche dopo la scadenza per avviare una startup innovativa: in questo modo possono convertire il permesso di soggiorno in un “permesso per lavoro autonomo startup” e godere delle stesse modalità semplificate previste per la concessione dei visti startup.
Italia Startup Visa	2014	Introduce un meccanismo rapido e leggero sul piano burocratico per la concessione dei visti di ingresso per lavoro autonomo a richiedenti che intendono avviare una startup innovativa nel nostro Paese.
Credito d'imposta Ricerca e Sviluppo	2015	Il credito d'imposta è riconosciuto a favore delle imprese che investono in attività di ricerca e sviluppo, fino ad un importo massimo annuale di 5 milioni di euro per ciascun beneficiario.
Patent Box	2015	Consente alle imprese di escludere dalla tassazione il 50% del reddito derivante dallo sfruttamento commerciale dei beni immateriali (opere dell'ingegno, brevetti industriali, marchi d'impresa).
Brevetti+2	2015	Le micro-PMI depositarie o licenziatarie di un brevetto possono accedere a un contributo a fondo perduto fino a un massimo di 140 mila euro

Fonte: Ministero dello Sviluppo economico

L'insieme degli interventi hanno portato, come si legge dalla sezione speciale del Registro delle imprese, ad avere - a fine marzo 2016 - 5.439 startup innovative iscritte, in aumento di 296 unità rispetto alla fine di dicembre 2015 (+5,8%). Le startup rappresentano lo 0,35% del milione e mezzo di società di capitali italiane. Il capitale sociale delle startup è pari complessivamente a poco più di 277 milioni di euro, che corrisponde in media a 51mila euro a impresa (il capitale medio è caratterizzato da un aumento rispetto al trimestre precedente pari al 7,3%).

Tab. 4 - Numero, dimensione startup e società di capitale

	4° trim 2015	1° trim 2016	var. %
n. startup	5.143	5.439	5,76
n. società di capitale	1.539.965	1.552.886	0,84
Capitale sociale totale dichiarato dalle startup	€ 258.545.181	€ 277.517.024	7,34
% startup sul totale società di capitale	0,33	0,35	n.d

Fonte: Infocamere, 2016

Sotto il profilo settoriale, circa il 72% delle startup innovative fornisce servizi alle imprese (in particolare, prevalgono le seguenti specializzazioni: produzione software e consulenza informatica, 30%; attività di R&S, 15,1%; attività dei servizi d'informazione, 8,1%), il 18,8% opera nei settori dell'industria in senso stretto (su tutti: fabbricazione di computer e prodotti elettronici e ottici, 3,8%; fabbricazione di macchinari, 3,3%; fabbricazione di apparecchiature elettriche, 2,2%); il 4,2% delle startup opera nel commercio. Le startup a prevalenza giovanile (under 35) sono 1.207, il 22,2% del totale, quasi il quadruplo rispetto alla quota delle società di capitali con prevalenza giovanile (6,4%). Le società in cui almeno un giovane è presente nella compagine societaria sono 2.108 (38,8% del totale startup, contro un rapporto del 13,1% se si considerano le società di capitali con presenza giovanile).

Tab. 5 - Numero, dimensione startup e società di capitale

		a prevalenza femminile	a prevalenza giovanile	con presenza femminile	con presenza giovanile
v.a.	startup	730	1.207	2.416	2.108
	società di capitale	259.690	99.886	775.167	202.664
val.%	startup	13,42	22,19	44,42	12,32
	società di capitale	16,72	6,43	49,92	10,38

Fonte: Infocamere, 2016

In valore assoluto Milano è la provincia che ospita il numero maggiore di startup innovative: 802, pari al 14,8% del totale. Seguono Roma con 475 (8,7%), Torino 273 (5%), Napoli 172 (3,2%) e Bologna 154 (2,8%). Superano le 100 startup anche le province di Firenze, Modena, Trento, Bari e Brescia.

Tab. 6 - Numero, dimensione startup e società di capitale

Classifica	Provincia	n. startup 1° trim 2016	%startup rispetto al totale nazionale
1	Milano	802	14,75
2	Roma	475	8,73
3	Torino	273	5,02
4	Napoli	172	3,16
5	Bologna	154	2,83
6	Firenze	134	2,46
7	Modena	130	2,39
8	Trento	123	2,26
9	Bari	107	1,97
10	Brescia	103	1,89

Fonte: Infocamere, 2016

Ultimissimo aspetto introdotto con il Decreto Cerscita 2.0 è l'introduzione delle startup innovative a vocazione sociale: nulla di sostanzialmente di-

verso dalla startup innovativa se non il fatto che questo tipo di impresa opera in alcuni settori specifici che la legge italiana considera di particolare valore sociale. A differenza, dunque, di quanto stabilito dalla normativa in materia di impresa sociale, caratterizzata da un divieto assoluto di distribuzione degli utili, per quanto riguarda le startup innovative a vocazione sociale si apre alla possibilità di realizzare delle iniziative imprenditoriali - socialmente rilevanti - fuori da un perimetro prettamente non profit.

2.2.2 Misure per giovani innovatori sociali e ricerca

Nel 2012 il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) chiama i giovani sotto i 30 anni (anche costituiti in entità non profit), ad individuare i bisogni sociali dei propri territori e a progettare soluzioni tecnologicamente innovative in grado di incidere positivamente nel medio breve periodo sui tessuti urbani di riferimento.

L'obiettivo di legare allo sviluppo delle "Smart Cities and Communities" ai progetti di innovazione sociale viene perseguito dal Ministero con due tornate di Bandi, per un investimento complessivo che prevedeva una dotazione finanziaria di 65 milioni di euro. Di questi: 40 milioni, a valere sui fondi PON R&C - PAC, sono stati destinate a giovani innovatori del mezzogiorno (Calabria, Campania, Puglia e Sicilia), e 25 milioni, a valere sul Fondo per le agevolazioni alla ricerca (FAR), vengono destinati agli under 30 residenti nel resto del territorio nazionale.

Tab. 7 - Bandi Smart cities and communities and Social innovation, i numeri

Bandi	Data	Fondi	N. Progetti Finanziati	Dotazione finanziaria
Primo avviso dedicato alle Regioni Convergenza	Marzo 2012	PON R&C - PAC	56	40 ME
Secondo avviso dedicato all'intero territorio nazionale.	Luglio 2012	FAR	48	25 ME

Fonte: Miur, 2015

I progetti di innovazione sociale finanziati, con il primo avviso (Decreto Direttoriale n. 84/Ric del 2 marzo 2012) sono stati 56, a fronte di 188 domande pervenute. Tutti, o quasi, oramai giunti alla fase finale; dai dati disponibili sul sito PONREC a febbraio 2016 risultano, infatti, erogati oltre 36 ME, a fronte di un impegno di 39,3 milioni di euro sul Piano di coesione.

Tab. 8 - Principali dati economici dei "Progetti di innovazione sociale" nel bando "Smart Cities & communities" - Pon ricerca e competitività 2007-2013

	Euro
Costo totale progetti:	49.238.339,23
Contributo PON R&C:	0,00
Totale pagato PON R&C:	0,00
Contributo PAC:	39.390.671,37

Fonte: Ponrec, 2014

Coinvolgere le nuove generazioni per l'individuazione dei bisogni sociali e l'elaborazione di idee progettuali a sostegno dello sviluppo di una cultura di "innovazione sociale", indirizzandoli su ambiti ritenuti strategici (mobilità, la salute, il cloud computing legato alla governance, cultura e turismo, energie rinnovabili, efficienza energetica risorse naturali sostenibili in chiave "smart"), ha dato origine a progetti innovativi che vanno dalla mobilità ecocompatibile per merci e persone in zone a traffico limitato e ad alto rischio di congestionamento traffico, a nuovi sistemi di carpooling, tecnologie di conversione dell'energia ondata in elettricità, ecc.

Senza voler tracciare un bilancio complessivo dei risultati ottenuti con il programma di finanziamento, quello che ci interessa, ai fini del presente lavoro di ricerca, è comprendere il ruolo delle Amministrazioni Locali. Sono infatti i comuni i naturali interlocutori delle soluzioni sperimentate. Ne abbiamo parlato con alcuni dei giovani protagonisti al fine di rileggere con loro una storia che, nelle loro aspettative, sarebbe più o meno dovuta andare così: 1) i giovani individuano un bisogno sociale nei propri territo-

ri; 2) immaginano per questo una soluzione tecnologicamente innovativa e socialmente rilevante; 3) le “migliori idee” vengono finanziate dal programma governativo; 4) le organizzazioni proponenti sviluppano i prototipi e li testano nelle proprie città; 5) sulla base dei risultati delle sperimentazioni definiscono un modello di business e un piano di sostenibilità; 6) le soluzioni testate vengono acquisite dalle città per cui sono state “immaginate”; 7) le soluzioni vengono esportate lì dove incontrano i bisogni di altri territori o esigenze di mercato; 8) si generano impatti sociali e cambiamenti significativi a livello urbano.

Che ruolo hanno avuto i comuni e le istituzioni locali nell’ambito di questo meccanismo, che molto ricorda la spirale disegnata da Murray nel libro bianco dell’innovazione sociale (...) per raccontare i momenti che portano l’idea dal nascere al suo effettivo svilupparsi? Quante delle idee sviluppate sono effettivamente diventate progetti e servizi delle/nelle città?

1. La fase di analisi del bisogno e identificazione del problema.

Per i progetti finanziati dal bando MIUR la fase di identificazione dei “problemi da risolvere” ha dovuto seguire i tempi e i modi di una banditura pubblica. Rispetto ai tempi la fase di diagnosi è stata compressa nei pochi giorni che vanno dalla pubblicazione dell’avviso di finanziamento (2 marzo 2012), alla data di scadenza (30 aprile 2012) per la sottomissione delle proposte. Rispetto ai modi, la diagnosi del problema è – nella maggior parte dei casi – sulla base di informazioni superficiali. L’assenza, in questa fase, di un coinvolgimento attivo dei possibili futuri committenti/clienti/beneficiari, unita a una debole cooptazione degli enti territoriali ha determinato impianti di progetto costruiti, spesso, in assenza di dati completi su cui impostare l’analisi delle cause che generano i problemi sui quali vengono montati gli interventi poco territorializzati.

In alcuni dei progetti finanziati questo vizio iniziale, è stato recuperato in corso d’opera, mentre in altri ha dato, di fatto, origine a soluzio-

ni sociali per problematiche che in realtà non corrispondono a una domanda espressa da una città o da un territorio specifico.

2. La fase di proposta. Dopo la diagnosi dei problemi si è passati alla generazione delle idee per risolverle e alla formulazione delle proposte. Per candidare le proprie idee all’avviso del MIUR era sufficiente – sul piano formale – avere meno di 30 anni e essere residenti in una delle 4 regione in convergenza. Anche le organizzazioni non profit già costituite (a prescindere dalla forma giuridica) potevano presentare proposte, ma non era né necessario né premiante in sé. Questo è senz’altro un elemento di grande innovazione introdotto dall’avviso, a cui va riconosciuta la capacità di aver avvicinato alle questioni urbane giovani ricercatori e innovatori normalmente lontani dai processi di pianificazione e definizione di servizi e prodotti per la città. Distanza, per altro spesso attenuata dalla presenza delle Università.

3. La fase di selezione e finanziamento. Nella definizione delle graduatorie il MIUR ha dato priorità ai progetti all’innovatività e all’originalità delle soluzioni proposte, misurata in rapporto alla capacità di queste di dare risposte fattibili alle problematiche individuate e alla rilevanza del business plan per le attività post progettuali che avrebbero dovuto essere auto-sostenibili e “strutturabili” nell’ambito dei tessuti urbani. Tuttavia, neppure in questa fase vi è stato il coinvolgimento degli Enti locali: le Pubbliche Amministrazioni operanti nei territori non sono entrate nella procedura di valutazione e il loro coinvolgimento, lo abbiamo detto, non era un elemento obbligatorio in fase di proposta. Da un lato, il sostegno economico pubblico “dal centro” è stato un potente ed innegabile driver di innovazione di contenuti e processi: ha permesso la sperimentazione di idee innovative con finalità sociali in settori dove non esistevano ancora soluzioni di mercato, innescando un processo di apprendimento e con-

fronto tra cittadini, innovatori, enti locali e fornitori pubblici e privati. Dall'altro, in alcuni dei progetti finanziati il non coinvolgimento in questa fase delle amministrazioni locali ha generato uno sfasamento: il soggetto pubblico che si è fatto carico del sostegno economico iniziale (e dei rischi ad esso connesso), non è coincidente con l'amministrazione locale che dovrebbe poi acquisire la soluzione, pur senza avere risorse per supportare i progetti nell'ultima fase di "scaling".

4. La fase di sviluppo e test. Nella fase di sviluppo e test i giovani innovatori dovevano provare che (e se) le soluzioni pensate e proposte funzionavano. La città in questa fase dovevano fare da "Test bed": era necessario sperimentare le tecnologie e le potenzialità dei progetti rispetto alla capacità di risposta a bisogni territoriali specifici. In molti casi le città e le comunità locali hanno accolto con favore questa fase "ospitando" le sperimentazioni e "stando a guardare" i risultati prodotti. E' il caso di Napoli che già nella fase di test aveva integrato nella propria strategia Smart i progetti Ci.Ro e Bikesharing. Per altri, come TrafficO2 o Park Smart la scala di test è stata quella universitaria e non quella comunale, nessun problema – a detta dei protagonisti – riguardo al testing delle tecnologie e delle dinamiche degli user, qualche problemino in più rispetto al business model, dal momento che traffico e parcheggi sono senz'altro materie comunali.

5. Fase di definizione del un modello di business e un piano di sostenibilità. In questa fase diverse sono state le strade percorse dai progetti finanziati: per alcuni la chiusura del progetto non è arrivata insieme alla definizione del proprio business model, per definire il quale è stato necessario un secondo periodo di accelerazione; è il caso di Park Smart srl, incubato nella sezione catanese di Tim#W-Cup per un anno. Altri hanno avviato un dialogo con l'amministrazione

comunale per analizzare insieme la fattibilità e la sostenibilità economica dell'acquisizione da parte del comune delle soluzioni testate. Interessante il caso di Bikesharing Napoli che, durante la fase finale del progetto, ha proceduto con l'amministrazione alla pianificazione della sua prosecuzione, ragionando su come creare nuove condizioni per rendere il bikesharing – anzi QUEL bikesharing - economicamente sostenibile per la città.

6. Ingresso sul mercato e/o acquisizione da parte della città. Diverse sono state le sorti "commerciali" dei progetti finanziati dal MIUR, molte ancora in via di definizione. Per alcuni l'uscita dalla sperimentazione ha portato dritti al mercato (seppur con modelli di business estremamente eterogenei), per altri sono intervenuti investimenti di grandi aziende ICT, mentre per altri ancora – soprattutto per chi puntava più su innovazioni di servizio e meno sull'innovatività tecnologica – è la città ad aver sviluppato un interesse all'acquisizione delle soluzioni, aprendo il campo ad una serie di questioni: a chi appartengono i diritti delle soluzioni (finanziate dal MIUR, sviluppate da giovani in associazione, sperimentate dalle amministrazioni locali)? Come può l'amministrazione locale dopo due anni di test e, in alcuni casi, co-design delle soluzioni acquisire la soluzione? Come e perché è possibile immaginare di non andare a bando? Nel momento in cui una soluzione funziona è necessario – oltre che normato - cercare i fornitori di un prodotto/servizio equivalente? Quando il risultato del progetto non è un prodotto direttamente acquistabile dal comune per lo stato di non piena maturità della soluzione (al di là della procedura) come e chi deve sostenerne i costi? Come può il comune agevolare un accesso al credito delle organizzazioni e attrarre investimenti?

Riportiamo il caso di Bikesharing Napoli perché almeno in parte risponde ai molti interrogativi legati alla sperimentazione del MIUR.

Alle biciclette elettriche di Napoli è successo questo: il Consiglio comunale delibera in ottobre 2015 la volontà dell'amministrazione di fare proprio il servizio sperimentato, individuando nell'Anm (Azienda Napoletana Mobilità) l'ente gestore e l'associazione Cleanap – titolare del progetto - come supporto nella conduzione del servizio. Nel mese di gennaio 2016 il Miur firma la delibera, esprimendo però la necessità di un protocollo d'intesa tra Ministero e l'ente che ha gestito il bando, cioè il Comune. Per ora la storia di questo progetto, bello quanto faticoso, si ferma qui, con le ciclostazioni in disuso e le biciclette in deposito e Cleanap a sostenere i costi energetici degli stalli.

2.2.3 Cosa cambia nell'approccio della nuova programmazione per la social innovation?

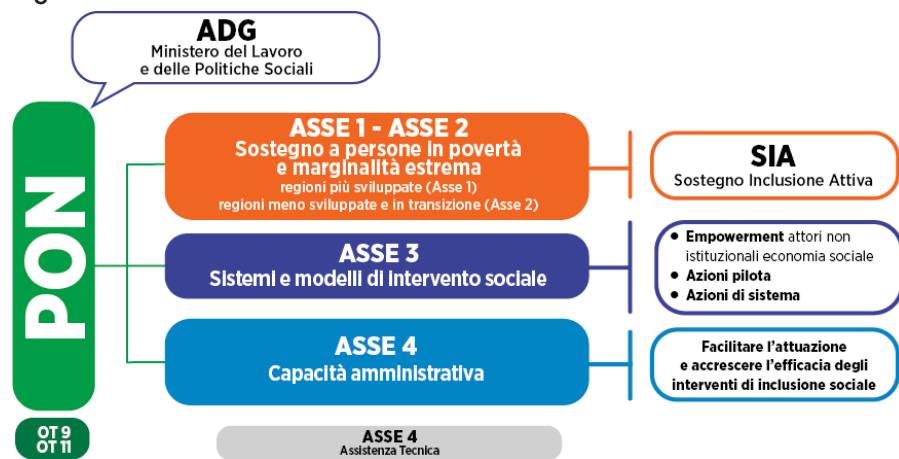
Mentre, come abbiamo visto, nel passato periodo di programmazione la barra delle politiche a supporto dell'innovazione sociale era sbilanciata sull'innovazione tecnologica e sulla prospettiva di dinamismo economico che questa è – in potenza – in grado di attivare, qualcosa cambia con la nuova stagione delle politiche nazionali. Guardando ai nuovi Programmi Operativi Nazionali per il periodo di programmazione dei Fondi Strutturali Europei 2014-2020, la traiettoria sembrerebbe quella di riportare il tema dell'innovazione sociale e i suoi protagonisti in una cornice più ampia, che tiene dentro 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.

