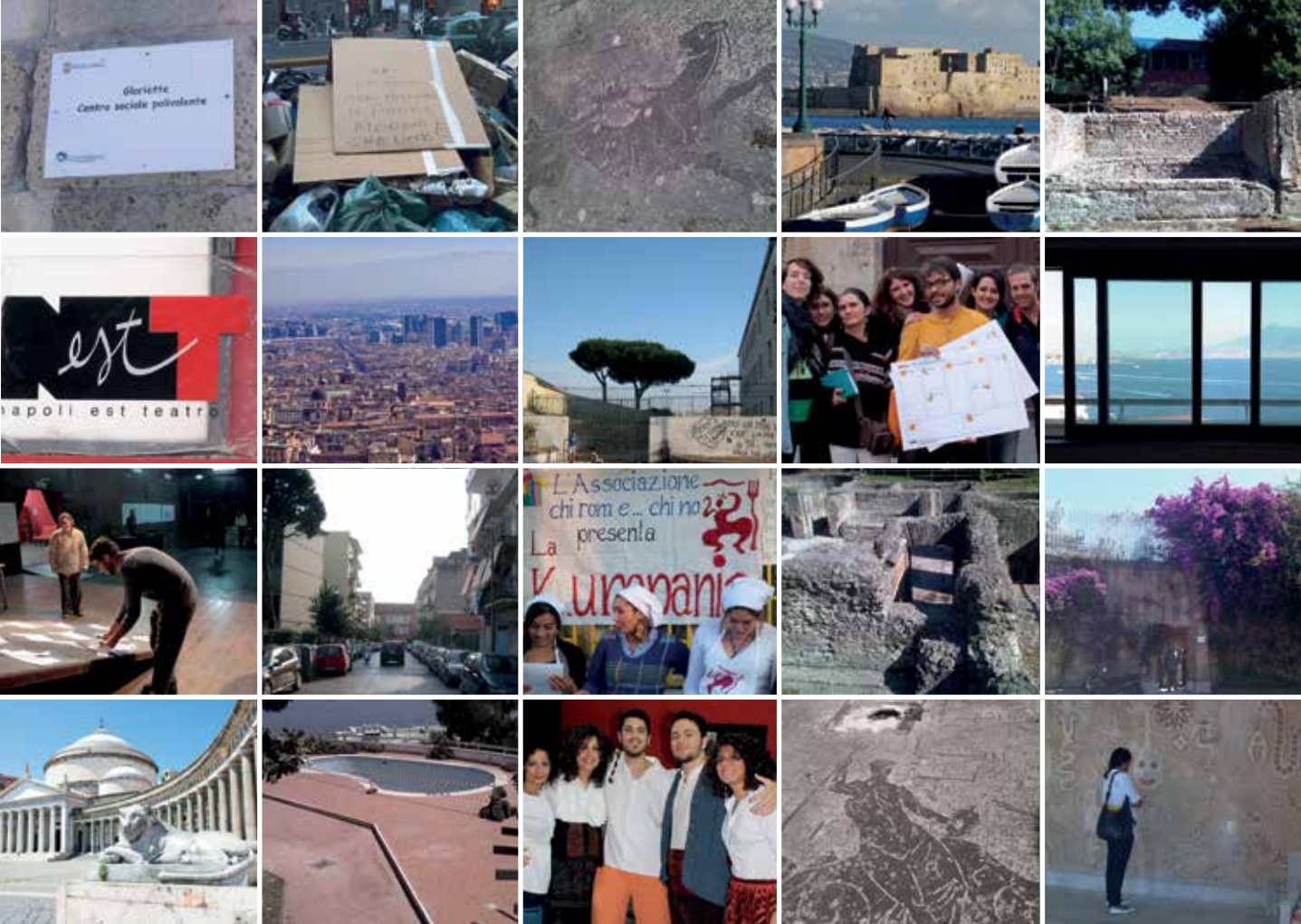




Naples 2.0: a **Social** Innovation **Competition** 2014

Naples 2.0:
a **Social**
Innovation
Competition 2014

**Maurizio
Carrara**

Presidente
UniCredit
Foundation

Responsabilità, partecipazione attiva, solidarietà e intrapresa innovativa sono i pilastri di una necessaria coesione sociale che abbiamo tutti il dovere di concretizzare, mixandoli correttamente, per dare una risposta di lungo periodo, efficace ed efficiente, ai sogni di futuro delle nuove generazioni.