PON INCLUSIONE - Il PON Inclusione contribuisce al raggiungimento degli obiettivi nazionali e comunitari per la riduzione della povertà. In particolare, esso intende contribuire al processo che mira a definire i livelli minimi di alcune prestazioni sociali, affinché queste siano garantite in modo uniforme in tutte le regioni italiane, superando l'attuale disomogeneità territoriale. Attraverso l'asse 1 e l'asse 2, oltre l'80% delle risorse del Programma, il cui budget complessivo è pari a circa 1,2 miliardi di euro, viene destinato a supportare l'estensione sull'intero territorio nazionale del Sostegno per l'inclusione attiva (SIA), una misura attiva di contrasto alla povertà assoluta già attuata in via sperimentale in alcune città. Il Programma sostiene inoltre la definizione e sperimentazione, attraverso azioni di sistema e progetti pilota, di modelli per l'integrazione di persone a rischio di esclusione sociale, nonché la promozione di attività economiche in campo sociale (Asse 3) e, infine, azioni volte a rafforzare la capacità amministrativa dei soggetti che, ai vari livelli di governance, sono coinvolti nell'attuazione del Programma (Asse 4).

E' in particolare nella strategia dell'Asse 3 che si rintraccia l'accento sull'innovazione sociale. Nella ricerca e nel rafforzamento di modelli appropriati di intervento sociale si punta qui su tre direttrici:

- azioni rivolte a rafforzare gli attori non istituzionali dei processi di innovazione sociale, quali imprese socialmente responsabili, imprese sociali, terzo settore e società civile;
- azioni pilota rivolte a target specifici, individuati come prioritari a livello nazionale;
- azioni di sistema, volte a favorire una maggiore efficacia dell'azione amministrativa in tema di interventi sociali.

Fig.6 - La struttura del PON inclusione e l'innovazione sociale



PON METRO - Il PON Città metropolitane 2014-2020 rappresenta per l'Italia la prima esperienza di programma nazionale dedicato a rafforzare le priorità dell'Agenda urbana nazionale. La dotazione finanziaria di circa 893 milioni di euro sarà dedicata ad azioni relative all'Agenda digitale urbana (Asse 1), alla sostenibilità dei servizi e della mobilità urbana (Asse 2), all'inclusione e all'innovazione sociale (Assi 3 e 4). L'area territoriale di riferimento è la Città metropolitana per quanto riguarda le azioni immate-

riali legate all'Agenda digitale e le azioni di inclusione sociale del Fondo sociale europeo (Fse), mentre gli altri interventi sono concentrati nel territorio del comune capoluogo. La responsabilità del Programma è affidata all'Agenzia della coesione territoriale, che svolgerà i ruoli di Autorità di gestione e di Autorità di certificazione, mentre le 14 Autorità urbane (così come definite nella legge di Riforma 56/2014), assumeranno la figura di Organismi Intermedi con funzioni delegate. Per rispondere alle sfide connesse alle dinamiche di sviluppo in atto nelle 14 città metropolitane e alle sollecitazioni verso l'innovazione delle politiche di sviluppo derivanti dagli obiettivi di Europa 2020, l'Accordo di Partenariato ha identificato per l'Agenda urbana nazionale una serie di obiettivi e strumenti che mirano a costruire una politica urbana nazionale in grado di condizionare positivamente l'azione di soggetti posti a vari livelli nella gerarchia istituzionale.

Il PON METRO punta alle Smart City e concede un ruolo preminente all'innovazione sociale e ai suo protagonisti. Se a monte esso assume, infatti, come obiettivo imprescindibile la riduzione della distanza tra cittadini (e city users) e servizi di welfare, a valle individua strumenti che molto hanno in comune con le pratiche analizzate nella seconda parte di questo rapporto (sportelli d'ascolto, banca del tempo, orientamento al lavoro e alla formazione, assistenza alla persona, attività di animazione culturale e tecnologica con finalità pedagogico-educative o sociali, riqualificazione e gestione dello spazio e dei beni pubblici presenti nel quartiere, supporto ad avvio di attività imprenditoriali, alla realizzazione di iniziative di promozione e di marketing, valorizzazione delle risorse ambientali, culturali ed architettoniche del quartiere, alfabetizzazione e servizi per l'inclusione digitale ...).

Il PON METRO non è solo delle città: imprese e organizzazioni non profit giocheranno una funzione strategica. Per le prime è auspicabile che possano superare il ruolo di meri aggiudicatari di appalti pubblici: in una visione da "imprese coesive" (Fondazione Symbola, 2014). Le seconde, individuate dal Programma come attori della riattivazione sociale, dovranno portare il proprio bagaglio di esperienze maturato in tanti anni di para-

welfare dentro un diverso assetto di collaborazione pubblico-privati, questa volta non incentrato solo sull'erogazione ciclica di servizi al cittadino per conto della PA, quanto sull'attivazione di processi che, una volta consolidati, dovrebbero inoculare nuove pratiche nei comportamenti delle comunità.

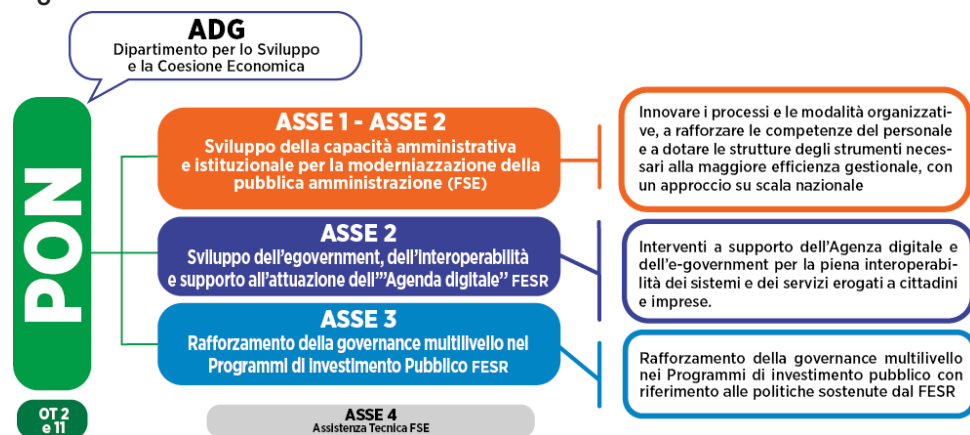
Fig. 7 - La struttura del PON Metro e l'innovazione sociale



PON GOV – E' il programma plurifondo che utilizza sia risorse FSE che FESR ed è dedicato alla governance e alla capacità istituzionale, è. La dotazione finanziaria è pari a 827,69 milioni di euro. Si basa su due Obiettivi Tematici: l'OT 11 "Rafforzare la capacità istituzionale delle autorità pubbliche e delle parti interessate e un'amministrazione pubblica efficiente" e l'OT 2 "Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché l'impiego e la qualità delle medesime", potenziando le strumentazioni digitali e la domanda di ICT. Gli assi di intervento su cui si fonda la strategia del programma riguardano lo sviluppo della capacità amministrativa e istituzionale per la modernizzazione della PA (Asse 1); Sviluppo dell'e-governement, dell'interoperabilità e supporto dell'attuazione dell'Agenda Digitale (Asse 2); il rafforzamento della gover-

nance multilivello nei programmi di investimento pubblico e l'assistenza tecnica (Asse 3). Il PON GOV non fa un riferimento esplicito all'innovazione sociale ma parla di: Open data; Agenda per la semplificazione; e-gov; smart growth; accountability e partecipazione. Vale a dire, che è nell'ambito di questo programma che si dovranno creare le precondizioni per lo sviluppo del - così detto - ecosistema dell'innovazione sociale e le competenze necessarie alle PPAA per governare al tempo della social innovation.

Fig. 8 - La struttura del PON GOV e l'innovazione sociale



PON SPAO – Il PON per i Sistemi di Politiche attive per l'Occupazione è il Programma che, con 2 miliardi e 176 milioni di euro, ha come assi prioritari d'intervento l'occupazione (Asse 1), l'istruzione e la formazione (Asse 2), la cooperazione transnazionale (Asse 3), la capacità istituzionale (Asse 4) e l'assistenza tecnica e consiste principalmente nell'attivazione di azioni di sistema e di azioni di tipo più sperimentale attuate con il supporto di tutti gli attori istituzionali.

Il PON SPAO con le sue 6 priorità (contrasto alla disoccupazione giovanile, inclusione sociale, mobilità dei lavoratori, ammodernamento delle istituzioni del mercato del lavoro, contrasto al lavoro sommerso), agisce sul

capitale umano e punta ad attivare tanto nel mercato del lavoro giovanile, quanto nel sistema della formazione, processi di innovazione sociale.

Fig. 9 - La struttura del PON SPAO e l'innovazione sociale



2.3 - COME FA UNA REGIONE A TRASFORMARSI IN UN “PAESE PER GIOVANI” L’ESEMPIO DELLA REGIONE PUGLIA

Precauzioni per l'uso: Attenzione! Questo che segue non è un modello, non è una ricetta, non è un caso da replicare. Si tratta invece di un esempio molto interessante dal quale prendere ispirazione per ripensare al modo in cui si fanno le politiche pubbliche, ai concetti di partecipazione, relazione con i cittadini, trasparenza e innovazione della PA.

Questa è una storia che ha inizio ormai più di 10 anni fa in Puglia, una delle Regioni che, fino a quel momento, non erano ritenute un buon esempio per lo sviluppo delle politiche pubbliche a vantaggio dei cittadini. E' una storia che mostra cosa possa essere un “paese per giovani” ed è soprattutto un'evidenza tangibile di come una Regione abbia deciso di interpretare il proprio ruolo a partire da un obiettivo generale, chiaro e ambizioso: “valorizzare i giovani come risorsa per il cambiamento”. (Assessore regionale Guglielmo Minervini)

L'ambizione di questa idea stava prima di tutto nel doversi muovere in un contesto caratterizzato da:

- una grande distanza tra i giovani e le istituzioni;
- una macchina amministrativa lenta, molto tradizionale e strenuamente aggrappata al modello burocratico funzionalista, totalmente autoreferenziale;
- una grande vitalità del territorio regionale che mostrava un potenziale di cambiamento non ascoltato né visto dalle istituzioni.

I fattori di contesto indicati si rafforzavano reciprocamente: la distanza delle istituzioni dai cittadini (in particolare dai giovani) generava la diffidenza dei cittadini stessi verso un sistema percepito come inaffidabile e il senso di sfiducia dei cittadini verso le istituzioni non le stimolava a superare le rigidità delle regole e delle procedure.

La filosofia di fondo che ha guidato il cambiamento, realizzato a partire dal 2005, è stata quella di “smettere di comandare e cominciare a rendersi utili”, superando un modello di Stato che considera i cittadini come dei soggetti passivi ai quali offrire regole per contemperare agli interessi, e servizi per rispondere ai bisogni. L'idea di “rendersi utili” è stata declinata come la necessità di mettere a valore le energie, le passioni, la vitalità e le competenze diffuse, rompendo uno schema duale “Stato erogatore-Cittadino target” e pensando al ruolo della Regione come quello di un soggetto che ha risorse disponibili per “aiutare le persone a fare le cose”.

Il concetto di base dell'azione regionale è stato, allora, quello della condivisione e non quello della partecipazione intesa così come agita da molte amministrazioni che, negli ultimi anni, hanno utilizzato la leva della partecipazione come formula di consenso, limitandosi a chiedere ai cittadini di mettere a disposizione le loro risorse (idee, competenze e tempo) senza condividere con loro risorse altrettanto importanti.

La scelta è stata, quindi, radicale: utilizzare tutti i finanziamenti nazionali affidati alla Regione Puglia per le politiche rivolte ai giovani, affidandoli direttamente ai giovani.

Questa modalità radicale è stata la risposta all'enorme muro di sfiducia che un rapporto ormai radicato aveva creato tra la Regione e i cittadini: è stato il modo per dimostrare ai giovani che la barriera invisibile creata tra l'erogatore e il destinatario era stata abbattuta.

E così è nato Bollenti Spiriti, il programma della Regione Puglia per le politiche giovanili: un insieme di interventi che si è andato strutturando nell'arco di due legislature, generando risultati importanti nei numeri e negli impatti.

La scelta molto precisa è stata quella di non definire in modo aprioristico un grande programma o un grande piano per le politiche giovanili, ma di cominciare a capire come favorire e supportare i giovani nei loro percorsi, nelle loro iniziative, nelle loro idee di impresa, ecc. Un approccio sperimentale che presupponeva una verifica e un aggiustamento continuo degli interventi sulla base delle reazioni che si generavano attraverso gli interventi stessi.

La particolarità della strategia di Bollenti Spiriti è il modo con cui si è intervenuti su due fronti: quello della governance e quello del metodo di attivazione della comunità.

Sul fronte del modello di governance, Bollenti Spiriti si è dato il compito di chiamare la filiera istituzionale e i soggetti intermedi del territorio a fare la loro parte per supportare i ragazzi. Si è puntato, in questo modo, sulla co-responsabilità e, di fatto, sull'autoselezione di ogni attore nel contribuire al disegno complessivo. Questo a partire dai comuni ai quali sono state trasferite le risorse funzionali al finanziamento dell'infrastrutturazione materiale (per esempio con il progetto [Laboratori Urbani](#)).

Sul piano del metodo, invece, si è deciso di rompere la filiera lunga e di disintermediare l'azione a vantaggio dei giovani, finanziando direttamente la progettualità e le idee create, organizzate e gestite dai ragazzi (questo è stato il metodo utilizzato per [Principi Attivi](#) e per i [Laboratori dal basso](#)). In questo modo la Regione ha supportato e finanziato le infrastrutture immateriali: conoscenza, creatività, senso civico, senso di appartenenza, fiducia, ecc.

L'avvio di Bollenti Spiriti precede temporalmente l'arrivo in Italia dell'ondata culturale della social innovation, dei Regolamenti per i beni comuni e del co-design, ma si trova perfettamente in linea con questa nuova cultura e con le riflessioni relative al ruolo che le istituzioni dovrebbero giocare all'interno del cosiddetto ecosistema.

La fase dell'avvio di questa iniziativa vede, in Puglia, una presenza debole del sistema tradizionale: la Puglia non ha potenti e munifiche Fondazioni bancarie; non ha il sistema forte dell'impresa privata; non ha una profonda tradizione civica; non può contare sulla presenza di nuovi soggetti intermedi che sappiano sostenere i processi creativi e innovativi della comunità (incubatori, co-working, acceleratori di impresa, ecc.). Questo iniziale limite di contesto è diventato, in realtà, un punto di forza in quanto questo *vuoto* è stato trasformato in *spazio* che Bollenti Spiriti è stato in grado di riempire senza dover mediare o essere condizionato dalla tradizione di rapporti, di metodi, di interessi, ecc. L'ecosistema potenziale, cioè il sistema degli attori che avrebbe potuto (e dovuto) affiancare la Regione in questa azione di cambiamento, di fatto non esisteva o non era ancora pronto per agire un ruolo attivo e sinergico.

In questo caso è stata la Regione che ha saputo dare avvio ad un processo di coinvolgimento, attivazione e co-progettazione dei giovani di tutto il territorio. L'ha fatto soprattutto uscendo dalle sue stanze, facendo sì che fossero le persone a conoscersi (quelle del team di progetto con i giovani destinatari delle iniziative), a incontrarsi (in occasioni e eventi organizzati anche sul territorio), a confrontarsi (anche con l'uso della tecnologia).

Bollenti Spiriti si è fatto *piattaforma abilitante* e ciò ha prodotto, in un primo momento, una grande mobilitazione dei ragazzi di tutta la Regione e, in un secondo momento, si è trasformato in una condizione favorevole per il sistema.

La prima fase è stata quella veramente sperimentale dove è stato necessario provare per capire se (e che) le modalità adottate erano vincenti. Si possono portare alcuni esempi nei quali si evidenzia questa natura “istintiva” delle scelte fatte, coerenti però con tutto l'impianto metodologico:

- Nell'elenco delle [iniziative di Bollenti Spiriti](#) una delle prime realizzate si chiama Creative Camp 2007. Nasce da questi pochi input: occorre organizzare un evento sulla creatività giovanile in circa un mese e con 8.000 € avendo però a disposizione una bella location. Le prime idee per questo evento sono quelle più scontate: per coinvolgere i giovani servono nomi di richiamo ma le risorse non lo consentono; pochi giorni a disposizione e soprattutto troppi pochi soldi. L'alternativa è “deportiamo gli studenti: facciamo venire tutte le scuole”. E poi la decisione: perché non facciamo un [BarCamp](#). [Una “non conferenza”](#). Tutti erano inviati: artisti, creativi, operatori della cultura e dello spettacolo, amministratori pubblici, studenti, ricercatori, chiunque avesse qualcosa da proporre, mostrare, imparare o condividere con uno spirito curioso e aperto. E così all'evento del 2007 si sono presentate 600 persone, a quello del 2008 1.500 e, nelle edizioni 2010/2012/2015, i partecipanti sono arrivati a 10.000. Tutti giovani, tutti volontariamente presenti e senza testimonial di richiamo.
- La stessa modalità è stata utilizzata per realizzare un progetto che potesse favorire la partecipazione dei giovani pugliesi alla vita attiva del territorio. Nel 2008 è stato lanciato Principi Attivi che ha consentito il finanziamento di progetti ideati e realizzati dai giovani stessi. Con un contributo massimo di 25.000 euro venivano finanziate “buone idee”. Principi Attivi è stata, a modo suo, un'iniziativa rivoluzionaria e, intorno a questa, si sono adottate altre soluzioni in linea con la filosofia del pro-

getto. Per esempio, a supporto di chi volesse avere informazioni, è stato deciso di attivare un forum on line e in questo forum sono stati raccolti 16.686 messaggi. In questo modo, senza volerlo, è nata una vera e propria comunità di pratiche. Anche per la promozione del progetto, la soluzione è stata una co-azione dell'istituzione e dei cittadini: sono stati 95 gli incontri organizzati in 80 diverse località e sono stati i giovani stessi ad attivarsi per poter ascoltare quali fossero le opportunità e avere chiarimenti in merito alle loro proposte. Tre sono stati i bandi lanciati negli anni da Principi Attivi, 6.250 le candidature e 780 i progetti finanziati.

- Altro esempio dello stile di Bollenti Spiriti sono i Laboratori dal Basso. L'input, riguardava la necessità di organizzare corsi di formazione. Anche in questo caso l'avvio dell'ideazione del progetto è stata tradizionale: quanti corsi organizzare, rispetto a quali sono i fabbisogni, quali docenti coinvolgere, ecc.. Ma anche in questo caso la soluzione che poi è stata adottata ha seguito un altro stile e la sua definizione è parte da una richiesta arrivata a Bollenti Spiriti da un gruppo di ragazzi sviluppatori di App interessati ad acquisire competenze grazie ad importanti esperti. Da qui l'idea di finanziare laboratori dal basso cioè percorsi di apprendimento per giovani imprenditori o aspiranti imprenditori che vengono proposti direttamente da chi ritenga di dover acquisire nuove conoscenze. L'idea di fondo è che l'apprendimento è un atto volontario e come tale sono direttamente le persone che possono decidere come orientare i processi di apprendimento. Dal 2012 al 2015 sono stati realizzati 183 laboratori per un totale di 7.170 ore di lezione, 1.015 docenti invitati e 70.000 partecipanti.

Questa modalità “alternativa” di gestire le politiche regionali è stata fonte di difficoltà ed ha scontato le rigidità della struttura amministrativa regionale perché questo *sistema aperto* non sempre si combina con le logiche della procedura e con le regole della PA. Nel caso di CreativCamp,

per esempio, si è posto il problema di poter utilizzare una piattaforma privata come quella di barcamp.org e si è posto inoltre il problema del divieto, per i dipendenti regionali, di utilizzare in servizio i social network. Nel caso di Principi Attivi è stato necessario organizzare una mediazione per la pubblicazione dei messaggi del forum per far fronte al fatto che il dirigente è responsabile di tutto ciò che viene scritto sul forum on line. La flessibilità utilizzata da Bollenti Spiriti per la creazione di nuove soluzioni non si adatta alla rigidità delle forme amministrative e questo ha determinato non pochi problemi rispetto all'uso delle risorse: la scelta di non fare campagne di comunicazione per promuovere Principi Attivi ma di accettare ogni invito fatto dal territorio ha portato a sfiorare il budget previsto per le trasferte pur non avendo utilizzato altre risorse; oppure si è dovuto trovare una soluzione al problema dei trasferimenti statali che dovevano essere utilizzati per finanziare i progetti di Principi Attivi perché, a causa del patto di stabilità, i soldi non sarebbero arrivati a marzo ma a novembre.

La seconda fase di Bollenti Spiriti è stata quella che ha visto la diffusione e i benefici degli effetti prodotti dalla prima fase all'interno del territorio regionale. In particolare ciò è avvenuto grazie alla combinazione di due fattori:

- la presenza di giovani pugliesi che si erano fatti le ossa sperimentandosi nell'ideazione e gestione di iniziative imprenditoriali, nell'organizzazione di attività formative, nella partecipazione ad eventi creativi, ecc.;
- la crescita di consapevolezza da parte di altri attori del territorio.

Così è successo che, dopo sei anni dall'avvio di Bollenti Spiriti, la Camera di Commercio di Bari ha dato vita a Valore Assoluto, un progetto di supporto economico e di tutoraggio per la creazione di startup innovative. I primi vincitori del bando erano praticamente tutti passati dall'esperienza di Principi Attivi.

E ci sono altri esempi che mostrano gli effetti prodotti dall'attivazione e dal protagonismo generato da Bollenti Spiriti nella combinazione con l'intervento di altri attori che svolgono azioni di supporto. Fra questi il progetto di una stampante 3D (open hardware e open source), creata da 4 cooperative di ragazzi che è entrata nel circuito Ipercoop. Una parte delle persone coinvolte in questo progetto è passata per Principi Attivi in realtà occupandosi di altro.

Ancora, a Bari è stato organizzato il Wordpress Photo, una manifestazione internazionale dedicata alla fotografia. Si tratta di un evento che ha avuto un ottimo riscontro di pubblico. I Principi Attivi erano ovunque: il catering, i designer, chi ha fatto i murales, chi si è occupato dell'audio-video.

L'apertura all'innovazione di Bollenti Spiriti ha prodotto, quindi, altro cambiamento, in questo senso il programma ha svolto un ruolo di fertilizzazione.

Va fatta però un'importante precisazione: la scelta della Regione Puglia è stata quella di muoversi nell'ambito delle politiche giovanili: da subito il team di progetto è stato consapevole di appartenere ad un assessorato ritenuto "minore". Per questo l'obiettivo che si sono posti è stato proprio quello della fertilizzazione, dell'attivazione dei giovani e non quello del supporto alla nascita di nuova impresa. Bollenti Spiriti (soprattutto con il suo progetto Principi Attivi) non ha voluto essere un progetto di sostegno alle startup. L'obiettivo di Bollenti Spiriti è altro: "è un dispositivo che produce attivazione dei giovani: non li "sistema" ma li incoraggia. Perché considerare i giovani una risorsa non significa dimenticare i loro problemi, ma immaginare che i giovani stessi possano contribuire a trovare le migliori soluzioni". Da qui la scelta di finanziare con poche risorse tanti progetti, con l'intenzione di offrire un'occasione di prima sperimentazione ai ragazzi per imparare a ideare e a realizzare le loro iniziative e concretizzare le proprie idee. Si è scelto di finanziare progetti proposti, a volte, anche da persone inesperte, invece di operare una selezione accurata di pochi progetti già solidi per il mercato come è avvenuto in altre realtà.

Le caratteristiche vincenti di questi dieci anni di politiche giovanili nella Regione Puglia sono sintetizzabili in alcuni punti chiave:

- una forte copertura politica, cioè un assessore che ha creduto e sostenuto la filosofia e il metodo della progettualità realizzata;
- una forte consapevolezza amministrativa, cioè una conoscenza molto precisa dei meccanismi procedurali interni e delle regole sia per la loro applicazione, sia per capire come eventualmente andare oltre;
- reti corte con il top management per semplificare i tempi e i modi delle decisioni e della risoluzione dei problemi;
- un gruppo di lavoro presente, attivo e multidisciplinare;
- una forte attitudine **hacker**, cioè una motivazione forte nella risoluzione di problemi complessi con una logica sperimentale, incrementale, di comunità e con una forte idea di libertà di azione.

L'elemento centrale della politica pubblica agita con Bollenti Spiriti, che ha generato gli effetti di cui si è parlato, è il passaggio culturale fatto da subito: con l'intento di cambiare atteggiamento, cercando soprattutto di "cominciare ad essere utili". E' questa la chiave di volta che ha portato:

- a superare quella forma di selezione e di riproduzione culturale che rende la maggior parte delle persone che lavorano nel pubblico disinteressate al merito di ciò che fanno e interessate al rispetto e all'applicazione delle regole;
- a ritenere un valore il protagonismo dei ragazzi: le loro idee, la loro creatività, le loro competenze, le loro energie. Un passaggio culturale che supera l'idea che la popolazione sia solo soggetto portatore di bisogni o soggetto portatore di interessi;
- ad adottare una logica incrementale nell'evoluzione delle attività e delle iniziative senza il disegno del grande progetto;
- a creare meccanismi radicali di fiducia come la scelta di rendere disponibili tutte le risorse per la valorizzazione della progettualità e delle idee dei giovani.

BOLLENTI SPIRITI

Bollenti Spiriti è il Programma della Regione Puglia, lanciato nel 2005, dedicato alle Politiche Giovanili. Si articola in 5 azioni principali:

PRINCIPI ATTIVI, forse l'iniziativa più nota di Bollenti Spiriti, attraverso cui vengono finanziati progetti dei giovani pugliesi (dai 18 ai 32 anni) con un contributo a fondo perduto fino a 25.000 euro. L'idea è molto semplice: gruppi composti da un minimo di 2 persone presentano un progetto su una delle tre Macroaree indicate all'interno del Documento strategico della Regione (Tutela e Valorizzazione del Territorio, Economia della conoscenza e innovazione, Inclusione sociale e cittadinanza attiva), da realizzare entro un anno.

Finanziamenti. Il finanziamento del primo bando è stato messo a disposizione dal Fondo Nazionale per le Politiche Giovanili, con un accordo di programma quadro con la Regione, per un totale di 7,5 milioni di euro. Il Fondo è stato poi integrato con 3 milioni di euro dal bilancio ordinario della Regione. Il secondo bando è stato finanziato interamente dalla Regione con 4,75 milioni di euro. Il terzo con 4,1 milioni di euro, nuovamente del Fondo Nazionale.

Dati. Prima edizione: 420 gruppi di giovani; 114 imprese attivate, 20 cooperative, 287 associazioni, su un totale di 1563 progetti presentati. Seconda edizione: 190 progetti vincitori, 5.721 giovani partecipanti (con un incremento del 37,3% rispetto alla prima edizione), 2.231 candidature. La terza edizione ha registrato un ulteriore incremento del 6,8% con 2.384 candidature e 6.025 partecipanti.

LABORATORI URBANI, è l'azione di Bollenti Spiriti, finanziata dalla Regione, per il recupero di immobili ormai in disuso di proprietà dei comuni (scuole, ex monasteri, mattatoi, siti industriali, etc.) da trasformare in spazi dedicati ai giovani. L'iniziativa ha preso il via nel 2006 per far fronte alla carenza di luoghi per la creatività giovanile. Attraverso un bando pubblico rivolto alle amministrazioni comunali, la Regione, nella prima edizione, ha finanziato 71 progetti presentati da 169 comuni pugliesi, per recuperare 151 immobili di loro proprietà. La destinazione d'uso varia, si passa dall'arte e lo spettacolo alla tecnologia, dagli spazi espositivi ai servizi per la formazione e il lavoro. Sono sempre le amministrazioni proprietarie degli immobili a scegliere, tramite procedure pubbliche, associazioni e/o imprese responsabili della gestione degli spazi.

CANTIERE DELLA LEGALITA', azione finalizzata alla diffusione della cultura della legalità attraverso il riuso sociale dei beni sottratti alla criminalità organizzata. Tra le iniziative più importanti vi è Libera il Bene, promosso dalla Regione Puglia nell'ambito del PO FESR 2007-2013 insieme a Bollenti Spiriti. Il percorso è sempre lo stesso: bando pubblico rivolto a comuni e province pugliesi, la cui partecipazione si caratterizza da due fasi fondamentali, nella prima gli enti locali individuano preliminarmente un'ipotesi di riutilizzo del bene e un gestore; nella seconda i due soggetti (pubblico e privato) redigono la proposta progettuale da sottoporre a finanziamento regionale. Nel 2010 hanno ottenuto il finanziamento i primi 10 progetti della graduatoria, a cui se ne sono aggiunti ulteriori 3 nel 2013.

LABORATORI DAL BASSO, realizzata in collaborazione con l'ARTI (Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione), l'iniziativa intende aiutare i giovani a

fare impresa, attraverso tre azioni: Laboratori, percorsi di apprendimento ideati da giovani imprese e associazioni che si uniscono col l'obiettivo di far crescere la propria attività; Testimonianze, attraverso cui permettere ai giovani di incontrare coloro che hanno già esperienza nel mondo dell'imprenditoria e dell'innovazione; Mentoring, per far incontrare giovani imprese e associazioni con imprenditori esperti che offrono il loro aiuto nella fase di avvio.

LA SCUOLA DI BOLLENTI SPIRITI, anch'essa in collaborazione con l'ARTI, forma figure professionali dedicate all'attivazione di progetti di sviluppo locale e di animazione di comunità coinvolgendo giovani, italiani e non, residenti in Puglia. La Scuola propone un percorso di apprendimento intensivo in grado di formare operatori di politiche giovanili; in questo modo si intende rafforzare l'efficacia e l'impatto delle nuove azioni previste dal Piano d'azione Bollenti Spiriti. La prima edizione, svoltasi a Taranto, ha visto la partecipazione di 30 giovani su un totale di 440 domande ricevute.

A questo si aggiunge la Comunità Bollenti Spiriti all'interno della quale si inseriscono associazioni, spazi e imprese giovanili di tutto il territorio regionale; la promozione di Studi e Ricerche, per conoscere il contesto e valutare i vari interventi; i Campi di Bollenti Spiriti, dove organizzare eventi per facilitare le occasioni di incontro tra i giovani; e altre iniziative coerenti con gli obiettivi prefissati dal programma.

2.4 LE POLITICHE COMUNALI ALLA PROVA DEI FATTI: LE ESPERIENZE DI TORINO E MILANO

Le politiche comunali a supporto dell'innovazione sociale sono politiche sperimentali, agite sulla base di riferimenti teorici e di input internazionali, che le fondano e che le legittimano come politiche funzionali ai processi innovativi. Si tratta di politiche che ne investono altre e possono portare alla città nuovo lavoro, occasioni professionali per i giovani, inclusione sociale, ecc.

I paradigmi a cui fanno riferimento queste politiche richiedono l'adozione di nuovi metodi di relazione con gli attori del territorio. Necessitano, inoltre, di una grande disponibilità ad "imparare facendo", con una speciale attenzione agli effetti delle scelte fatte e delle soluzioni adottate.

Per affrontare il tema delle politiche comunali a supporto dell'innovazione sociale sono stati realizzati due studi di caso: Torino e Milano che, negli ultimi 5 anni, hanno declinato in modo diverso questi paradigmi.

Le esperienze di Torino e Milano sono nate con una missione simile: dare concretezza all'idea di smart city. Entrambe nascono all'interno di aree affini: a Torino all'interno dell'Area Sviluppo, Fondi Europei, Innovazione e Smart City – Direzione Commercio, Lavoro, Innovazione e sistema Informativo, Servizio Fondi Europei, Innovazione e Sviluppo Economico. A Milano, invece, all'interno della Direzione Centrale Politiche del Lavoro, Svi-

luppo Economico, Università, alla quale era stata affidata anche l'attuazione della smart city.

La prima particolarità che distingue le due esperienze riguarda una scelta organizzativa interna che ha condizionato fortemente l'evoluzione del caso milanese: all'Assessore alle Politiche per il lavoro, Sviluppo economico, Università e ricerca è stata affidata anche la delega al coordinamento della Smart City. Non quindi una competenza verticale ma orizzontale, che ha consentito un lavoro trasversale con il coinvolgimento di tutte le direzioni che potevano intervenire nella realizzazione di progetti funzionali alla città "smart".

La politica verticale di Torino è partita, invece, come una politica per il lavoro ed è diventata, nei fatti, una politica di marketing territoriale, nella quale ogni attore può intervenire liberamente a portare il proprio contributo per lo sviluppo del sistema e l'amministrazione comunale favorisce questi interventi cercando di fare sistema e mettere a valore le proprie risorse e competenze. La politica orizzontale di Milano, invece, è diventata una vera e propria politica industriale che ha coinvolto prima di tutto l'organizzazione interna per poi valorizzare la condivisione come strumento di innovazione per la crescita economica della città.

Non si possono ancora fare bilanci definitivi sulle due esperienze ma senza dubbio si tratta di due casi unici in Italia, per questo analizzati e presi come riferimento per esaminare l'evoluzione delle politiche comunali a supporto dell'innovazione sociale.

Cosa è successo a Torino

Al Comune di Torino l'innovazione sociale è sembrata una risposta interessante alla necessità di sostenere nuove imprese, ma anche per gli impatti sociali positivi che si possono generare a vantaggio della città.

Da subito il Comune ha cercato di comprendere quale potesse essere il proprio ruolo all'interno dell'"ecosistema" fatto da una rete di innovatori che, in città e nel territorio, erano già presenti: la finanza, la formazione, le fondazioni, ecc. Non ponendosi in posizione dominante rispetto agli altri soggetti, il Comune ha cercato di agire un ruolo positivo e utile per il sistema attraverso un metodo sperimentale: piccoli passi e una grande attenzione agli effetti prodotti.

Il programma di Torino si chiama [Torino Social Innovation](#) e i suoi obiettivi sono:

- promuovere la cultura dell'innovazione sociale;
- supportare processi di creazione di comunità creative;
- sostenere lo sviluppo di nuove forme di economia collaborativa;
- facilitare lo sviluppo di progetti imprenditoriali per un'economia di mercato più dinamica, inclusiva e sostenibile.

Il primo passo è stato quello realizzare una ricognizione su ciò che nell'ecosistema torinese esisteva già; questa ha portato a stringere accordi con circa 30 soggetti diversi: finanza, sostegno all'eccellenza, accompagnamento, incubatori, acceleratori, fondazioni, ecc. Per accompagnare l'ecosistema, mettere in piede una policy, lanciare la misura, animare la comunità è stato creato un sito che garantisce la trasparenza e offre valore alla community spingendo all'interazione e allo scambio.

L'azione concreta fatta dal Comune è stata quella di utilizzare una tipica misura di sostegno all'impresa, già utilizzata in precedenza, e rivolgere un invito ai giovani under 40, attraverso un bando, a presentare progetti di innovazione sociale. Così è nata la misura FaciliTO Giovani.

I progetti candidati possono essere proposti da imprese nuove o già costituite da non più di 4 anni. Dopo una prima valutazione positiva, cioè se l'idea viene considerata valida, il progetto passa ad una Commissione formata dal Comune, dall'incubatore del Politecnico, dall'incubatore dell'Università, da una società selezionata che fa assistenza tecnica per il Comune e da un servizio della Provincia che si chiama [Mettersi in proprio](#). Se l'idea di impresa passa questa valutazione, allora viene associata ad uno dei due incubatori o ad una società di consulenza, per procedere allo studio d'avanzamento dell'idea di impresa e alla creazione di un business plan. Questo percorso può durare da uno a cinque mesi.

Ammettere queste imprese alla misura di accompagnamento è un modo per finanziarne l'avvio; è infatti il Comune a sostenere i costi d'incubazione e consulenza di queste nuove imprese. Dopo il periodo di incubazione, se ci sono le condizioni, si passa ad una seconda valutazione e il Comune eroga un beneficio economico all'impresa costituita o costituenda. Il contributo va da un minimo di 10 mila a un massimo di 80 mila euro, di cui l'80% erogato dalla banca convenzionata con il Comune, e un 20% a fondo perduto. L'ammortamento dello strumento finanziario è di 12 mesi, questo significa che le imprese cominciano a pagare il prestito dopo 12 mesi dal finanziamento.

Il primo livello di complessità che si affronta è dato dalla presenza di due fattori contraddittori:

- la necessità del Comune di puntare su imprese sociali che, cioè, svolgano un'attività che avrà impatti sociali positivi;
- l'attitudine delle neo imprese verso mercati più facili di quelli immaginati dal Comune: *non welfare ma imprese che vanno su internet ed hanno un mercato più veloce e scalabile*. Questo fa sì che spesso i progetti si auto-dichiarino funzionali all'innovazione sociale per

poter accedere al finanziamento, senza tuttavia averne le caratteristiche.

Apparentemente incompatibili, queste due istanze hanno fatto sì che il Comune rivedesse la scelta del finanziamento, inizialmente rivolto ad imprese di giovani under 40, con l'intento di favorire imprese che possano avere un reale impatto sociale sul contesto urbano. Eliminato il limite dell'età, le richieste sono aumentate e - soprattutto - sono arrivati progetti di qualità più alta. Questo perché i giovani possono avere le idee ma non hanno le competenze di chi sta da più tempo sul mercato e conosce, soprattutto, il tema della finanza e della gestione di impresa. Si è capito, quindi, che Facilito, pur rimanendo una misura a vantaggio dei giovani, non era necessario limitare solamente a questi la partecipazione al fine di evitare di compromettere la qualità dei progetti.

Lo strumento finanziario utilizzato per il finanziamento delle imprese ha queste caratteristiche: il massimo del beneficio per ogni progetto è 80 mila euro, di cui 16 mila a fondo perduto; i rimanenti 64 mila sono prestiti bancari e, di questi, l'80% è garantito da un fondo. Per l'accompagnamento alle startup il Comune ha stanziato 200 mila euro con cui vengono pagati gli incubatori e la società che è stata selezionata a integrazione del lavoro degli incubatori (che non sono interessati a tutte le tipologie di imprese), circa 600 mila euro come contributo e finanziamento a fondo perduto e un milione di euro a garanzia delle banche che erogano i contributi. In questo modo il Comune ha un montante di 1 milione di euro di garanzia e ne fa lavorare fino a 5 milioni!