Il welfare che conosciamo (fatto soprattutto di pensioni, scuola pubblica e servizio sanitario), infatti, è stato caricato a pié di lista sulle spalle delle giovani generazioni, ma la sua tenuta è stata messa in crisi dai processi di globalizzazione e dall'aumento delle aspettative di vita, che hanno anche determinato nuove forme di fragilità sociale. Papa Francesco li ha definiti i mali del mondo contemporaneo: i giovani senza lavoro e i vecchi soli. All'ordine del giorno c'è, dunque, la costruzione di un welfare moderno che veda come protagonisti assieme al pubblico, al privato e al privato non profit, gli stessi beneficiari. Un welfare innovativo, in termini di sostenibilità e di qualità dei servizi, capace di occuparsi anche delle persone più deboli della società, le cui problematiche, per dimensione e qualità, stanno crescendo esponenzialmente e che ad oggi sono sostanzialmente risultate a carico delle famiglie.

È ampiamente diffusa la consapevolezza che, anche se la crescita fosse più robusta delle previsioni, niente sarà più come prima della crisi che travaglia l'Italia e molti altri Paesi europei da quasi un quinquennio.

Gli Stati, chi più chi meno, non saranno, ad esempio, in grado di riattivare tutti gli strumenti del Welfare State che avevano accompagnato la crescita delle società europee nella seconda metà del secolo scorso.

La società civile, intesa sia come singoli, sia come corpi intermedi organizzati, è già oggi chiamata ad assumersi obblighi e responsabilità inediti per far fronte a bisogni che in passato erano coperti dalla spesa pubblica, locale e nazionale.

L'Italia, in particolare, è chiamata a trovare vie innovative e nuove regole per continuare a competere nell'economia globalizzata, cercando di trovare un nuovo, originale equilibrio tra crescita della produttività e coesione sociale. Un equilibrio che in alcuni casi ha trovato come strumento quello dell'"innovazione sociale".

Si tratta di una sfida che, già oggi, vede impegnati in diversi Stati europei numerosi

soggetti, profit e non profit, pubblici e privati, che hanno come denominatore comune l'assunzione di responsabilità in prima persona e la volontà di ridefinire i paradigmi dello sviluppo sociale.

Una sfida che è stata fatta propria dall'Unione Europea e che ormai caratterizza trasversalmente tutta la progettualità che essa finanzia.

Il Presidente della Commissione Europea, Manuel Barroso, l'ha così definita: "L'innovazione sociale è con le persone e per le persone. Ha a che fare con la solidarietà e la responsabilità. È buona per la società e, al tempo stesso, rafforza la capacità della stessa società ad agire".

L'innovazione sociale non si propone di essere solo la nuova chiave di lettura dell'andamento economico, ma soprattutto punta a ridefinire gli assetti sociali, dove, ad esempio, chi usufruisce di un bene o di un servizio non ha più un ruolo solo passivo ma partecipa anche attivamente al processo di ideazione del prodotto.

Tutti i progetti prevedono un empowerment partecipativo e molti ipotizzano l'utilizzo dei social media, di tecnologie emergenti e di tecniche di economia creativa. In particolare ipotizzano un nuovo tipo di economia che mescola sapientemente elementi passati con altri innovativi, caratterizzati da un forte uso di networks ramificati per sostenere e gestire le relazioni. Si tratta quindi di un forte impiego delle nuove tecnologie, sollecitato dal crescente bisogno di partecipazione delle persone.

I progetti di 'Social Innovation' devono rispondere a problemi e a bisogni in modo sostenibile e socialmente accettato, migliorare la vita delle persone e puntare a creare un ciclo positivo fatto di nuove relazioni. Inoltre le realizzazioni devono dimostrare di avere un potenziale che possa essere trasferito e ripreso da altre realtà sia pubbliche che private, per ottimizzare i costi massimizzando gli output, tra cui il miglioramento della qualità della vita delle nostre comunità.

UniCredit Foundation ha ritenuto questo approccio perfettamente coerente alla sua mission e ai valori che la contraddistinguono e ne ha fatto un carattere distintivo della sua progettualità e delle azioni che ne conseguono.

La Fondazione ha da tempo intrapreso la strada della innovazione sociale, finalizzata allo sviluppo dell'imprenditorialità sociale, proprio per sostenere le iniziative che nascono dal coinvolgimento dei cittadini e che possono trasformarsi in risposta concreta ai bisogni dei territori.