La creazione del fondo di garanzia è un messaggio più importante, da parte del Comune, rispetto alla scelta di offrire una parte del contributo a fondo perduto perché il Comune sta scegliendo di condividere il rischio con le persone che vengono ammesse al finanziamento e, in cambio, chiede di creare imprese sostenibili e capaci di generare impatti sociali positivi.

Rilevante il ruolo degli attori partner del Comune, a partire dalle banche interessate al tema dell'innovazione sociale (che ora sono ben 7) e dalla rete degli investitori, importanti soprattutto per quei progetti che risultano fuori scala per il Comune.

Il Comune ha organizzato il Club degli investitori e periodicamente propone loro la presentazione dei progetti selezionati. In alternativa gli investitori possono venire a conoscenza di progetti interessanti attraverso il sito Torino Social Innovation e contattare direttamente i referenti.

La sistematizzazione della rete degli attori attraverso la piattaforma online è funzionale a supportare le nuove imprese. Oltre a far conoscere i progetti a tutti i partner che possono offrire servizi, sul sito si mettono anche in evidenza le diverse condizioni economiche dei prodotti finanziari proposti dalle banche, così le imprese possono verificare direttamente quali siano i vantaggi offerti da ogni banca.

I partner che hanno interesse a lavorare con le startup e per questo attivano servizi:

- uno degli acceleratori privati nati da poco a Torino ha acquisito una conoscenza specifica sulla startup methodology e propone workshop mostrando come si applica la metodologia;
- ci sono società di marketing che offrono una formazione di 4 ore per far comprendere i vantaggi di questa consulenza per il lancio delle startup sul mercato;
- il club degli investitori gestisce una sorta di presidio di 50 mila euro per finanziare un concept. Per raccontare al territorio come può essere utile questo strumento finanziario è stato organizzato un workshop;
- il Comune ha supportato un co-working neo partner nell'organizzazione di un evento sulla sharing economy attraverso un'integrazione dell'attività promozionale.

Ovviamente il Comune e gli investitori adottano logiche differenti, seppure complementari: il Comune è interessato a ragionare sul valore di questa azione come politica pubblica quindi è disposto a finanziare e supportare startup dove il livello di rischio di insuccesso d'impresa è più elevato. I finanziatori, invece, sono orientati al guadagno quindi finanziano ciò che per loro è convincente: su 20 proposte ne guardano 4 e ne finanziano 1. Per esempio per i finanziatori è importante che un servizio sia in grado di scalare mentre il Comune è interessato anche a servizi di prossimità che non si pongono in questa ottica di crescita.

La valutazione dell'impatto sociale di tutte queste azioni sarà realizzata dall'osservatorio dell'economia civile della Camera di Commercio che se ne occuperà insieme all'Università degli studi e al Politecnico. E' stato creato, a questo fine, un gruppo di lavoro che studierà gli effetti sociali delle startup che sono state finanziate con la misura Torino Social Innovation.

Un altro fronte sul quale il Comune di Torino si sta impegnando in questa fase è il supporto alla comunità creativa, un'idea nata a partire dall'osservazione di alcuni importanti cambiamenti generati proprio da nuovi attori che in città stanno proponendo idee rilevanti e di successo come il [FabLab](#) (un luogo in cui viene messa a disposizione tecnologia gratuita, si incontrano persone che hanno provenienze, età, competenze completamente diverse che si uniscono perché devono trovare delle soluzioni).

Con l'obiettivo di favorire lo sviluppo di idee e metodologie nuove, creative e di successo è stato creato un centro di urban innovation all'interno di una struttura riqualificata a cui è stata data una nuova funzionalità. Si chiama [Open Incet](#) ed è il recupero di un complesso industriale da tempo in disuso. Attraverso un bando sono stati selezionati i gestori di questo spazio (Fondazione Brodolini capofila, Avanzi, Italiacamp, Metacube di Milano e alcuni attori locali oltre ad un'associazione che porta con se risorse internazionali).

Gli obiettivi sottesi dall'attività dell'Open Incet sono:

- sensibilizzare il territorio su temi di frontiera legati al mondo digitale e dell'innovazione sociale;
- generare idee e soluzioni innovative, applicando approcci multidisciplinari, che sappiano favorire lo scambio e la contaminazione di saperi sociali, economici, tecnologici;
- accelerare lo sviluppo di idee in progetti imprenditoriali innovativi e sostenibili, aumentando conoscenza e formando competenze;
- costruire comunità per l'innovazione, favorendo l'incontro tra idee e tecnologie, tra imprenditori e investitori, tra startup e business partner;
- connettere ecosistemi per l'innovazione, supportando la nascita, lo sviluppo e l'internazionalizzazione di cluster sull'innovazione.

TORINO SOCIAL INNOVATION E FaciliTO

Torino Social Innovation è il programma ideato dalla città di Torino per supportare la nascita di imprese in diversi campi, mobilità, educazione al lavoro, qualità della vita, inclusione sociale, etc., trasformando le idee innovative in servizi, prodotti e soluzioni concrete, in grado cioè di garantire valore economico e sociale al territorio e alla comunità.

Proprio per facilitare il raggiungimento dell'ultimo obiettivo, è stata introdotta una nuova azione, FaciliTo Giovani e Innovazione Sociale, che vuole essere un percorso di accompagnamento alla nascita dell'impresa, attraverso un sostegno finanziario minimo.

FaciliTo è stato avviato da gennaio 2014 e fino al 15 aprile 2016 è stato possibile presentare idee di imprese. Si rivolge ad aspiranti imprenditori, lavoratori autonomi, imprenditori individuali, ed imprese già attive ma interessate ad aprire una filiale a Torino.

Novità importante introdotta a un anno dall'avvio del progetto, è stata l'eliminazione del vincolo anagrafico (under 40) per poter accedere al bando, ferme restando le altre caratteristiche necessarie all'accesso (residenza nella regione Piemonte, ISEE inferiore a 20.000 euro).

Servizi offerti e finanziamenti. I servizi previsti dal programma riguardano:

- Servizi di accompagnamento. Il beneficiario viene supportato fino al momento in cui presenta la domanda di finanziamento attraverso tre strumenti: analisi tecnica sulla fattibilità, sul livello di innovatività, sul grado di sviluppo dell'idea, sull'esistenza dei requisiti necessari per realizzarla; supporto all'elaborazione del business plan con analisi di mercato e della concorrenza, definizione del modello di business e della strategia di difesa della proprietà intellettuale, strategia di marketing, team assessment, pianificazione economico-finanziaria e patrimoniale triennale; orientamento alla costituzione d'impresa. Per questa fase sono stati stanziati circa 200.000 euro.
- Finanziamenti. Il programma prevede un finanziamento agevolato, per un importo almeno pari al 20% e non superiore all'80% del valore del progetto; un contributo a fondo perduto fino al 20% delle spese ammissibili; in questo modo si intende sperimentare la funzionalità dell'oggetto attraverso attività, e verificare l'effettivo interesse del mercato. Il programma prevede per questa fase un importo pari a 674.647 euro da erogare sotto forma di contributo alle imprese. Saranno in ogni caso finanziabili tutte le spese documentabili, non coperte da altri contributi, per un importo massimo di 4000 euro a progetto, da suddividere al massimo su due persone.

Dati. I progetti presentati sono stati 235 (di cui 197 aspiranti imprenditori, 5 aspiranti imprenditori/spin off, 53 imprese già costituite da meno di 48 mesi), progetti ammessi all'accompagnamento 55, progetti ammessi al finanziamento 32. L'agevolazione richiesta è stata pari a 1.860.809,44 euro; quella approvata 1.718.014,26 euro.

Interessante anche scoprire le tematiche più ricorrenti nei vari progetti presentati: mobilità, cultura e turismo, food; mentre quelle meno utilizzate sono state quelle relative a inclusione e sanità.

Cosa è successo a Milano

A Milano il significato di innovazione sociale si collega direttamente al concetto di smart city. Una città smart, infatti, non è una città solo tecnologica ma è una città vicina alle persone che offre occasioni e protagoni-

simo. Tutto questo è stato sintetizzato nel claim MilanoIN dove IN sta per INnovazione, INternazionalizzazione, INclusione, INCubazione.

La scelta del Comune di Milano è stata quella di utilizzare la **sharing economy** come nuovo paradigma per fare della condivisione: non solo un metodo ma un sistema che produca valore economico a vantaggio dei singoli e della città attraverso la tecnologia per lo sviluppo del territorio, la crescita dell'occupazione, la riqualificazione urbana, l'inclusione sociale e la coesione. Questa visione è stata realizzata attraverso un attento lavoro di collegamento tra la programmazione e le azioni realizzate, in questo senso anche i documenti programmatici (e alcuni strumenti amministrativi) sono stati resi tra loro coerenti a supporto dei processi di innovazione strategici per la città.

Uno dei primi passaggi rilevanti per l'avvio del percorso intrapreso da Milano verso l'innovazione sociale è il coinvolgimento di una serie di attori, realizzato nel 2013 all'interno di un processo di consultazione avviato anche in vista dell'arrivo di Expo. Questo momento di condivisione con la città ha dato il *La* al grande lavoro di tessitura di reti sul territorio che ha contraddistinto l'azione *smart* e *social* di Milano, generando diversi effetti. Il primo è stato il lavoro fatto sui bandi MIUR e POR per realizzare progetti per la smart city. Su 21 richieste di partnership sono stati 14 i progetti selezionati e finanziati dal MIUR e dalla Regione. Questo risultato è stato l'effetto della condivisione fatta dal Comune dei propri obiettivi e della propria pianificazione che ha consentito agli attori del territorio di presentare progetti già in linea con le priorità comunali.

L'amministrazione, oltre a supportare la progettualità di tanti attori del territorio, ha realizzato anche progetti suoi con investimenti importanti. La scelta di fare investimenti propri deriva sia dal riconoscimento della rilevanza del tema dell'innovazione sociale, centrale soprattutto per rendere la città maggiormente attrattiva, sia dalla consapevolezza del basso impatto di questi progetti sul mercato. Si tratta infatti di iniziative che hanno forte valore pubblico ma che non sono ancora riconosciute dal mercato,

inoltre mancano i sistemi di finanziamento tradizionale, da qui l'idea di supportare questi processi anche dal punto di vista economico. Così nasce FabriQ, il primo incubatore specializzato in innovazione sociale. Per gli altri incubatori il Comune è intervenuto nella fase di avvio oppure diventandone socio (come con PoliHub o con l'incubatore del Parco Tecnologico Padano che ha creato un incubatore specializzato nell'agri-food) o ancora co-finanziando le iniziative di recruitment di startup. Con Fabriq, invece, con state utilizzate risorse del bilancio comunale per finanziare i gestori (selezionati attraverso un bando), e le imprese che vengono incubate. Il Comune, inoltre, ha messo a disposizione uno spazio proprio, ripensato e riorganizzato per svolgere le attività dell'incubatore. Alle imprese sociali FabriQ offre formazione, tutorship, confronto e scambio con altri team incubati, networking, incontri con professionisti, investitori, esperti e promozione.

Un grande lavoro svolto dal Comune di Milano è stato quello del coinvolgimento degli attori del sistema sia quelli esterni, che quelli interni al Comune stesso.

La delega orizzontale al coordinamento della smart city, insieme alla necessità che l'esperienza dell'Expo desse esiti positivi ed evidenti, ha fatto sì che l'ufficio per la smart city si sia rapportato con tutte le Direzioni alla ricerca di progetti che avessero un impatto significativo per la città smart. Nell'arco del primo anno di lavoro è stato, quindi, creato un catalogo di progetti interni, riorganizzati in progetti di semplificazione e progetti di sviluppo.

Il Comune di Milano ha supportato da una parte la domanda di innovazione sociale (per esempio attraverso i voucher) e dall'altra l'offerta (co-partecipando in vario modo alla diffusione di incubatori, co-working, creando sinergie con nuovi attori della scena come Airbnb, ecc.). Anche altre politiche sono andate in questa direzione attraverso l'importante lavoro di miglioramento e riqualificazione delle periferie (gli incubatori sono stati collocati in zone specifiche con questo intento) o gli interventi significativi

fatti sulla mobilità (con scelte innovative che hanno consentito di rendere efficaci il car sharing, il bike sharing e anche lo scooter sharing e con scelte più tradizionali come investimenti per piste ciclabili; ecc.).

Un aspetto interessante dell'esperienza complessiva, estremamente ricca di iniziative, attività, relazioni, scambi, è dato da alcuni effetti già evidenti:

- un apprendimento organizzativo che consente al Comune di proporsi in modo diverso anche nei confronti di un sistema come quello dei Fondi Comunitari e di bandi complessi, che richiedono la creazione di reti e di interventi rilevanti sul territorio urbano;
- un apprendimento relativo alle criticità nella fase realizzativa di politiche innovative, anche nazionali, che integrano più attori ed escono dal sistema tradizionale.

Dall'esperienza dei 14 progetti finanziati da MIUR e Regione, in particolare, si evidenziano la complessità di agire politiche multilivello progettate senza un adeguato coinvolgimento di tutti gli attori coinvolti. Le necessità del livello locale, infatti, si possono rivelare distanti da quelle degli altri livelli di governo. In particolare, una politica nazionale di supporto alle startup (quindi delle imprese innovative) dovrebbe considerare come andare oltre la sola fase sperimentale. La sperimentazione, infatti, è un preavvio di un'attività imprenditoriale.

Milano dimostra la difficoltà ad andare oltre la sperimentazione di questi progetti per una serie di problemi: la sperimentazione porta alla creazione di prototipi che, per diventare prodotto o servizio, devono essere industrializzati e a questo fine servono nuove risorse che difficilmente il sistema tradizionale della finanza è interessato a mettere a disposizione soprattutto perché i partner di progetto, in alcuni casi, non sono interessanti per le banche. E si pone, poi, un'altra questione: il fatto che il Comune abbia selezionato a monte il progetto è sufficiente per dire che l'amministrazione può utilizzare il servizio/prodotto oppure l'amministrazione deve

prendere la soluzione e fare un bando per cercare i fornitori di un prodotto/servizio del genere?

In una prospettiva di più lungo termine si aprono questioni di tipo normativo per la scelta dei progetti da parte del Comune che non può adottare i prototipi realizzati in fase sperimentale perché non ancora industrializzati. E si aprono questioni legate anche al sistema del credito che, in questa fase, ha un approccio conservativo e tradizionalista, non interessato a sperimentazioni troppo rischiose.

MILANO SMART CITY

Le azioni a supporto dell'innovazione sociale, realizzate sotto il cappello di Milano Smart City, si integrano ad altre che seguono lo stesso paradigma della sharing economy e che riguardano politiche-chiave come la mobilità o la riqualificazione delle periferie.

Tre le azioni più rilevanti che si possono ascrivere all'ufficio Smart City:

1. La scelta del paradigma: la sharing economy

La scelta di questo paradigma ha portato il Comune a realizzare azioni coerenti con lo stesso:

- È stata approvata una delibera sulla Sharing Economy, discussa all'interno di una consultazione on line che ha coinvolto circa 200 persone;
- è stato creato un elenco degli attori e degli esperti su questo tema (circa 100 sono gli iscritti);
- è stata prevista la concessione di spazi specifici come CoHub nel quale collaborano circa 20 soggetti che si occupano di sharing economy e innovazione sociale. E' la prima "casa" dell'economia collaborativa in Europa e intercetta il bisogno di aggregazione, discussione e progettazione per nuovi percorsi di valore e trasformazione orientati a una nuova economia condivisa;

- il Comune ha contribuito all'organizzazione del Collaborative Week, una settimana di incontri, eventi, discorsi, sul tema.

La rete degli esperti ha questi vantaggi:

- a. conoscerli e mapparli;
- b. raccogliere una banca dati di proposte a vantaggio della città;
- c. confronto e co-ideazione di interventi e soluzioni;
- d. gli esperti sono riferimenti per un confronto sulle innovazioni (ne sono esempio gli accordi presi con Airbnb: durante i grandi eventi Airbnb si impegna a trasmettere alla propria community informazioni rilevanti sia per i cittadini milanesi che per i visitatori, come quelle sul trasporto pubblico locale o informazioni turistiche; la realizzazione di studi e ricerche volti alla misurazione dell'impatto economico, sociale e ambientale del turismo collaborativo; al fine di agevolare anche le fasce più deboli verso le nuove opportunità offerte dall'online si prevede un percorso di alfabetizzazione digitale per aprirsi all'incontro con persone provenienti da tutto il mondo; confronto per stabilire procedure organizzative semplici per regolare gli aspetti economici e fiscali derivanti dall'entrata in vigore della Legge regionale di riforma del sistema turistico che ha introdotto significative innovazioni sull'ospitalità occasionale da parte di non professionisti).

2. FabriQ: l'incubatore di imprese sociali

Il bando del Comune ha messo a disposizione un luogo (in un quartiere disagiato da rivitalizzare Quarto Oggiaro) e 250 mila euro consentendo a 12 startup di essere incubate in questo luogo (ci sono altre imprese lì incubate che però pagano una quota). Le 12 imprese incubate hanno un business che produce impatti sociali (si va da chi si occupa di terreni agricoli incolti a chi intende creare un dispositivo di automonitoraggio per i nuotatori) e hanno prodotto circa 70 posti di lavoro.

3. Piattaforma di crowdfunding civico su aree di policy specifiche

Gli obiettivi del crowdfunding civico sono:

- sperimentare modalità innovative di finanziamento di progetti di interesse pubblico;
- favorire il pooling di risorse pubbliche e private per sostenere progetti ad alto impatto sociale;
- contribuire alla diffusione di nuovi modelli di fundraising per il Terzo Settore;
- sostenere modalità alternative di accesso al credito e, indirettamente, offrire una leva per lo sviluppo economico;
- promuovere la partecipazione attiva dei cittadini alle scelte dell'amministrazione.

Un bando pubblico ha stabilito che ad ospitare l'iniziativa di crowdfunding sia la piattaforma EPPELA, la quale ha affiancato il Comune nella selezione dei progetti candidati al crowdfunding. Oltre ad accompagnare i proponenti nella fase di pubblicazione e promozione dei progetti, tramite un piano mirato di comunicazione. I progetti che sono presenti sulla piattaforma devono convincere i cittadini della loro bontà: chi raggiungerà il 50% del finanziamento richiesto avrà il restante 50% dall'amministrazione comunale. La piattaforma di crowdfunding è stata co-disegnata dal Comune e da alcuni degli esperti che si trovano nell'elenco creato appositamente;

4. Milano Young Citizens: la partecipazione dei giovani per il futuro della città

Il progetto ha come obiettivo quello di promuovere tra i giovani della città di Milano una nuova cultura d'impresa fortemente orientata ai temi della social innovation, come leva strategica per uno sviluppo urbano sostenibile. I giovani cittadini di Milano e provincia di età compresa tra i 16 e i 35 anni sono stati coinvolti in un processo di costruzione condivisa sia per quanto concerne l'attuazione di nuovi progetti d'impresa sia per quanto riguarda la creazione di nuove professionalità spendibili nel mercato del lavoro. Le migliori proposte imprenditoriali si sono aggiudicate un percorso di incubazione all'interno di ex-Ansaldo e FabriQ. MYC è un progetto rivolto soprattutto

a giovani e neet e coordinato da 16 attivatori (giovani formati ad hoc per svolgere un ruolo di mediazione tra le istituzioni e i ragazzi e favorire il coinvolgimento dei ragazzi all'interno del progetto). Per selezionare gli attivatori è stata lanciata una call che ha avuto circa 100 risposte e sono state selezionate 18 persone. Tra luglio e ottobre è stato diffuso un questionario online a cui hanno risposto 1127 giovani. La seconda fase, conclusa il 20 aprile, ha coinvolto 50 giovani (dai 16 ai 35 anni) provenienti da istituti tecnici, scuole professionali o in cerca di nuovi sbocchi professionali. Organizzati in gruppi di lavoro coordinati dagli attivatori, i giovani hanno elaborato idee per rispondere ai bisogni del territorio milanese. Dopo i primi incontri di lavoro sono state individuate 4 aree tematiche: cultura, educazione, servizi sociali e ambiente-mobilità sostenibile. Da questo periodo di formazione sono nati 5 progetti e due sono stati premiati con un periodo d'incubazione e un contributo economico così da poter muovere i primi passi e diventare realtà.

Ciò che emerge da tutte e due le esperienze è l'importante lavoro di tessitura fatto con le reti degli attori che sul territorio si candidano per avere un ruolo nei processi di innovazione e il lavoro fatto dai due comuni per mettere a sistema questo insieme di attori. Si tratta di un insieme finito ma che si compone e si trasforma a seconda degli interessi, degli input, delle occasioni e degli stimoli lanciati.

Rispetto alla rete degli attori emerge una differenza di metodo: il Comune di Torino ha realizzato una mappatura e ha creato accordi per definire, già da subito, delle partnership con questi attori. Il Comune di Milano, di massima, ha lasciato maggiore spazio all'autoselezione arrivando, comunque, a mappare soggetti significativi e rilevanti nelle diverse fasi del processo e rispetto alle specifiche attività. In entrambe le esperienze però emerge che gli attori dell'ecosistema non sono dati, né predefinito è il loro ruolo.

In tutti e due i casi gli attori intermedi svolgono la funzione di partner ma anche di fornitori del Comune ,soprattutto per quanto riguarda Open In-cet e Farbiq, dove l'intervento comunale si ritrova nella riqualificazione degli spazi e nel finanziamento dell'avvio di attività specifiche di supporto all'innovazione sociale, realizzate materialmente da associazioni temporanee di impresa composte da gruppi di soggetti con competenze specifiche nell'ambito dell'incubazione di impresa e dell'innovazione sociale.

Nel confronto tra i comuni e gli altri attori ed in particolare in relazione al sistema della finanza, emerge un aspetto rilevante: le amministrazioni sono disposte a investire in attività sperimentali che abbiano ricadute sociali positive (come la startup che non scala ma farà azioni di prossimità o come l'impresa che sperimenta un nuovo servizio o prodotto), mentre il sistema del credito tradizionale non intende rischiare su questi "non-mercati". Questa presa di coscienza ha il vantaggio di regolare i ruoli dei diversi soggetti in gioco e di poter agire una nuova negoziazione anche da parte degli enti pubblici, nella misura in cui rilevino l'importanza di supportare, anche economicamente, i processi e la sperimentazione dell'innovazione sociale.

Altra considerazione riguarda la scelta di mantenere queste politiche di innovazione verticali oppure creare le condizioni perché siano trasversali, cioè legate ad altre politiche. L'innovazione sociale, si è visto nell'elenco delle definizioni con riferimento ai bisogni riportato in apertura della seconda parte di questo rapporto, è un *paradigma* e non solo un *metodo*. Per questo è difficile rinchiuderla in un silos, a maggior ragione se l'obiettivo dichiarato è quello di agire un cambiamento importante della città in una logica inclusiva, aperta e sostenibile.

Un'ultima considerazione riguarda il fatto che le politiche locali - soprattutto quelle relative ai processi di innovazione - sono, per forza, legate a quelle nazionali e a quelle europee. Questo rilevante aspetto richiede che anche il metodo di gestione delle politiche multilivello sia coerente con quanto intendono innovare. E' necessario, quindi, che la determina-

zione dei meccanismi pensati per l'attuazione di queste politiche non sia calata dall'alto, ma sia co-costruita per evitare che risorse pubbliche importanti vengano spese ma non siano in grado di produrre gli effetti voluti.

2.5 – IL RUOLO CHIAVE DEL PUBLIC PROCUREMENT

Per quanto esuli dagli obiettivi di questo lavoro quello di passare in rassegna i complessi strumenti del public procurement, appare necessario mettere in evidenza gli aspetti della nuova disciplina sugli appalti che avranno un probabile effetto trainante sul procurement innovativo nelle città.

E' del 19 aprile la data di pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del Nuovo Codice Appalti (decreto legislativo 50/2016) con il quale, dopo un iter lungo e complesso, il Governo Italiano da attuazione alle Direttive Comunitarie 23, 24 e 25 del 2014 che regolano l'aggiudicazione dei contratti di concessione, gli appalti pubblici e le procedure d'appalto degli enti erogatori in alcuni settori specifici ed il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture.

Non è questa la sede per analizzare le diverse novità del Nuovo Codice, tuttavia, ci interessa dare risalto a quegli elementi che, tra le tante disposizioni introdotte, aprono la possibilità di utilizzare il mercato pubblico per accelerare l'innovazione sociale: quella che viene dal terzo settore; quella che viene dall'innovazione tecnologica e dalle startup; quella che viene da nuovi modelli di governance dei beni pubblici e comuni.

A. Il **criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa** diventa quello preferenziale nella scelta del contraente e l'unico possibile per l'aggiudicazione dei contratti pubblici relativi ai servizi sociali, alla ristorazio-

ne ospedaliera, assistenziale e scolastica con **espresso divieto** di applicare il solo criterio di aggiudicazione del prezzo o del costo, inteso come criterio del prezzo più basso o del **massimo ribasso d'asta**.

B. Con il nuovo istituto del **"Partenariato per l'innovazione"** (previsto dalla direttiva UE), le amministrazioni aggiudicatrici e gli enti aggiudicatori possono ricorrervi nei casi in cui l'esigenza di sviluppare prodotti, servizi o lavori innovativi e di acquistarne successivamente le forniture, i servizi o i lavori che ne risultano, non può essere soddisfatta ricorrendo a soluzioni già disponibili sul mercato.

C. L'introduzione della "clausola sociale" quale meccanismo premiale nella valutazione delle offerte, tende a valorizzare le **esigenze sociali e di sostenibilità ambientale**, riportando il primato dell'interesse generale e del bene comune su quello della concorrenza.

D. L'art. 22 introduce il principio di trasparenza nella partecipazione dei portatori di interessi e lo strumento del **dibattito pubblico delle comunità locali** dei territori interessati dalla realizzazione di grandi progetti infrastrutturali e di architettura di rilevanza sociale aventi impatto sull'ambiente, la città o sull'assetto del territorio. Per questi interventi sarà resa obbligatoria la consultazione on line, i cui risultati dovranno essere pubblicati sul web ed essere oggetto di valutazione nella predisposizione del progetto.

E. Viene introdotto il **rating di impresa**, sulla base di indici qualitativi e quantitativi che tengono conto, in particolare, dei precedenti comportamentali dell'operatore, con riferimento al rispetto dei tempi e dei costi nell'esecuzione dei contratti, all'assenza di contenzioso sia in sede di partecipazione alle procedure di gara che in fase di esecuzione del contratto.

F. Tra le disposizioni che **favoriranno l'accesso di PMI e startup** innovative al mercato pubblico: l'obbligo di frazionare i grandi appalti in lotti funzionali, rendendoli così più accessibili alle piccole e medie imprese; le maggiori garanzie sui pagamenti, per le attività che operano in subappalto; la possibilità, per le opere fino a un milione di euro, di organizzare gare a invito, con un numero crescente di imprese invitate a seconda dell'ammontare della gara.

G. Nel nuovo contratto di **partenariato pubblico-privato** il contratto è definito tra le parti in modo che il recupero degli investimenti effettuati e dei costi sostenuti dall'operatore economico, per eseguire il lavoro o fornire il servizio, dipenda dall'effettiva fornitura del servizio o utilizzabilità dell'opera o dal volume dei servizi realmente erogati.

PARTE III

**I SOGGETTI
INTERMEDI E LE
ESPERIENZE DELLA
FINANZA SOCIALE**

3.1 IL RUOLO DEI NUOVI CORPI INTERMEDI E DEI SOGGETTI AGGREGATORI

Nuovi “corpi intermedi” e “soggetti aggregatori”: 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.

Non esiste ancora una tassonomia che consenta di articolare le diverse caratteristiche di questi soggetti ma dalla ricerca condotta in questi mesi e dalle interviste fatte, appare chiaro che la loro presenza tra gli attori dell’ecosistema può fare la differenza in termini di velocità, modalità e occasioni, del cambiamento.

Hanno nomi poco evocativi (SocialFare, ItaliaCamp, Rena, Rural Hub, Talent Garden, LabGov, Ashoka, Toolbox, Avanzi, TopIX, ecc.) e sfuggono alla possibilità di essere identificati sulla base di una particolare forma giuridica: sono associazioni, società profit, consorzi, organizzazioni non profit, fondazioni, ... Italiacamp, per esempio, ha contemporaneamente tre anime: associazione, fondazione e s.r.l.

Ciò che le caratterizza è, invece, l’appartenenza ad uno stesso sistema culturale riconoscibili da alcuni elementi peculiari: la scelta del modello della rete come riferimento organizzativo e relazionale; i metodi che stan-

no alla base della loro azione (il co-design per la progettazione delle politiche ma anche dei servizi, la condivisione, la co-produzione, ecc.); la loro informale appartenenza a club internazionali; il linguaggio utilizzato; la loro “attitudine hacker”.

Per macro-categorie tradizionali si può dire che le attività che questi attori svolgono sono principalmente:

- ricerca e sviluppo teorico;
- creazione di nuovi prodotti;
- creazione di nuovi servizi;
- aggregazione della domanda e/o dell’offerta;
- offerta di nuovi contenuti e nuove esperienze per la consulenza alle imprese e alle amministrazioni.

Ma entriamo nel merito per capire meglio chi sono questi soggetti, di cosa si occupano e quale valore stanno generando a vantaggio dei processi di innovazione sociale in corso sul territorio nazionale.

Sembra utile distinguere tre macro categorie:

- quelli che hanno un ruolo attivo nella **definizione teorica** di quanto si muove intorno all'innovazione sociale;
- quelli che svolgono principalmente una funzione di collettori di una grande **rete** nazionale o internazionale di innovatori sociali, organizzazioni del cambiamento, city makers, ecc.;
- quelli che hanno un ruolo più operativo quindi di **servizio**;

Queste categorie tendono ad ibridarsi in organizzazioni che tengono insieme la ricerca, la rete e i servizi.

In realtà tutte queste organizzazioni - e le persone che ne fanno parte - svolgono ruoli diversi e hanno l'attitudine a contaminare le attività di cui si occupano.

Quelli che fanno le teorie

Tra gli attori che all'interno del presente Rapporto sono stati individuati come aggregatori e corpi intermedi ce ne sono alcuni che svolgono un'azione importante di costruzione di senso attraverso:

- attività di ricerca;
- organizzazione di eventi;
- uso dei media: facebook, twitter, blog e riviste on line;
- confronti e collaborazioni internazionali.

Sono considerati, in questa fase, come dei riferimenti per quanto riguarda lo sviluppo anche teorico di questo processo in corso che si può sintetizzare con alcune etichette: "innovazione sociale", "civic tech", "sharing economy", "smart city",

La caratteristica di tutti i soggetti che si è scelto di inserire in questa macro categoria, è quella di arricchire e produrre conoscenza, di tipo teori-

co e di tipo metodologico, mettendo insieme esperienze "dal basso" (cioè esperienze concrete analizzate e/o realizzate direttamente) e conoscenze teoriche che hanno riferimenti internazionali.

Alcuni di questi soggetti fanno parte del mondo accademico e altri hanno tra i loro componenti, soggetti che svolgono attività accademica.

PER ESEMPIO LABGOV

LabGov è un progetto di formazione universitaria realizzato all'interno della LUISS in stile *inhouse clinic*: lo stage viene fatto all'interno dell'università come fosse una grande ONG che lavora per la città. I ragazzi che lavorano e imparano all'interno di LabGov devono acquisire 5 competenze: governance (policy making e diritto) comunicazione, sostenibilità economica, disegno architettonico (urbano) e community organizing. Queste 5 competenze si sviluppano attraverso le attività che vengono svolte sul campo attraverso dei veri e propri cantieri che si sono aperti sul territorio: Bologna, Mantova, Battipaglia, Roma e Palermo. Il primo cantiere che si è avviato è quello di Bologna dove si è lavorato sui beni comuni urbani; poi Mantova, cantiere centrato sulla cooperazione per lo sviluppo economico locale. Il focal point cambia ogni volta: a Bologna era lo spazio pubblico, a Mantova la cultura. La centralità della progettazione locale emerge attraverso un percorso che parte da una precisa metodologia ed un principio molto preciso: il cambiamento della città avviene attraverso la collaborazione civica, un processo di empowerment nel quale i cittadini diventano dei co-governanti (*every day governant*)

PER ESEMPIO COLLABORIAMO!

Collaboriamo! è un'associazione che dal 2013 si occupa di divulgazione, formazione e consulenza nell'ambito dell'economia collaborativa. Il tema dominante è la collaborazione e la sharing economy. Nasce da una delle prime ricerche italiane dedicata alle piattaforme col-

laborative. Lo studio delle loro caratteristiche, dei loro modelli di business, delle loro organizzazioni ha consentito di osservare elementi comuni tra loro e rilevare la specificità di una nuova modalità di produrre valore, attraverso l'abbattimento dei costi di intermediazione che avvengono grazie a piattaforme tecnologiche potenti ma dalle interfacce semplici, accattivanti e immediate. Collaboriamo è la piattaforma delle piattaforme collaborative e offre servizi a queste piattaforme per supportarle in tutti gli aspetti tecnici, legali, commerciali, di comunicazione e di fundraising.

PER ESEMPIO ALEX GIORDANO

Perché una persona e non un'organizzazione? perché Alex Giordano va collocato in almeno tre organizzazioni che fanno parte del sistema che si sta descrivendo: Il *Centro Studi di Etnografia Digitale, Societing e Rural Hub*.

Il *Centro Studi di Etnografia digitale* è un'organizzazione no-profit che si occupa di studiare e comprendere le nuove forme di vita culturali emergenti nella Rete e nella società.

Societing è un progetto di ricerca aperto a tutti coloro che sono interessati alla socializzazione dei processi produttivi" che ha portato in Italia il Libro Bianco sulla Social Innovation curandone l'edizione.

Rural Hub nasce come un collettivo di ricerca per favorire il collegamento tra nuove realtà innovative, investitori e associazioni di categoria, "con l'intento di innescare un rinnovamento imprenditoriale, tecnologico e sostenibile anche nel settore agroalimentare. E' il primo hackerspace italiano che mette in connessione e consente lo scambio e la condivisione tra persone, idee, tecnologie e progetti dell'innovazione sociale applicata alla ruralità."

PER ESEMPIO LABSUS

E' un laboratorio per l'attuazione del principio di sussidiarietà, il cui obiettivo è elaborare idee, raccogliere esperienze e materiali, segnalare iniziative. I membri di Labsus sono volontari, anzi, cittadini attivi, uniti dalla comun certezza che "le persone sono portatrici non solo di bisogni ma anche di capacità e che è possibile che queste capacità siano messe a disposizione della comunità per contribuire a dare soluzione, insieme con le amministrazioni pubbliche, ai problemi di interesse generale"

Quelli che fanno le reti

Tra gli attori coinvolti nella ricerca fatta per la realizzazione di questo Rapporto si trovano anche soggetti che hanno un ruolo rilevante nella creazione delle reti di innovatori sociali. Si tratta di organizzazioni che hanno come missione principale quella di fare rete, collegando gli innovatori sociali, facendoli conoscere, favorendo la loro collaborazione e lo scambio di esperienze.

PER ESEMPIO ASHOKA

Si tratta di un'associazione internazionale di innovatori sociali nata nel 1981 su iniziativa di Bill Drayton. La filosofia dell'associazione Ashoka è che il modo più efficace per promuovere il cambiamento sociale è quello di investire negli imprenditori sociali (i cosiddetti Ashoka Fellows) con soluzioni innovative che siano sostenibili e attuabili, sia a livello nazionale che globale. L'associazione Ashoka in questi anni ha individuato circa 3.000 imprenditori sociali a cui ha fornito supporto professionale - e stipendi di sussistenza - oltre che accesso a una rete globale di persone di oltre 70 diversi Paesi.

PER ESEMPIO RENA

RENA è un'associazione di ispirazione civica e indipendente, animata da cittadini e organizzazioni che vogliono un Paese aperto a sperimentare politiche innovative, in cui le soluzioni ai problemi siano formulate e gestite in modo più collaborativo e trasparente, nel quale gli attori pubblici e privati si sentano responsabili delle proprie azioni verso la comunità. L'obiettivo è quello di mettere in rete chi innova, mobilitando quelle comunità del cambiamento che già oggi lavorano concretamente a soluzioni e politiche innovative per migliorare la vita dei propri mondi di riferimento. Rena organizza il Festival delle Comunità del Cambiamento e collabora all'organizzazione di eventi formativi (la Scuola della Sharing Economy, la Scuola delle Civic Tech, la Scuola della Resilienza).

Anche queste organizzazioni realizzano attività di ricerca o servizi. Ashoka ha elaborato una mappatura degli innovatori sociali, mentre Rena si sta dedicando alla realizzazione di attività formative (in partnership con altri soggetti).

Quelli che fanno i servizi

Un gruppo consistente (e quantitativamente in crescita) di questi "corpi intermedi" svolge funzioni di servizio mettendo a disposizione luoghi, competenze, attrezzature, ... che diventano utili per vari tipi di soggetti: le startup tecnologiche, chi ha idee di impresa e ha necessità di avere un supporto per lo sviluppo delle idee stesse ma anche chi svolge attività tradizionali e necessita di spazi a costi contenuti Questi soggetti svolgono un ruolo rilevante nell'ecosistema e stanno diventando nuovi riferimenti anche per le amministrazioni pubbliche che in alcuni casi sono clienti (per consulenza, uso degli spazi), in altri casi sono co-designer di nuove policy e servizi, in altri casi invece sono potenziali facilitatori (intervendo per esempio su alcuni aspetti della regolazione locale).

Si propone di seguito una classificazione dei soggetti "che fanno servizi", considerando la tipologia di servizio che offrono:

- incubatori, acceleratori e coworking cioè luoghi e servizi a supporto delle imprese e delle competenze degli imprenditori;
- fablab e maker space cioè luoghi di condivisione di strumenti per la produzione di oggetti e di saperi.