La validità di un'idea, tuttavia, non può essere ritenuta tale solo perché intellettualmente affascinante. Occorre al riguardo sottoporla alla verifica della realtà, meglio se più impegnativa, misurandone l'effettiva efficacia ed efficienza.

Proprio per questo è stata scelta Napoli. Per testare la validità di una nuova visione della società e dello sviluppo su un terreno refrattario alle ricette tradizionali di sviluppo. Se l'innovazione sociale rappresenta davvero una nuova soluzione, deve essere in grado di dimostrare di funzionare non soltanto nelle capitali del Nord Europa, ma soprattutto nei luoghi più difficili.

La sfida è quella di portare un contributo reale in una realtà, come quella di Napoli, dove spesso pubblico e privato si sono dimostrati incapaci di fronteggiare non solo le emergenze ma anche la quotidianità, mettendo in discussione schemi mentali ed operativi rivelatisi nel tempo del tutto inadeguati.

I due progetti premiati sono il risultato di una impegnativa selezione. Entrambi affrontano in modo innovativo problemi ormai endemici della realtà napoletana. Dal loro successo dipenderà non solo la soluzione dei problemi di vita e di lavoro delle persone impegnate ad attuarli, ma anche la possibilità di creare dei modelli, replicabili in altre situazioni, in grado di contribuire a sanare storiche contraddizioni dello sviluppo del nostro Paese.

Maurizio Carrara

Presidente
UniCredit Foundation

Sommario

Capitolo 1

**Cos'è un nome? Riflessioni sul
concetto di “innovazione sociale”**

pag. 06

Capitolo 2

**Naples 2.0:
La teoria alla prova della pratica**

pag. 36

Capitolo 3

**Progettare e dirigere una competizione
di innovazione sociale**

pag. 70





**Cos'è un nome? Riflessioni sul
concetto di "innovazione sociale"**

- | | |
|---|----|
| 1.1 Introduzione | 08 |
| 1.2 La Società dell'Innovazione e
l'innovazione sociale | 15 |
| 1.3 Oltre la Società dell'Innovazione:
tre problemi in cerca di una soluzione | 22 |

Cos'è un nome? Riflessioni sul concetto di “innovazione sociale”

David A. Lane
European Center for Living
Technology, Venezia;
Dipartimento di Comunicazione
ed Economia, Università degli
Studi di Modena e Reggio Emilia

1.1 INTRODUZIONE

Questo libro racconta la storia di un interessante esperimento: Naples 2.0 International Social Innovation Competition. Il prossimo capitolo offre un dettagliato resoconto di questo esperimento, a cominciare dall'affascinante descrizione di come il termine “innovazione sociale” iniziò ad essere integrato nel programma politico della Commissione Europea nel 2008. In quel periodo, ovviamente, c'erano già diverse persone con spirito imprenditoriale e idealista, principalmente giovani, impegnati in carriere nelle quali vedevano se stessi come “innovatori sociali” o “imprenditori sociali”, e anche alcuni accademici (che seguivano il percorso tracciato dalla Young Foundation e dal suo fondatore Michael Young) impegnati in ricerche empiriche e teoriche sul fenomeno di questa “innovazione sociale”. Negli ultimi cinque anni c'è stata una vera e propria esplosione in entrambi questi gruppi: coloro che si auto-definiscono “innovatori sociali” e gli accademici che li studiano. In più, la Commissione Europea, molti governi nazionali europei e perfino alcune multinazionali hanno intrapreso iniziative per sviluppare e supportare politiche di “innovazione sociale”.

Pertanto sembra abbastanza naturale chiedersi: ma che cosa è questa “innovazione sociale”? La questione, tuttavia, appare subito alquanto problematica. Per quanto gli accademici della “innovazione sociale” si siano di fatto molto impegnati per tentare di fornire delle definizioni, i risultati sono stati men che soddisfacenti, come gli stessi accademici tendono ad ammettere nelle loro conferenze e nei loro articoli. Per alcuni anni, la definizione più vicina a quella ufficiale venne dalla Young Foundation: “l'innovazione sociale è un'innovazione che si dimostra sociale nelle finalità e negli strumenti.” Va da sé che tale definizione sia pressoché priva di contenuto, a meno che la comunità che la utilizza non sia d'accordo su cosa significhino “sociale” e “innovazione”, e in particolare sul fatto che le innovazioni ABBIANO finalità e strumenti.¹ Quindi, nella migliore delle ipotesi, la definizione evita di specificare quale sia la comunità di riferimento e in che modo quest'ultima valuta la positività sociale delle finalità e degli strumenti.