Incubatori, acceleratori e coworking

Acceleratori e incubatori di impresa sono organizzazioni che offrono servizi integrati di supporto a coloro che hanno intenzione di creare una nuova attività d'impresa e hanno un progetto imprenditoriale. Gli acceleratori e gli incubatori di nuova generazione offrono gli spazi fisici, i servizi di supporto allo sviluppo del business e le opportunità di integrazione e networking. Inoltre, mettono a disposizione consulenti che possono supportare la messa a punto del business plan professionale oppure possono agevolare la ricerca di fondi. Acceleratori e incubatori si occupano anche della parte logistica, ossia degli uffici e delle utenze tipo telefono, connettività, riscaldamento, di campagne di marketing e comunicazione. Per accedere ad un incubatore o a un acceleratore bisogna superare fasi di selezione molto attente e la permanenza in questi luoghi spesso varia da pochi mesi a qualche anno.

PER ESEMPIO SOCIALFARE

Social Fare Torino Centro per l'innovazione Sociale è un'impresa sociale che, aggregando una vasta rete di partner, si occupa di ricerca, design di prodotto/servizi e modelli di imprenditorialità per promuovere e sostenere il cambiamento e generare valore economico dal valore sociale. SocialFare, il Consorzio TOP-IX, il partner strategico The Young Foundation e la rete di partner nazionali e internazionali hanno dato vita ad un acceleratore che si propone come spazio per immaginare e dare forma a nuovi modelli di welfare e di ingaggio

tra decisori pubblici e privati, nei campi della finanza, del terzo settore e della nuova imprenditorialità sociale.

PER ESEMPIO IMPACT HUB MILANO

Prendendo spunto dal primo Impact Hub nato a Londra nel 2005, Impact Hub Milano prende il via cinque anni dopo, entrando così a far parte della rete internazionale di spazi fisici dove imprenditori, creativi e professionisti hanno la possibilità di accedere a risorse, idee, sviluppare relazioni e individuare opportunità di mercato.

Quello di Milano rappresenta il primo centro in Italia dedicato all'innovazione e all'imprenditoria ad alto impatto sociale e ambientale. Mediante percorsi, progetti di formazione, networking e incubazione Impact Hub affianca le startup che puntano a creare valore positivo all'interno della comunità, facilitando collaborazione produttive e seguendole durante il percorso di crescita.

PER ESEMPIO LE OFFICINE CANTELMO

Società Cooperativa che nasce da un progetto di incubatore di impresa del Dipartimento di Studi Giuridici dell'Università del Salento, con l'obiettivo di garantire condizioni ottimali per l'accoglienza, l'integrazione e la formazione degli studenti, creando un concreto punto di contatto tra università, enti locali ed imprese particolarmente interessate al miglioramento della qualità della vita universitaria e giovanile. La Cooperativa, costituita da ex-studenti dell'Università del Salento che, durante gli anni di studio, hanno maturato esperienze nel settore dell'associazionismo studentesco, propone eventi, formazione e servizi informativi e di utilità per gli studenti.

PER ESEMPIO THE QUBE

E' un'associazione formata da giovani che hanno intrapreso un cammino imprenditoriale come startupper e referenti di alcune spin-off. L'Associazione trae la sua origine dalla volontà dei soci fondatori di sostenere i processi di valorizzazione della ricerca scientifica e tecnologica come strumento di crescita e competitività facendo riferimento in particolare alle nuove imprese innovative. L'associazione persegue finalità di aggregazione sociale tra persone, aziende, enti e organizzazioni che condividono la ricerca scientifica, lo sviluppo di soluzioni innovative e l'accelerazione dello sviluppo di imprese attraverso una serie di servizi.

PER ESEMPIO DANIELE MANNI

Daniele Manni è un professore di informatica dell'Istituto Costa di Lecce che, da sempre, destina una parte significativa delle ore di lezione a materie non ancora inserite nei programmi ministeriali, quali innovazione, creatività, cambiamento, comunicazione. L'insegnamento di queste materie è parte di un percorso di definizione, progettazione e attuazione di idee imprenditoriali. E' stato uno dei cinquanta finalisti nel mondo al Premio Nobel per l'insegnamento, il Global Teacher Prize. Ha creato la società cooperativa Arianoa con l'obiettivo di insegnare ai ragazzi come si crea un'impresa attraverso un percorso di sperimentazione che viene incubato direttamente all'interno della scuola. Tanti i progetti realizzati in tema di comunicazione, nuove tecnologie, promozione turistica e agroalimentare del territorio, eco sostenibilità. In questi anni i suoi studenti hanno fatto incetta di premi e riconoscimenti e soprattutto hanno avuto l'occasione di creare nuove attività di impresa.

Un coworking, invece, è un luogo in cui si lavora e, a differenza dell'incubatore può ospitare qualsiasi freelance o impresa che scelga di lavorare

in un posto dinamico, aperto e flessibile. L'affitto di una postazione generalmente garantisce l'accesso alla rete wifi ad alta velocità, a sale riunioni, spazi per eventi, strumenti di lavoro condivisi come stampanti, scanner, fax e molto altro. Un coworking non eroga nessun tipo di finanziamento ai propri "abitanti", ma favorisce la creazione e la convivenza di community di professionisti operanti in diversi settori che entrano in contatto fra loro, si scambiano idee e opinioni e provano a far nascere nuove opportunità di business.

PER ESEMPIO TOOLBOX

E' un grande spazio condiviso di lavoro a Torino, ospita una community di freelance, gruppi di lavoro, aziende e startup, favorendo il networking e l'imprenditorialità attraverso una serie di eventi e attività promosse all'interno dello spazio (festival, incontri sulla tecnologia e per integrare culture, etc.). Situato all'interno di due edifici ex-industriali al centro della città, Toolbox offre spazi diversi per lavorare: dalla postazione flessibile a quella dedicata in open space, disponibili per un giorno, un mese o un anno; il tutto combinando le esigenze di organizzazione con il bisogno di flessibilità.

PER ESEMPIO TALENT GARDEN

Talent Garden rappresenta un network di innovatori del settore digitale che trovano negli spazi messi a disposizione nelle diverse città, non solo italiane, la comunità adatta, il supporto e gli strumenti per trasformare le loro realtà. I TAG sono presenti in molte città: Milano, Bergamo, Brescia, Cosenza, Padova, Genova, Pisa, Roma, Tirana, ecc. TAG Torino è un fulcro in un network globale di comunità digitali, che connettono, supportano ed accelerano l'innovazione digitale.

Fablab e Maker Space

Una categoria particolare di soggetti intermedi e aggregatori inclusi nelle interviste fatte ai fini della ricerca sono i FabLab e i Maker Space.

Il FabLab è un "laboratorio aperto al pubblico equipaggiato con macchine per la fabbricazione digitale. È un luogo dove individui e imprese hanno accesso ad attrezzature, processi e persone in grado di trasformare idee in prototipi e prodotti. "Un FabLab è un luogo di incontro tra persone con formazioni eterogenee, che risultano straordinariamente complementari per concepire progetti innovativi: artigiani tradizionali, esperti di elettronica, grafici, informatici. Un FabLab è anche e soprattutto un luogo di formazione tecnica che si fonda sull'assunto "se faccio imparo", del tutto complementare alla formazione strutturata di derivazione universitaria." ([Make in Italy Foundation](#)).

PER ESEMPIO FABLAB TORINO

FabLab Torino laboratorio di fabbricazione digitale e makerspace. Hub di competenze, in cui le persone che lo frequentano trovano tra gli altri utenti le competenze che gli mancano per concretizzare i loro progetti. Si rivolge agli utenti, alle università e alle scuole per diffondere conoscenze digitali e la cultura del fabbing, ma anche alle aziende interessate alla sperimentazione di macchine per la fabbricazione digitale nei campi di: prototipazione rapida, elettronica e modellazione 3D. Molti gli incontri e i workshop tra le attività svolte dal laboratorio.

Il Maker Space è uno spazio invece dedicato alla creazione di oggetti e accoglie anche tecnologie non necessariamente elettroniche o informatiche. E' una sorta di officina condivisa, dotata di spazi di lavoro, attrezzature, macchine digitali e non. È l'ambiente dove si svolgono corsi per adulti e bambini, e spesso si trova anche all'interno di scuole perché costituisce il laboratorio per eccellenza.

PER ESEMPIO WEMAKE

WeMake è il risultato di un percorso intrapreso nel 2011 con il nome di Wefab, collettivo che ha organizzato una serie di eventi con lo scopo di diffondere la digital fabrication e l'open design. Nel 2013 viene fondato PopupMakers, appuntamento mensile itinerante durante cui si creano connessioni tra makers locali. Nel 2014 Wefab si trasforma in WeMake, l'omonima associazione senza scopo di lucro che svolge attività culturali e sociali con l'obiettivo di promuovere la cultura del fare, appunto, facendo sempre riferimento all'innovazione tecnologica, l'open design, alla diffusione della conoscenza e allo scambio di pratiche.

Quelli che fanno le teorie, la rete e i servizi

Tra questi soggetti intermedi analizzati alcuni svolgono una molteplicità di interventi che vanno dalla ricerca alla produzione di servizi passando per un lavoro importante di creazione di network. C'è chi, come ItaliaCamp, per fare questo si è fatta in tre istituendo prima un'associazione, poi una fondazione infine una srl.

PER ESEMPIO ITALIACAMP

ItaliaCamp è un'associazione, una fondazione e una srl. L'associazione nasce nel 2010 su iniziativa di un gruppo di giovani under 35 animati dal bisogno di offrire un contributo attivo di volontarismo civico fuori dal tradizionale circuito della rappresentanza partitica con l'obiettivo di "invertire la tendenza" determinata dal progressivo decadimento morale della vita politica e civile, dallo sfaldamento del patto tra generazioni, dalla difficile condizione economica ed occupazionale in cui versa il Paese.

La Fondazione, nata nel dicembre del 2011 su iniziativa dell'Associazione ItaliaCamp, sperimenta un modello di interazione strategica tra

il settore pubblico, le imprese e il terzo settore, con l'obiettivo di generare iniziative di impatto economico e innovazione sociale per il Paese. Con strumenti nuovi e interconnessioni originali, la Fondazione affronta problemi di rilievo nazionale, tra cui la ricerca di investimenti per imprese e progettualità innovative, l'attrazione d'investimenti esteri, la valorizzazione della ricerca scientifica nazionale, lo sviluppo urbano e la riattivazione di spazi pubblici. La Fondazione si alimenta con il supporto dei soci, i ricavi da bandi e da mercato e non riceve alcun contributo pubblico.

ItaliaCamp s.r.l. è la divisione business del gruppo ItaliaCamp che trasforma le idee innovative in progetti d'impatto con lo scopo di sviluppare un'Economia delle Soluzioni che alimenti la crescita del Sistema Paese. ItaliaCamp s.r.l. nasce dalla volontà di valorizzare l'esperienza maturata nel corso degli anni in termini di promozione dell'Innovazione Sociale. Come? Sostenendo il processo di realizzazione delle idee attraverso una rete di connessioni e di intermediazione tra domanda e offerta di soluzioni rivolta ad aziende, enti ed istituzioni private e pubbliche. I soci della s.r.l. sono Poste Italiane, Ferrovie dello Stato, Res Media Group, oltre all'Associazione e alla Fondazione.

Questi attori stanno diventando la nuova consulenza delle amministrazioni pubbliche perché portano competenze e saperi che nel sistema della consulenza tradizionale non si trovano.

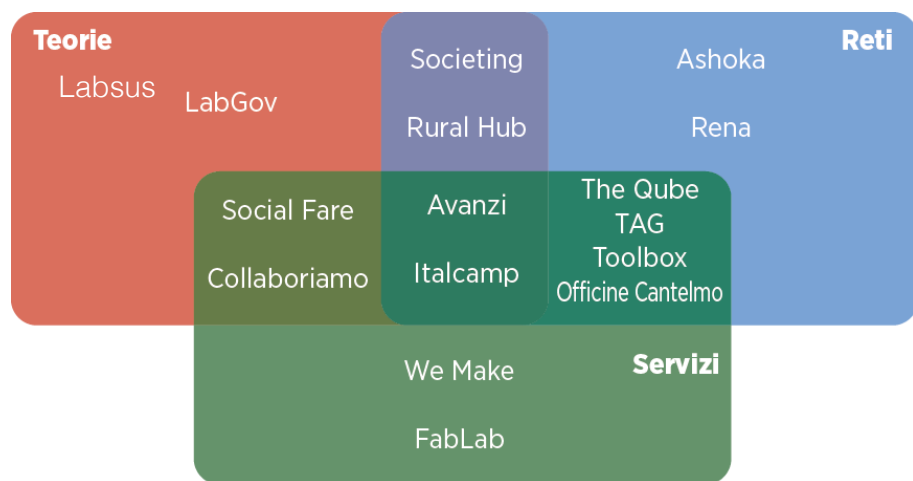
PER ESEMPIO AVANZI

La mission di Avanzi è quella di concepire ed elaborare soluzioni innovative per la sostenibilità e facilitarne la realizzazione attraverso iniziative, progetti e sperimentazioni concrete. La loro mission è "cercare soluzioni di equilibrio tra l'interesse privato e l'interesse pubblico, l'utilità dei singoli e il benessere collettivo." Le loro attività sono: ricerca e sviluppo, consulenza, incubazione e habitat (forniscono a proprietari di immobili, pubblici o privati, tutti i servizi per ridare vita a

spazi abbandonati in modo creativo e partecipato, per trasformare le funzioni industriali in servizi per la comunità).

Questi soggetti intermedi e aggregatori integrano l'ecosistema territoriale tradizionale (amministrazioni pubbliche, università, aziende, associazioni e organizzazioni del terzo settore, ecc.) e agiscono da attori del cambiamento, arricchendo il contesto di soluzioni, idee, servizi, metodi, relazioni, Ed è proprio dall'ibridazione tra tutti gli attori dell'ecosistema che si costruiscono reti che condividono conoscenza, intelligenza, energie, risorse in una logica di innovazione progressiva che punta a soluzioni radicali e a carattere sistemico.

Fig. 10 - I soggetti intermedi e aggregatori, funzioni e connessioni.



Il concetto di "integrazione" è chiave quando si guarda a eco-sistemi per l'innovazione che funzionano. Se i soggetti di un determinato ambito locale riescono ad avviare collaborazioni stabili e a trovare la chiave per generare il cosiddetto "valore condiviso" (shared value), per se stessi e per le comunità che interagiscono con loro, allora l'impatto delle loro attività e collaborazioni diventa utile a distribuire benessere sociale ed economico sul territorio. Quando il campo di queste collaborazioni si estende, fino a

comprendere intere filiere di servizi o attività, allora il valore condiviso, ovvero l'impatto sociale, si moltiplica. Integrazione, in questo contesto, vuol dire quindi la possibilità per diversi soggetti di essere parte di un disegno condiviso, di contribuire al raggiungimento di obiettivi comuni che sono troppo grandi per ciascuno dei soggetti singolarmente. Quando, all'interno di un determinato ambito territoriale, diversi soggetti collaborano attivamente e stabilmente per il raggiungimento di un obiettivo comune, e trovano formule efficaci di collaborazione che generino allo stesso tempo ritorni individuali e valore condiviso, allora si parla di eco-sistema, ovvero di un sistema (locale, in questo caso) che sistematicamente produce i risultati per i quali è stato creato". (Libro Bianco di Milano sull'Innovazione Sociale. Accelerare l'ecosistema locale per l'innovazione sociale).

Come si è visto gli attori presi in considerazione appartengono a categorie e tipologie differenti ma, svolgendo questa funzione di corpi intermedi e aggregatori, hanno necessariamente come interlocutori le amministrazioni pubbliche e soprattutto le amministrazioni locali.

Dalle interviste realizzate emerge che la PA si può fare "piattaforma abilitante" attraverso vari tipi di interventi:

- quelli amministrativi che le sono propri, agendo sulla semplificazione delle procedure e della regolazione, dove sia utile farlo per facilitare l'esistenza di questi soggetti favorendone il loro sviluppo;
- diventare soggetti che "legittimano" la presenza di questi corpi intermedi attraverso il loro riconoscimento e il loro coinvolgimento (per un co-working cittadino anche solo l'invito a partecipare all'interno di un convegno istituzionale è fonte di riconoscimento e di legittimazione);
- le PA stanno diventando clienti di alcuni di questi attori che hanno sviluppato conoscenze che organizzazioni della consulenza aziendale e organizzativa più tradizionali non hanno: dall'uso di spazi privati, più adeguati di certe sedi istituzionali (belle ma a volte un po' ingessate),

alla necessità di consulenza per interventi sul territorio che richiedono metodologie nuove per affrontare i problemi;

- in certi casi si creano delle partnership che generano processi di co-design e co-produzione di politiche e servizi. Il beneficio di queste partnership è, di nuovo, la possibilità di utilizzare un know how che le amministrazioni non possiedono e non trovano facilmente su un mercato tradizionale;
- le amministrazioni hanno risorse, anche economiche, che possono mettere a disposizione, in vario modo, di questi attori, finalizzando il supporto alle organizzazioni di giovani, oppure a quelle che propongono soluzioni innovative che hanno impatti sociali rilevanti;
- il ruolo delle amministrazioni, soprattutto dei comuni, può essere quello di favorire l'aggregazione di questi soggetti facendone un sistema locale che, quindi, possa più facilmente interagire per creare valore e possa diventare un riferimento anche per le amministrazioni stesse nello sviluppo delle proprie attività.

3.2 GLI STRUMENTI DI FINANZIAMENTO

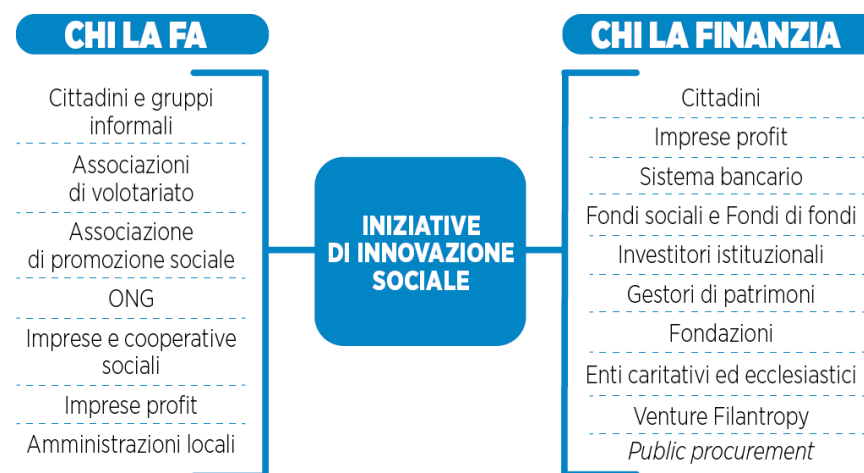
La spesa pubblica nazionale per protezione sociale ammonta a 432 miliardi di Euro, pari al 56% della spesa pubblica corrente complessiva. Ma – al netto della spesa per pensioni e per la sanità (rispettivamente il 61% e il 24%) – solo 63 miliardi di Euro, pari al 15% della spesa per protezione sociale, sono dedicati a settori come invalidità, sostegno alle famiglie, housing ed esclusione sociale. (ISTAT, Conti ed aggregati economici delle Amministrazioni Pubbliche, 2013). Il Rapporto della Social Impact Investment Task Force arriva a stimare che il gap tra bisogni sociali e spesa pubblica, per il periodo 2014-2020, potrà raggiungere i 150 miliardi di euro.

Da questo gap nasce l'innovazione sociale, accompagnata dalla “sua” finanza: i bisogni dei cittadini crescono e si fanno sempre più complessi, specularmente diminuiscono le risorse a disposizione dei comuni e gli schemi operativi per il ricorso alla finanza pubblica aumentano il livello dei vincoli. Ed è così che la finanza sociale acquisisce interesse anche per chi si occupa di politiche urbane: l'idea è che questa possa rivestire un ruolo rilevante nel riavvio del ciclo economico e per la tutela e la valorizzazione dei beni pubblici e dei beni comuni.

I nuovi strumenti di finanza a impatto sociale sono caratterizzati dalla capacità di considerare l'investimento rispetto a una logica che mette sullo stesso livello la natura economica e quella sociale dell'iniziativa in modo da favorire interventi economicamente sostenibili nel tempo in grado anche di creare vantaggi per il territorio e per le comunità. Siamo di fronte a

una sorta di terza via che si trova tra la finanza e la filantropia: un mercato ibrido che coinvolge intermediari finanziari ed enti locali, Pmi e grandi imprese, organizzazioni non profit e società civile. Un insieme di soggetti in cui il confine, tra chi porta avanti iniziative di innovazione sociale e chi le finanzia, è estremamente fluido. Il tema della co-responsabilità, centrale e fondativo per le pratiche di innovazione sociale, è sinonimo sul piano finanziario di *co-investimento*, ed evidenzia la capacità e, al contempo la necessità, delle iniziative di innovazione sociale di innescare meccanismi di ibridazione tanto sul piano del governo e del processo, quanto su quello finanziario.

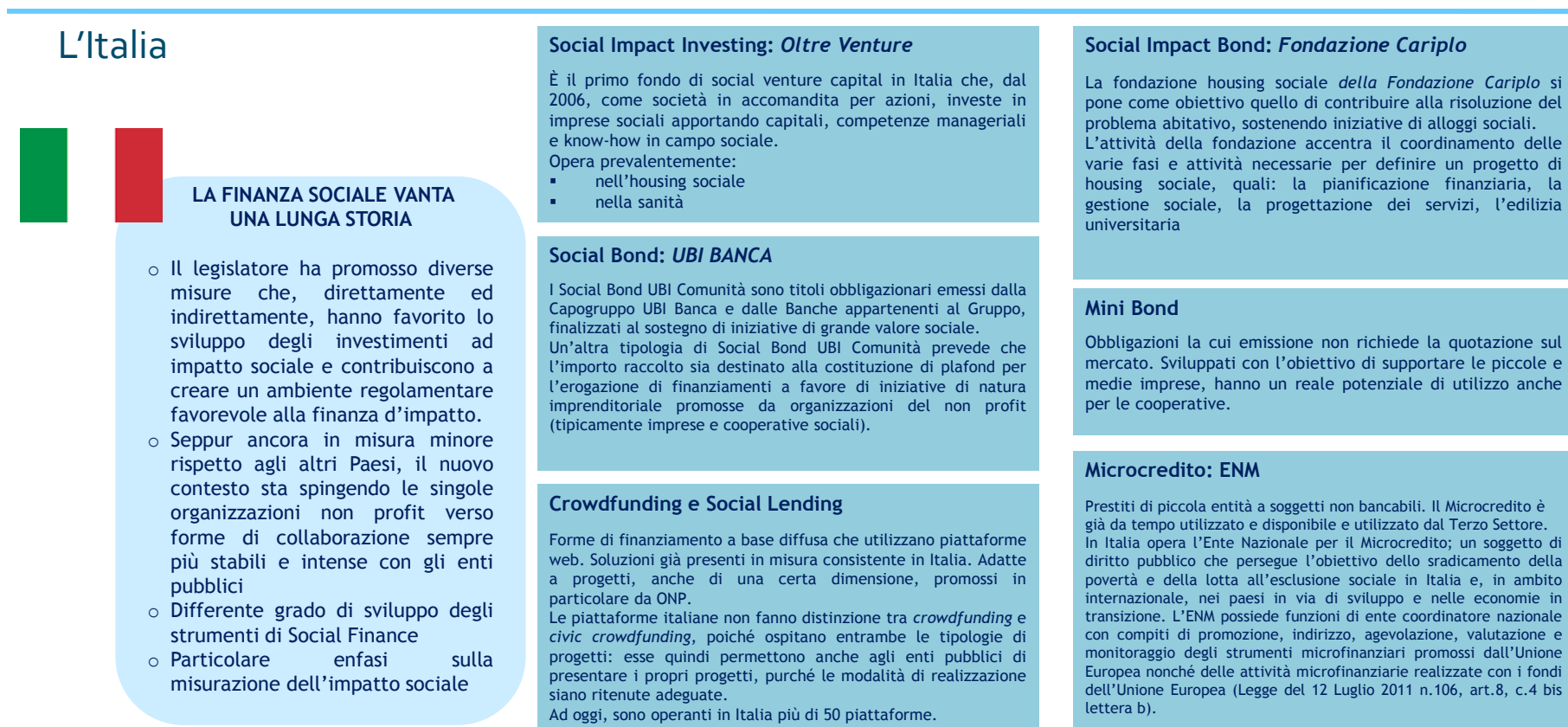
Fig. 11 - Innovazione sociale: chi la fa e chi la finanzia



Da quanto emerge dall'indagine sullo stato dell'arte della finanza sociale a livello europeo, condotta dall'area Government and Civil Society – dell'Università di Roma Tor Vergata e presentata in occasione del Seminario on line di IFEL il 21 aprile 2016, l'Italia presenta un portfolio di strumenti finanziari estremamente avanzato ed articolato ed un approccio specifico che deriva da competenze ed expertise di lunga data.

La finanza sociale italiana ha, infatti, una lunga storia - da far risalire alle esperienze delle istituzioni mutualistiche, delle casse di risparmio, delle banche di credito cooperativo e delle fondazioni bancarie. Allo stato attuale si riscontrano dinamiche nuove nel mercato della finanza sociale italiana: aumento e differenziazione della domanda, generata da attori sociali che erogano o organizzano servizi di contenuto sociale non più – come abbiamo visto – totalmente sovrapponibili alle organizzazioni di terzo settore; maggiore articolazione del sistema di offerta, che vede il sistema bancario tradizionale affiancato da un numero crescente di Fondi sociali e Fondi di fondi sociali, Investitori istituzionali, Gestori di patrimoni, Fondazioni, Venture philanthropy.

Fig. 12 - Prospetto di sintesi dello stato dell'arte delle esperienze di finanza sociale locale - indagine Torvergata - IFEL



Nelle pagine che seguono prenderemo in esame una parte dei “fenomeni finanziari” emergenti, riportando alcune esperienze italiane di Social Finance sia dal lato dell’equity (partecipazione al capitale dell’azienda/impresa sociale in cui si investe) che di quello del debito (credito nei confronti di quella società/impresa sociale).

Non abbiamo l’ambizione di passare in rassegna in maniera esaustiva gli strumenti della finanza a impatto sociale (rimandando per questo ad una letteratura specialistica), ma l’interesse a guardare all’architettura economica-finanziaria che sta sorreggendo le iniziative di innovazione sociale o potrà farlo nel prossimo futuro.

3.2.1 I Social Impact Fund

I Social Impact Fund: sono “fondi che investono sotto forma di capitale di rischio in imprese o organizzazioni con l’obiettivo di generare un impatto sociale o ambientale **misurabile** insieme ad un **ritorno** di tipo finanziario” (G8, 2014). Fra gli esempi italiani evidenziati nel [Rapporto Italiano della Social Impact Investment Task Force istituita in ambito G8](#), analizziamo nello specifico l’esperienza leader a livello nazionale di Oltre Venture, osservando anche la tipologia di investimenti sui quali il primo fondo nazionale si è concentrato.

Oltre Venture

Oltre Venture è il primo fondo di social venture capital in Italia che, dal 2006, come società in accomandita per azioni, investe in imprese sociali apportando capitali, competenze manageriali e know-how in campo sociale. Oltre Venture utilizza il modello operativo del Venture Capital, canalizzando risorse finanziarie verso iniziative innovative ed efficienti e offrendo agli imprenditori competenze manageriali e finanziarie. Nel 2006 ha costituito il primo fondo, Oltre I, che ha raccolto circa 8 milioni di euro diventando il primo operatore italiano di Venture Capital Sociale. Gli investitori in Oltre I sono soggetti privati e una Fondazione Bancaria. Tra il 2006 e il 2014 Oltre venture ha investito capitali di rischio in 17 imprese ad alto impatto sociale in settori quali il Micro-Credito, l’Housing Sociale e l’area Socio-Sanitaria. A fine 2015 è stato avviato

Oltre II, il secondo Fondo di VCS, che è stato autorizzato da Banca d’Italia il 21 ottobre 2015 ed è iscritto al n. 1 del Registro dei gestori italiani EuVECA.

Tra le iniziative finanziate da Oltre I:

1. Società e Salute s.p.a. – la rete di poli-ambulatori denominata Centro Medico Santagostino, che risponde ad un bisogno sempre più diffuso: quello di prestazioni ambulatoriali e diagnostiche di alta qualità a tariffe accessibili. I Centri (tre a Milano, uno a Sesto San Giovanni e uno a Bologna) offrono prestazioni specialistiche nelle aree poco coperte dal Servizio Sanitario Nazionale (quali ad esempio l’odontoiatria, la psicoterapia, la logopedia e la fisioterapia) e in quelle dove il SSN, seppur presente, non garantisce standard qualitativi ottimali. Nei cinque poli-ambulatori del Centro Medico Santagostino operano oltre 300 medici e professionisti provenienti dalle più importanti strutture sanitarie pubbliche italiane. Il fatturato è cresciuto del 60% tra il 2013 e il 2014, arrivando a 8.200.000 euro.

2. PerMicro, la start up fondata a Torino nel dicembre 2007 da Oltre I e da Fondazione Paideia Onlus, con l’obiettivo di favorire l’inclusione finanziaria e l’auto-imprenditorialità di soggetti economicamente deboli: i destinatari dei micro-crediti erogati sono infatti cittadini (italiani e stranieri) che vogliono avviare o sviluppare una micro-attività imprenditoriale, oppure individui e famiglie che manifestano esigenze finanziarie legate a bisogni primari quali ad esempio la casa, la salute o la formazione. Questi i numeri di Per Micro, disponibili sul portale del fondo: 9.000 micro-crediti erogati dal 2007; 1.850 posti di lavoro creati; 54 milioni di euro erogati; 14 filiali aperte in tutta Italia.

3. Nel 2013 Oltre I ha costituito Gastameco s.r.l. allo scopo di proporre agli studenti universitari delle principali città italiane un’alternativa abitativa sia all’housing di scarsa qualità offerto dal Pubblico, sia ai prezzi eccessivi richiesti dagli operatori privati. Le strutture di Gastameco offrono agli studenti fuori sede alloggi moderni, accoglienti e funzionali a tariffe contenute, oltre ad una serie di strutture e di servizi complementari all’ospitalità. Accanto agli studenti, le strutture gestite da Gastameco ospitano – in particolare durante i mesi estivi e nei periodi di chiusura dell’anno accademico – anche turisti in cerca di alloggi di alta qualità ma a prezzi contenuti. Le strutture gestite da Gastameco sono attualmente due: la prima a Venezia e la seconda a Bologna (apertura a luglio 2015).

4. Ivrea 24 s.p.a. e Sharing s.r.l. - uno dei più importanti progetti di Housing Sociale Temporaneo italiano. Nel 2008 ha costituito – insieme a Fondazione Sviluppo e Crescita, promossa dalla Fondazione CRT di Torino – una società immobiliare (Ivrea 24 S.p.A.): tale società ha acquistato sempre nel 2008 e ristrutturato un immobile di 10.000 mq appartenente a Poste Italiane. Parallelamente, Oltre I ha fondato – assieme alla Cooperativa Sociale DOC – la società Sharing s.r.l., che ha preso in locazione l’immobile e che lo gestisce.

La struttura, inaugurata a settembre del 2011, offre oggi 122 appartamenti e 58 camere (per un totale di 470 posti letto) a tariffe calmierate. Sharing fornisce inoltre vari servizi di “gestione sociale”, offrendo tanto ai propri ospiti quanto agli abitanti del quartiere una varietà di servizi di promozione e di integrazione. Nel 2013 Ivrea 24 S.p.A. ha venduto l’immobile ad un Fondo Immobiliare gestito da REAM SGR, e Oltre I è rientrata del proprio investimento.

5. Concordia rappresenta uno dei progetti più innovativi nel settore della residenzialità per anziani. La società ha ottenuto in concessione dal Comune di Cerro Maggiore (MI) un ex-edificio scolastico di circa 4.400 mq, da ristrutturare al fine di realizzare e gestire una struttura poli-funzionale indirizzata all’accoglienza degli anziani. L’obiettivo è di offrire soluzioni residenziali flessibili destinate alla popolazione anziana, alternative al ricovero in istituto ed integrate da una gamma di servizi di tipo sanitario, assistenziale e relazionale. La struttura è stata aperta nel settembre del 2013.

3.2.2 I Social Bond

Sono obbligazioni tradizionali, che servono a sostenere finanziariamente le iniziative non profit nel sociale che oggi soffrono per la drastica riduzione degli interventi della Pubblica Amministrazione e per il calo delle donazioni. Sono “sociali” perché le banche devolvono una quota dell’ammontare sottoscritto ad associazioni ed enti nonprofit o, semplicemente, perché l’importo raccolto è esclusivamente dedicato ad organizzazioni del Terzo Settore.

In sostanza il meccanismo è lo stesso dei bond tradizionali: durata predefinita (solitamente 4-5 anni) per il rimborso del capitale, pagamento periodico degli interessi (cedole solitamente trimestrali), tasso variabile più spread a copertura del rischio, delle spese e del margine della banca, oppure, tasso fisso.

Tra le esperienze italiane se ne riportano di seguito le principali tratte da un articolo di Marco Marcocci, Presidente Associazione Migranti e Banche, uscito lo scorso 5 maggio sulla rivista Azienda Banca. Marcocci, ri-

percorre con grande chiarezza alcune delle principali esperienze di social bond in Italia concludendo così il proprio articolo: “La favola dei social bond è iniziata e procede adagio, come del resto lento è lo sviluppo del settore della finanza per il non profit. Occorre adesso razionalizzare il prodotto, renderlo fruibile alle masse, attribuirgli una definizione univoca, prevederne altre declinazioni ma soprattutto rendere consapevole l’investitore che con il suo investimento vuole intenzionalmente generare un impatto sociale o ambientale. Solo così facendo i social bond saranno a servizio completo della “finanza d’impatto” e la favola che li narra avrà il meritato lieto fine”.

I social Bond

I Social Bond di **UBI Comunità** sono prestiti obbligazionari, finalizzati al sostegno di iniziative di elevato interesse sociale, emessi da UBI Banca e dalle Banche appartenenti al nostro Gruppo. Offrono ai sottoscrittori un rendimento di mercato e prevedono che, con il funding riveniente dai titoli collocati, la banca eroghi somme di denaro a titolo di liberalità o finanziamenti, a condizioni competitive a sostegno di progetti o investimenti per favorire l’innovazione sociale. I Social Bond di UBI Banca hanno ricevuto alcuni importanti riconoscimenti tra cui il Premio Nazionale per l’Innovazione 2013 conferito dal Presidente della Repubblica Italiana. I risultati riportati nel sito di UBI Banca: 76 Social Bond UBI Comunità emessi da aprile 2012; oltre 786 milioni di euro obbligazioni solidali collocate; oltre 3,8 milioni di euro contributi devoluti a titolo di liberalità; 20,55 milioni di euro di plafond di finanziamenti stanziati. I social bond di UBI Comunità hanno interessato varie organizzazioni, anche pubbliche, operanti nel settore dell’assistenza e solidarietà, in quello delle infrastrutture e dei servizi di pubblica utilità, nel comparto dello sviluppo economico territoriale e in quello dell’università e ricerca.

Obbligazioni Serie Speciale **Banca Prossima**. Il prestito obbligazionario, emesso dal Gruppo Intesa Sanpaolo, in cui l’ammontare raccolto è impiegato da Banca Prossima per dare credito alle organizzazioni nonprofit. Il minor rendimento riconosciuto agli investitori è interamente trasferito, quale beneficio a favore delle organizzazioni finanziate, senza alcuna dispersione di valore.

Banca Etica - Banca Etica, nel 2012 ha battezzato come social bond due emissioni di 18 milioni di euro aventi l’obiettivo di reperire risorse per finanziare

progetti sociali a medio-lungo termine. Poi ha rinunciato all'impiego del termine, in considerazione del fatto che tutta la raccolta di risparmio di Banca Etica è utilizzata per finanziare progetti imprenditoriali di elevata utilità sociale.

San Patrignano - Cassa Risparmio di Rimini, UBI Banca, cassa di Risparmio di Ravenna - Nel novembre 2013, la Cassa di Risparmio di Rimini ha emesso un bond a favore di San Patrignano, 15 milioni di euro a tre anni, lo 0,6% dei quali (90mila euro) destinato a costruire nuove residenze per l'accoglienza. A ottobre 2013, San Patrignano aveva già beneficiato di un social bond da 20 milioni di euro a due anni emesso da UBI Banca, che ha dato a titolo gratuito alla comunità lo 0,5% (100mila euro) per rifare il suo canile e per sviluppare un programma di pet therapy. E' invece della primavera 2016 il prestito obbligazionario emesso dalla **Cassa di Risparmio di Ravenna**.

Deutsche Bank: Nell'estate del 2014 ha emesso un social bond di 20 milioni di euro, interamente collocato, che permise di donare, per il tramite della Fondazione Deutsche Bank Italia, circa 100mila euro alla Fondazione Banco Alimentare Onlus

Banca Alpi Marittime nel 2012 lancia "Autismo per la Vita", un'emissione di 5 milioni di euro allo scopo di sostenere i progetti dell'Associazione Autismo e Società Onlus

La **BCC del Garda** emette, nel febbraio 2015 un bond che prevedeva, per ogni sottoscrizione, la donazione alle case di riposo del territorio sul quale opera la banca, un contributo pari allo 0,50% del valore nominale di quanto sottoscritto, contribuendo così a garantire agli anziani ospiti un miglior soggiorno nelle strutture.

Gruppo Bancario Credito Valtellinese, emette nel 2016 il Creval Social Bond a favore dell'Associazione Banco Alimentare della Lombardia "Danilo Fossati" Onlus. L'emissione complessiva del prestito è di 5 milioni di euro e lo 0,50% del valore nominale collocato sarà devoluto, a titolo di liberalità, dalla banca emittente alla Onlus lombarda per sostenere il progetto "Insieme per Chi Soffre la Fame".