Ma non sono solo gli accademici che trovano difficoltoso spiegare cosa sia l'innovazione sociale. Mi spiego meglio con un piccolo aneddoto personale. Due anni fa, quando ho iniziato a riflettere su queste problematiche, mi è capitato di parlare con il capo di una delle più importanti organizzazioni dedicate alla promozione di progetti di innovazione sociale. Gli ho chiesto quale criterio utilizzava per stabilire se una particolare proposta ricevuta dalla sua orga-

¹ Un esempio grottesco: i nazisti erano “innovatori sociali” quando hanno creato i campi di sterminio? Dal loro punto di vista, infatti, la loro era di fatto un'innovazione socialmente positiva sia negli strumenti (efficienti e completi, due aspetti considerati entrambi di elevato valore sociale da chi aveva progettato questi campi) che nelle finalità (l'eliminazione di una piaga sociale e dei relativi parassiti, dal loro punto di vista). Le “finalità” di un progetto di innovazione fanno riferimento solo alle intenzioni di chi promuove tale progetto, non agli effetti che il progetto avrà sulla sua popolazione “target” (per non citare poi gli altri che potrebbero subire le conseguenze della serie di cambiamenti indotti da un progetto).

nizzazione poteva essere considerata o meno come “innovazione sociale”. La risposta fu simile al famoso commento di un giudice che dichiarò di non saper definire cosa fosse la pornografia, ma di saperla riconoscere quando la vedeva. Capisco il concetto - ma mentre continuavamo la nostra discussione esplorando vari indizi che potevano indicare se un progetto potesse candidarsi a ricevere il supporto della sua organizzazione, tutto ad un tratto dichiarò che forse Mark Zuckerberg era un innovatore sociale, e Facebook un’innovazione sociale. Suppongo che sarete d’accordo con me sul fatto che se questo fosse il caso, allora il concetto di “innovazione sociale” diventerebbe talmente ampio da essere inutile, sia dal punto di vista analitico che delle politiche. Infatti, “sociale” sarebbe solo un elemento che qualifica in modo ridondante il concetto di “innovazione”, perché come illustrerò più avanti in questo capitolo, *tutte* le innovazioni di successo generano cambiamenti negli schemi di interazione sociale e pertanto sono, in questo senso, delle “innovazioni sociali”. In ogni caso, Facebook non è il tipo di innovazione che Naples 2.0 International Social Innovation Competition voleva mettere in luce: in tale sperimentazione si chiedeva di proporre risposte innovative a un insieme attentamente definito di *concreti problemi sociali* con i quali i napoletani si confrontano, problemi che sia lo Stato che le imprese private non sono mai riusciti a risolvere.

Ritengo che qualunque definizione essenzialista di “innovazione sociale” sia destinata a fallire e che, in ogni caso, tentare di fornire questa definizione non dia particolari frutti. Per me, le domande interessanti sono altre:

- Perché questo termine si è dimostrato così *attraente*, per un insieme di agenti così eterogeneo?
- Cosa *fanno* questi agenti nel loro ruolo di innovatori sociali o promotori di innovazione sociale? In altre parole, in che modo la loro adozione di questa particolare etichetta influisce sulle loro azioni nei processi di cambiamento sociale?
- Le risposte alle due domande precedenti quali implicazioni potrebbero avere rispetto alla direzione che la nostra società sta percorrendo nel suo viaggio verso un futuro poco chiaro?

Il resto di questo capitolo tratta di queste tre domande. Nella prossima sezione, suggerirò una risposta alla prima domanda prendendo spunto dal fatto che, nella nostra società, la parola “innovazione” ha la massima valenza morale possibile² - al punto che la nostra società stessa può essere definita come

² La parola “innovazione” (o per essere più precisi, i progenitori di cui tale parola è diretta discendente) nei suoi 2500 anni di storia ha cambiato significato: per un resoconto di tali cambiamenti, si veda l’eccellente capitolo di Benoit Godin e i rimandi in esso contenuti, nel volume curato da Karl-Erik Sveiby, Permillia Gripenberg e Beata Segercrantz, *Challenging the Innovation Paradigm* (Routledge, 2012). È interessante notare due aspetti dei cambiamenti che Godin mette in luce: (1) per un lungo periodo, il termine “innovazione” ha indicato qualunque tipo di novità che avesse un effetto nel trasformare l’organizzazione sociale esistente, pertanto l’innovazione era necessariamente un’innovazione sociale; e (2) fino a tempi molto recenti, il termine si connotava con una valenza morale negativa. Per esempio, nel 1858 lo scrittore inglese William Lucas Sargent utilizzò il termine “innovatori sociali” per indicare e attaccare sia figure socialiste come St. Simon e Proudhon, che economisti politici come Adam Smith.



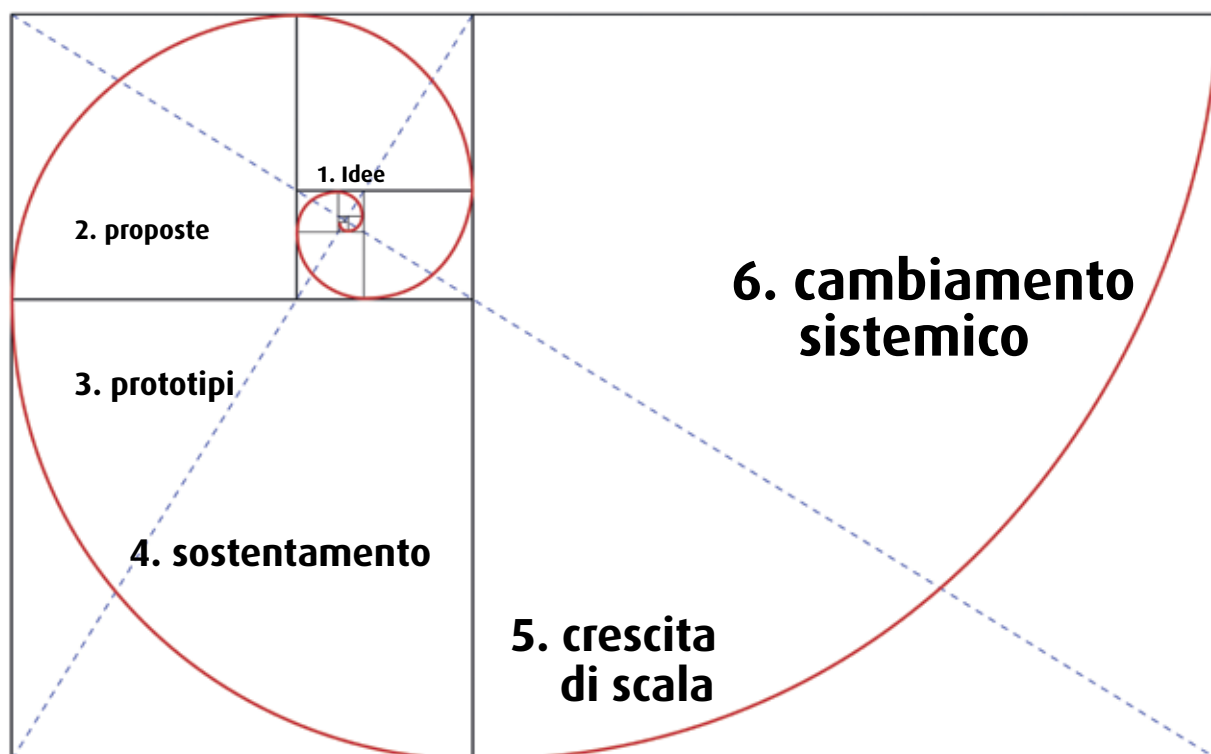
³ Come vedremo di seguito, nella Società dell'Innovazione il termine "innovazione" si riferisce all'introduzione di nuovi artefatti (che possono essere fisici, informativi o performativi - cioè "beni o servizi") e alla loro integrazione negli schemi di interazione sociale (cioè il loro "uso"). Prima che venisse riconosciuto il legame fra il modo in cui la società organizza i suoi processi di innovazione e il generarsi di crisi, la narrazione dominante sull'innovazione raccontava che un'innovazione basata su artefatti avrebbe portato verso direzioni socialmente desiderabili, come nel famoso slogan del colosso chimico Dupont che prospettava "una vita migliore con la chimica". Molte persone e organizzazioni sono ancora legate a questa idea della narrazione dominante: un "artefatto magico" risolverà il problema della crisi energetica, del riscaldamento globale e, forse, si "mangerà" tutta la plastica che sta occupando grandi aree degli oceani Pacifico e Indiano. Alcuni ritengono perfino che il potenziamento delle comunicazioni e il monitoraggio sociale e ambientale reso possibile dalle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione elimineranno alcuni problemi connessi alla giustizia sociale e alla coesione sociale. Con questo livello di impegno, non c'è bisogno di "innovazione sociale" come categoria a sé. Gli innovatori sociali utilizzeranno ovviamente tutti gli artefatti a loro disposizione, e del resto le tecnologie dell'informazione e della comunicazione aprono interessanti vie verso il cambiamento sociale guidato dall'innovazione. Ciò che distingue queste persone da coloro che ritengono invece sufficiente un'organizzazione dei processi di innovazione non modificata (dal "sociale") ed esclusivamente guidata dal mercato è l'enfasi posta sull'integrazione dei valori sociali (notare il plurale) più che su quelli economici nelle fasi di pianificazione, esecuzione e valutazione dei progetti da loro avviati. Torneremo su questo punto nella Sezione 3.