3.2.3 I Social Impact Bond

Il social impact bond, conosciuto anche come Pay for Success Bond, è uno strumento finanziario finalizzato alla raccolta, da parte del settore pubblico, di finanziamenti privati. L'intermediario finanziario raccoglie i finanziamenti necessari da investitori terzi e finanzia i gestori del servizio, a fronte della possibilità di essere rimborsato dall'amministrazione concedente al conseguimento, certificato da un valutatore indipendente, degli obiettivi concordati. Il raggiungimento dell'impatto sociale previsto produrrà, infatti, un risparmio per la Pubblica Amministrazione e quindi un margine che potrà essere utilizzato per la remunerazione degli investitori. Ed è per iniziativa della PA che il meccanismo viene attivato. Al momento, nel contesto italiano questi strumenti sono del ancora in uno stadio embrionale.

TRIS – (Titolo di Riduzione di Spesa Pubblica). E' un primo tentativo di Social Impact Bond italiano, emesso dal gruppo Intesa San Paolo, attraverso Banca Prossima per la realizzazione dell'impianto di compostaggio da 14,6 milioni di euro nel quartiere Scampia di Napoli. TRIS è progettato come un bond a rischio zero, poiché Intesa San Paolo garantisce per l'intero intervento; inoltre, potrà dare risposte alle esigenze di quegli investitori che intendono ottenere un ritorno economico pur contribuendo a realizzare un'opera di utilità sociale, in virtù di un impatto sulla riduzione della spesa pubblica. Rispetto allo schema classico dei Social Impact Bonds di derivazione britannica, l'iniziativa di Napoli si differenzia per varie ragioni: l'Amministrazione comunale risparmia nello smaltimento dei rifiuti, l'investitore privato o istituzionale si fa carico di un rischio nullo, e infine l'emittente dei titoli non sarà un soggetto pubblico, ma appunto, il gruppo Intesa.

Reinserimento lavorativo della popolazione detenuta: studio di fattibilità affidato dal Ministero della Giustizia ad Human Foundation.

Social impact bond sulle carceri: progetto presentato al Ministero della Giustizia da Banca Prossima - Gruppo Intesa Sanpaolo, con San Patrignano e altre realtà del mondo delle cooperative sociali ed Associazioni di recupero, che si propone di accogliere mille detenuti in regime di esecuzione esterna della pena.

3.2.4 Mini Bond

Nel 2012 è stato introdotto nell'ordinamento italiano questo strumento finanziario. Si tratta di titoli di credito, nello specifico obbligazioni, che possono essere emessi da un'impresa non quotata, il cui principale obiettivo è quello di raccogliere nuove risorse finanziarie, realizzando una diversificazione delle proprie fonti di finanziamento a titolo di debito con conseguente attenuazione dei rischi connessi alla forte dipendenza dai canali bancari.

Nel 2° Report italiano sui Mini-Bond Osservatorio del Politecnico di Milano ha fotografato la situazione di tale tipo di investimento alla data del 31 dicembre 2015:

- 145 emittenti (65 PMI di cui 55 industriali e 10 finanziarie);
- 179 emissioni per 7,19 mld di Euro con 152 emissioni sotto i 50 mln per un totale di 1,4 mld;
- 23 fondi di mini-bond di cui 12 attivi

3.2.5 - Crowdfunding e Social Lending

Il crowdfunding è una forma di raccolta fondi realizzata tramite piattaforme on line nelle quali si chiede ai cittadini di finanziare iniziative a sfondo sociale o culturale con somme di denaro anche di modesta entità.

Le piattaforme di crowdfunding hanno caratteristiche diverse. È possibile classificarle in cinque categorie:

1. reward-based prevede per chi dona una ricompensa non in denaro (ad esempio, si finanzia uno spettacolo teatrale e in cambio si ottiene il biglietto per assistere alla sua rappresentazione);
2. donation-based consente di fare donazioni senza ricevere nulla in cambio;
3. social lending (o "peer to peer lending") si basa sulla creazione di una comunità nella quale i Richiedenti (coloro che richiedono

un prestito) e i Prestatori (coloro che investono il proprio denaro prestandolo ad altri) possono interagire direttamente tra loro, senza ricorrere ad intermediari, ottenendo così condizioni migliori per entrambi;

4. equity-based consente, tramite l'investimento on-line di acquisire un vero e proprio titolo di partecipazione in una società: in tal caso, la "ricompensa" per il finanziamento è rappresentata dal complesso di diritti patrimoniali e amministrativi che derivano dalla partecipazione nell'impresa;
5. crowdfunding ibrido è la combinazione di più tipologie, tra le quali prevalgono in generale reward e donation.

Dall'ultimo aggiornamento disponibile (maggio 2014) dell'indagine "Analisi delle Piattaforme Italiane di Crowdfunding" condotta da Daniela Castrataro e Ivana Pais sono state rilevate 41 piattaforme attive. Si tratta, in prevalenza, di portali di equity-based crowdfunding. Tra le attive, 19 appartengono al modello reward-based, 7 al donation-based, 2 al lending-based e 2 all'equity-based. Ci sono poi 11 piattaforme ibride, che offrono prevalentemente la combinazione reward-donation.

Dai dati raccolti emerge che i progetti ricevuti dai portali dal momento del loro lancio sono in totale 48.357, di cui il 79% dalle piattaforme lending-based, il 21% dalle piattaforme di reward e donation e solo lo 0.3% dalle nuove piattaforme di equity. L'80% delle piattaforme effettua una selezione dei progetti da pubblicare. Quelli approvati/pubblicati sono 12809 (26% del totale): il 59% sono lending-based, il 41% reward e donation. A oggi, sono stati pubblicati 4 progetti di equity, di cui solo uno ha concluso la raccolta, con esito positivo.

Il valore complessivo dei progetti finanziati attraverso le piattaforme intervistate è pari a poco più di 30 milioni di euro, con una crescita di 7 milioni rispetto alla rilevazione di ottobre 2013.

Tab. 9 - I numeri del crowdfunding italiano

	Progetti ricevuti	Progetti pubblicati	Finanziati <100%	Finanziati > 100%	Valore	Numero
Reward-based	2230	640	30	295	1.045.500	19
Donation-based	1323	1216	215	919	1.763.000	7
Lending-based	38157	7588	0	2906	23.488.000	2
Equity-based	160	4	0	1	160.000	2
Reward + Donation	6487	3361	624	582	4.164.550	11
Totale	48357	12809	869	4703	30.621.050	41

Fonte: Analisi delle Piattaforme Italiane di Crowdfunding - Pais, Castraro

Il crowdfunding ha grandi potenzialità perché rappresenta una forma di finanziamento collettivo aperto a singoli cittadini, imprese ed enti non profit che può offrire una risposta alla carenza di risorse pubbliche e un'alternativa al prestito bancario. Ma non solo. Alcune piattaforme, soprattutto nell'ambito del non profit, offrono funzioni e servizi che vanno al di là del classico crowdfunding e puntano a facilitare la costruzione di ethic network, la partecipazione e la capacità di mobilitazione dal basso.

Tav. 18 - Piattaforme per il non profit

Terzo valore - Banca prossima	<p>Terzo Valore è una piattaforma che consente alle persone – fisiche e giuridiche – di prestare denaro ai progetti Nonprofit in modo diretto, senza l'utilizzo di intermediari. Al tradizionale contributo che le persone possono dare al mondo del sociale – le donazioni – Terzo Valore aggiunge quindi la possibilità per chiunque di fare dei prestiti: dare del denaro alle organizzazioni Nonprofit che poi lo restituiranno con un tasso di interesse concordato.</p>	<p>https://www.terzovalore.com/terzovalore/</p>
ilMioDono (Unicredit)	<p>Accedendo al sito si possono conoscere le organizzazioni non profit aderenti all'iniziativa di UniCredit, scoprire in quali territori operano e le iniziative nelle quali sono impegnate. Ciascuna Organizzazione Non Profit ha la possibilità di scrivere autonomamente le pagine a loro dedicate, raccontando così dei progetti nei quali sono impegnate e dove puoi scegliere di devolvere denaro.</p>	<p>https://www.ilmiodono.it/</p>
Rete del dono	<p>È una piattaforma donation based. Le ONP possono promuovere i loro progetti iscrivendosi al portale. I sostenitori (Personal Fundraiser) possono sostenere le campagne di crowdfunding con iniziative personali di raccolta fondi. Ogni ONP iscritta al portale può monitorare la propria raccolta fondi accedendo alla sua area privata: per ogni transazione avvenuta a suo favore potrà controllare l'importo donato, la commissione bancaria applicata, l'importo netto ricevuto.</p>	<p>http://www.retedel dono.it</p>
Iodono	<p>È una piattaforma donation based. Offre ad ogni ONP iscritta la stessa opportunità di aumentare la propria raccolta fondi nonché i propri sostenitori senza dimenticare le organizzazioni più piccole, le quali non possono investire in tecnologie o in personale e che in Iodono possono trovare uno strumento di raccolta fondi economico, semplice e sicuro. L'obiettivo è anche di permettere alle persone di raccogliere fondi per le ONP e per le cause a loro più vicine (Personal Fundraising): si può cioè "donare il proprio tempo" alla raccolta fondi che si desidera promuovere.</p>	<p>http://www.iodono.com/</p>
Shinynote	<p>Su Shinynote le protagoniste sono le storie. Si possono trovare progetti di utilità sociale e le istituzioni pubbliche, le aziende, i privati e le associazioni hanno modo di incontrarsi e condividere i propri interessi reciproci. Con le storie, si possono portare avanti progetti e campagne, legate al mondo del nonprofit e del volontariato stimolando la partecipazione alle buone cause, non necessariamente attraverso un contributo economico a loro favore.</p>	<p>http://www.shinynote.com/</p>

PARTE IV

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.

Nell'ultima parte di questo rapporto di ricerca si riportano, in forma sintetica, le diverse raccomandazioni avanzate ai comuni dagli esperti, innovatori, coworker, dirigenti, startupper, accademici, dirigenti, politici, ecc, intervistati ed incontrati. 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 hanno composto le "istruzioni per l'uso" 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, de-

ve 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; vale a dire: *che nelle città si viva meglio*.

4.1 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 ad 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.

4.2 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, non profit, ...), nascono in realtà socio-culturali-economiche differenti, 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 prossimi-

tà, 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.

4.3 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, quel-

lo 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*: 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.

4.4 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.

4.5 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.

4.6 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'autonomia 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, startup 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 mitighino 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 reim-

piego 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.

4.7 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 de-

coro urbano, di recupero e riuso, con finalità di interesse generale, di aree e beni 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 obbligatoria. 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.

4.8 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 profon-

da 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 capacità 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).

4.9 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 nuo-

ve 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 positivamente 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,

4.10 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 complementarità 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.

4.11 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 convergenza 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.

APPENDICE

Metodologia d'indagine

La presente indagine è nata con il duplice obiettivo di analizzare le caratteristiche delle iniziative/organizzazioni di innovazione sociale e i principali strumenti e le politiche, nazionali e locali, messe in campo per supportarne la nascita. Da ciò è derivata la scelta di impostare quattro diversi ambiti di ricerca:

Indagine sulle organizzazioni e sulle iniziative. Per l'analisi relativa alle progettualità e alle organizzazioni le attività relative al periodo in oggetto sono state repertorate oltre 1000 iniziative (Progetti finanziati sul bando MIUR; organizzazioni rete italiana progetto Seismic; esperienze candidate alla call "Meet Smart Cities"; progetti presenti nel portale ANCI – Italiansmartcities; campionamento esperienze Il Rapporto del CERIS; indicazioni dei referenti territoriali dei comuni dell'Osservatorio Smart Cities). Dalla base dati delle iniziative sono poi state selezionate, ed analizzate con un approccio qualitativo e desk, solo le esperienze afferenti ai 5 ambiti di bisogno oggetto d'indagine: mangiare, abitare, lavorare, muoversi e partecipare.

Questa parte dell'indagine si arricchisce di: un'analisi dei dati statistici utilizzati per ricostruire gli scenari di bisogno delle città italiane e le loro evoluzioni ed articolazioni; interviste semi-strutturate ad alcuni rappresentanti di alcune delle esperienze; questionari strutturati on line.

Analisi delle policy. Ai fini dell'analisi degli strumenti e delle politiche sono stati prese a riferimento i principali programmi europei e nazionali di sostegno all'innovazione sociale. Sui programmi nazionali della passata programmazione sono stati analizzati i dati ufficiali disponibili sui siti PON-REC e Open Coesione. Per quanto riguarda invece i livelli regionali e comunali si è scelto di fare dei focus di approfondimento su la Regione Puglia e le città di Milano, Torino, attraverso interviste a testimoni privilegiati.

Analisi dei soggetti intermediari e degli strumenti finanziari. Per l'analisi dei soggetti intermedi si è proceduto ad un campionamento di incubatori, acceleratori e coworking analizzati attraverso analisi desk ed interviste semi-strutturate. Per l'analisi degli strumenti finanziari si sono prese a riferimento le esperienze mappate nei seguenti testi specialistici: [Rapporto Italiano della Social Impact Investment Task Force istituita in ambito G8](#), l'indagine Ifel-Torvergata sul tema della [finanza sociale e i comuni](#); quaderno "[Introduzione alla Finanza Sociale](#)", curato da Fondazione Sodalitas.

Definizione delle "istruzioni per l'uso". Per la strutturazione di un documento "guida" per l'impostazione di policy a supporto della social innovation a livello comunale si è scelto di discutere delle evidenze emerse dalle altre fasi d'indagine con amministratori locali, innovatori ed esperti in occasione di diversi incontri:

16.10.2015 - Meet smart cities: dove le città intelligenti incontrano l'innovazione sociale. L'incontro, tenutosi nella cornice di Smart City Exhibition chiudeva la competizione lanciata – il 2 settembre – rivolta a persone fisiche, associazioni di cittadini e non profit, startup innovative – per la raccolta di soluzioni e idee innovative per le città. L'appuntamento bolognese ha rappresentato la prima occasione di confronto tra gli innovatori selezionati, Sindaci, Assessori e dirigenti dei comuni dell'Osservatorio Smart City di ANCI e i rappresentanti delle aziende e possibili finanziatori privati.

24.03.2015 – Social Innovation, Città e Politiche Pubbliche. Durante l'incontro con la Rete Italiana SEiSMiC, tenutosi a Napoli, si è discusso con innovatori, esperti e amministratori, approfondendo in particolare i temi del mapping collaborativo, delle nuove economie urbane e del monitoraggio civico dei servizi pubblici.

29.10.2015 - LA CITTA CONDIVISA. Politiche e pratiche di innovazione sociale nei comuni. Nella cornice della XXXII Assemblea ANCI a Torino.

Abbiamo chiesto ad innovatori e amministratori locali di confrontarsi sui reciproci ruoli a partire da esperienze concrete.

11-12.03.2016 - Shekup your city. Durante l'incontro organizzato a Rosignano Marittimo, i rappresentanti dei progetti finanziati nei bandi MeetYoungCities e ComuneMenteGiovane si sono confrontati sui temi della sostenibilità delle iniziative di innovazione sociale e sullo specifico ruolo dei Comuni.

11.04.2016 - I piani strategici metropolitani alla prova dell'innovazione sociale. A Milano, abbiamo messo a confronto la Rete Italiana SEiSMiC e il Tavolo sulla Pianificazione Strategica Metropolitana ANCI. Al centro della discussione sono state poste le sfide e le opportunità derivanti da un fenomeno che le istituzioni possono accompagnare e facilitare, e che in alcuni casi devono regolare. I presenti hanno lavorato insieme per cercare risposte alle seguenti domande: come le trasformazioni in atto nelle economie territoriali potranno essere affrontate nella pianificazione strategica metropolitana? Quali strumenti possono favorire relazioni virtuose tra istituzioni metropolitane e innovazione sociale? Dal lavoro ai servizi e agli spazi di vita, la condivisione può essere il nuovo paradigma dello sviluppo metropolitano?

24.05.2016 - L'intelligenza della città partecipata: competenze, risorse e regole per l'innovazione urbana. L'incontro, ospitato nella cornice del Forum PA 2016, ha visto confrontarsi sui temi delle competenze, delle risorse e delle regole, esperti, assessori all'innovazione, dirigenti comunali e innovatori sociali.

Ringraziamenti

La stesura di questo rapporto di ricerca è stata un percorso lungo ed articolato, nel corso del quale abbiamo incontrato molte persone che ci hanno dato il proprio contributo e la propria testimonianza.

I primi ringraziamenti vanno rivolti ai 40 intervistati che ci hanno raccontato le proprie esperienze e che, insieme a noi, hanno definito un possibile percorso di avvicinamento tra le iniziative di innovazione sociale e le politiche urbane.

Andrea Aufieri - Additivi
Aurelio Balestra - Toolbox Torino
Fabrizio Barbiero - Torino Social Innovation
Matteo Bartolomeo - Avanzi
Francesca Battistoni - Social Seed
Ivan Bertalan - Alter ego del web tra i banchi di scuola
Mauro Bonaretti - Ministero Infrastrutture e Trasporti
Fabio Busatto - Talent Garden
Claudio Calvaresi - Avanzi
Enrica Cornaglia - Ashoka Italia
Luigi Corvo - Università degli Studi di Roma Tor Vergata
Maria Pia De Santis - Movidabilia
Annibale D'Elia - Regione Puglia
Alessandro Delli Noci - Comune di Lecce
Daniele Donati - Università di Bologna
Marco Eraldo - Officine Cantelmo
Renato Galliano - Comune di Milano
Alex Giordano - Etnografia Digitale
Davide Gomba - Office Arduino
Christian Iaione - LabGov Luiss
Marta Maineri - Collaboriamo!
Emiliana Mallone - CleaNap
Daniele Manni - Cooperativa Arianoa

Cristina Martellosio - WeMake
Lara Mastrogiovanni - Work in progress
Federico Mento - Human Foundation
Salvatore Modeo - The Qube
Gabriella Morelli - Associazione Diffondere Idee di Valore
Donatella Mosso - Torino Wireless
Marco Nannini - Impact Hub Milano
Laura Orestano - Social Fare
Cristian Pardossi - PopUp
Raffaele Parlangeli - Comune di Lecce
Antonella Passani - T-6 Ecosystems
Barbara Pralio - Torino Wireless
Gianfranco Presutti - Comune di Torino
Fabrizio Sammarco - ItaliaCamp
Lucia Scopelliti - Comune di Milano
Mario Spada - Biennale dello Spazio Pubblico
Valeria Troia - Comune di Siracusa
Ilaria Vitellio - Mappina

Ringraziamo tutti i rappresentanti dei progetti di Meet Young Cities e Comunemente Giovane; gli innovatori che hanno aderito alla call Meet Smart City; le città aderenti all'Osservatorio Nazionale Smart City; i partecipanti del Tavolo sulla Pianificazione Strategica Metropolitana ANCI; la Rete italiana Seismic.