Società dell'Innovazione. La Società dell'Innovazione fronteggia con crescente frequenza delle crisi (ambientali, sociali ed economiche), che - come illustrerò - sono *endogene* rispetto al modo in cui la società organizza i suoi processi di innovazione. L'ideologia alla base della Società dell'Innovazione implica che il modo di affrontare tali crisi sia attraverso una *maggiore innovazione*: gli individui e le organizzazioni che nella Società dell'Innovazione si assumono la responsabilità di affrontare in modo diretto questa sfida considerano se stessi degli "innovatori sociali".³ Per farla breve, l'abbinamento delle parole "sociale" e "innovazione" è una risposta che arriva da dentro la Società dell'Innovazione, da parte di persone e organizzazioni che sottoscrivono la maggior parte della sua ideologia, ma che tentano di orientare la Società dell'Innovazione verso una direzione che considerano socialmente desiderabile. Quando nella Sezione 2 racconterò la versione lunga di questa storia, includendo il particolare significato che "innovazione" ha assunto dentro la Società dell'Innovazione e le dinamiche dei processi che quella società ha organizzato per generare tali innovazioni, apparirà chiaro in che senso "sociale" può essere considerato come un modificatore non ridondante di "innovazione", e in che modo coloro che si identificano come "innovatori sociali" sono in grado di vedere se stessi come autentici paladini della Società dell'Innovazione, intenti a guidarla verso un futuro socialmente sostenibile. Ma a quel punto prenderemo in esame anche un possibile paradosso: i Paladini che abbracciano l'ideologia della Società dell'Innovazione sono in grado di evitare che la Società generi delle crisi endogene ancor più pericolose? Oppure tale ideologia deve essere drasticamente modificata e, in questo caso, come?

La Sezione 3 si occupa di alcuni problemi connessi alla seconda e terza domanda che ho posto in precedenza. Un assunto molto comune, condiviso da molti se non da quasi tutti coloro che si autodefiniscono innovatori sociali che ho incontrato e dagli accademici che li studiano, è che il ruolo dell'innovatore sociale debba essere modellato su quello del protagonista della narrazione dominante proposta dalla Società dell'Innovazione, la storia cioè dell'imprenditore innovativo (preferibilmente della Silicon Valley, con un'idea che secondo lui "cambierà il mondo", che finisce a dirigere un'azienda da un miliardo di dollari che fabbrica e vende prodotti ispirati alla sua idea, fornendo valore a tutti i suoi clienti che utilizzano tali prodotti). Sulla base di questo modello, l'innovatore sociale sviluppa una nuova idea per ciò che considera un progetto socialmente desiderabile. Mette quindi insieme un team di persone che possono lanciare una serie coordinata di azioni grazie alle quali il progetto "diviene operativo". A

questo punto il team del progetto inizia a implementare l'idea dell'innovatore sociale, nel corso del progetto recluta nuovi partecipanti e, cosa più importante, nuovi "utenti" che grazie alla loro partecipazione al progetto ne capiscono i vantaggi sociali, e recluta inoltre nuovi membri per il team, i quali aiuteranno ad affrontare i problemi che insorgeranno con la "crescita di scala" del progetto. L'innovatore sociale e il suo team valuteranno il successo del progetto man mano che questo si sviluppa, sviluppando e implementando correzioni di medio corso al piano del progetto originale, per aumentare il valore che secondo la loro percezione il progetto porterà alla popolazione di "utenti" target. Ovviamente, l'innovatore sociale e il suo team reitereranno gli ultimi due compiti in modo costante per tutta la durata del progetto: valutazione, correzione, valutazione, correzione e così via. La Young Foundation⁴ ha espresso una versione simile di questo concetto nel suo famoso (per lo meno nei circoli dell'innovazione sociale) diagramma a spirale:

⁴ Questa versione della spirale è presa dal libro di Robin Murray, Julie Cautlier-Grice e Geoff Mulgan, *The Open Book of Social Innovation* (The Young Foundation, Nesta, 2010)





Che il percorso dalle “idee” alla “crescita di scala” sia rappresentato da una spirale e non da una linea retta, dovrebbe indicare quello che ho descritto come ciclo di valutazione-correzione. Ma spirale o meno, il diagramma fa apparire l’intero processo piuttosto continuo, con la progressione tracciata da una singola curva presumibilmente perché nella raffigurazione conta un unico punto di vista: quello dell’innovatore sociale, di colui che ha avuto l’idea e che ha guidato il team che l’ha implementata. In ultimo, va notato che il progetto termina con l’indurre un “cambiamento sistemico”, presumibilmente un cambiamento coerente con gli obiettivi che hanno animato l’innovatore sociale quando è passato dalle “idee” alle “proposte”.

Il modello imprenditoriale tradizionale rivela alcuni aspetti problematici quando applicato all’innovazione sociale. Il più importante di questi è relativo a una fondamentale differenza fra ciò che l’imprenditore tradizionale e l’innovatore sociale sperano e hanno necessità di raggiungere. Secondo l’ideologia della Società dell’Innovazione, il successo o il fallimento di un’innovazione - cioè, se questa riuscirà o meno a “crescere di scala” - dipende da una sola cosa: il profitto che saprà generare sul mercato. Da questo punto di vista, i progetti che l’imprenditore tradizionale affronta e le modalità con le quali si impegna ad attuarli, devono essere trainati principalmente da un *valore* economico. Per contro, i progetti dell’innovatore sociale sono trainati principalmente da *valori* sociali, che tengono conto dei diversi modi in cui i progetti influiscono sulle vite di quei membri della popolazione sui quali si vuole avere un impatto. I valori sociali devono essere sempre considerati in forma plurale, per due ragioni: in primo luogo, perché il benessere personale e sociale sono intrinsecamente multidimensionali; e in secondo luogo, perché non può esserci una posizione privilegiata che “determina il valore” - devono invece essere presi in considerazione i valori di tutte le persone soggette a un progetto di innovazione sociale, almeno fintanto che il progetto influisce su di loro a livello personale. C’è un’importante implicazione che nasce dalla differenza fra il *valore* (economico) e i *valori* (sociali) ed è il tema centrale della Sezione 3: il problema della valutazione. L’imprenditore che si rifà al modello della Società dell’Innovazione può eseguire la fase di valutazione dell’importante circolo basato sul riscontro valutazione-correzione, esaminando i dati sui costi di produzione e sulle vendite, e impiegando vari strumenti di marketing per individuare nuove possibilità utili a incrementare le dimensioni di mercato del suo prodotto. Ma in che modo l’innovatore sociale può valutare l’impatto del suo progetto, rispetto a *quali* valori e ai valori di



chi? E cosa deve fare, quando diversi valori puntano in diverse direzioni, per cambiare il corso lungo il quale il progetto si sta attualmente orientando?

Secondo la narrazione dominante della Società dell'Innovazione, c'è un altro problema che gli innovatori sociali devono risolvere in modo diverso rispetto all'imprenditore tradizionale: il problema della "crescita di scala." Nella narrazione della Società dell'Innovazione, i progetti di innovazione crescono in scala con i profitti che generano, i quali possono essere utilizzati per produrre e commercializzare maggiori quantità del nuovo prodotto, o possono essere investiti per avviare nuovi progetti di innovazione. La crescita di scala per i progetti di innovazione sociale è molto più problematica. In primo luogo, molti progetti di innovazione sociale sono specifici per un determinato luogo, geograficamente e socialmente: dopotutto, la maggior parte degli aspetti che riguardano il benessere della maggior parte delle persone, la qualità delle loro vite personali e delle loro interazioni sociali, sono determinati in ampia misura da fattori specifici rispetto all'ambiente in cui queste persone vivono. Guardiamo ad esempio due dei progetti vincenti di maggior successo e interesse (per lo meno dal punto di vista dei *miei* valori sociali!) di Naples 2.0 International Social Innovation Competition: il progetto Roots Discovery volto a rendere accessibile uno dei più meravigliosi patrimoni culturali architettonici della lunga storia di Napoli, rafforzando in questo modo l'orgoglio dei napoletani verso la loro città e verso l'eredità culturale alla quale appartengono, e aiutando a contrastare l'effetto deprimente della tanta pubblicità negativa che alcuni problemi sociali della città generano; e il servizio di catering (e ora ristorante) La Kumpania, con una fusione di cucina rom-napoletana che offre una concreta espressione e un esempio su come le vite sia dei rom che degli italiani si possono arricchire, grazie a interazioni costruttive, anche in quella desolata terra di camorra che è Scampia. Entrambi i progetti, in modi diversi, possono raggiungere l'autosostentamento ed entrambi possono offrire ispirazione per ulteriori progetti che portino un cambiamento sociale positivo, a Napoli come in altri luoghi. Ma nessuno dei due può essere "clonato" nello stesso modo, né può (o dovrebbe) "crescere" come una start up di successo della Silicon Valley, infatti la semplice idea che uno dei due possa generare di per sé nuove "convenzioni sociali" è nella sostanza incomprensibile.

Molti progetti di innovazione sociale sono meno legati a un particolare luogo sociale o geografico, pertanto può essere ragionevole prendere in esame cosa potrebbe voler dire per loro in senso letterale conoscere una "crescita di scala". Per esempio, esistono aziende già abbastanza grandi che operano negli



⁵ Naturalmente, tali aziende fronteggiano una sfida di alto livello per mantenere la loro capacità innovatrice, sia sociale che di altro tipo, perché i servizi che forniscono vengono routinizzati in nome della redditività tipica delle grandi organizzazioni.

interstizi fra l'offerta di servizi sociali dello Stato e quella di altre aziende più convenzionali che puntano ai massimi profitti; tali aziende, che agiscono in questi spazi ristretti, si considerano, e sono considerate da altri nel mondo dell'innovazione sociale, degli innovatori sociali.⁵ La forma di investimento sociale nota come "impact investing", è un'attività a crescita rapida che vede coinvolte persone e organizzazioni del settore finanziario che puntano a investire in progetti di questo tipo con l'aspettativa di generare un ritorno, forse di entità inferiore rispetto ad altre forme di investimento, ma che oltre al valore economico porti con sé anche un valore sociale. Questi cittadini del mondo dell'innovazione sociale che si occupano di "impact investment" e le aziende nelle quali investono hanno la tendenza a cercare misure quantificabili di impatto sociale (forse multidimensionali), in parte per raffrontare i loro risultati con quelli ottenuti da "competitor" del settore pubblico, in parte per riuscire a operare quegli inevitabili scambi fra obiettivi sociali ed economici che tali attività necessariamente implicano. Tali aziende possono chiaramente "crescere di scala" nel senso del termine convenzionale secondo la Società dell'Innovazione.

Si può dire che alcuni tipi di progetto di innovazione sociale crescano in scala in modo diverso, se vengono limitati (magari adattandoli) in diverse aree socio-geografiche da diversi team di innovatori sociali. In generale, un'imitazione (e adattamento) di successo richiede delle interazioni fra gli innovatori sociali coinvolti, per questa ragione è necessario mettere in atto quelle che possiamo chiamare "strutture di raccordo di livello meso" per collegare gli innovatori sociali di micro livello, in modo che possano imparare gli uni dagli altri e cooperare in una varietà di diversi modi, amplificando gli effetti sociali dei progetti che mettono in essere.⁶ Le strutture di raccordo di livello meso e le loro relazioni non solo con gli innovatori sociali di micro livello ma anche con le organizzazioni sociali di macrolivello, inclusi i governi, le associazioni commerciali e professionali, nonché le fondazioni e altre fonti di finanziamento, ci aprono spazi di riflessione nell'ambito dei quali potremmo rispondere alla terza domanda che ho posto in precedenza, e che possiamo ora riformulare come segue: in che modo l'innovazione sociale può aiutare a cambiare il modo in cui la Società dell'Innovazione organizza i processi di cambiamento sociale e l'ideologia che la sostiene, in modo tale che i cittadini coinvolti possano sentirsi mobilitati a costruire un futuro socialmente sostenibile? Alla fine della Sezione 3 esaminerò - in modo assolutamente preliminare - alcune di queste potenziali aperture.

⁶ Naples 2.0 International Social Innovation Competition può essere considerato in sé un progetto di innovazione sociale, nonché una struttura di raccordo di livello meso per progetti di innovazione sociale: altre riflessioni a riguardo nella Sezione 3.



1.2 LA SOCIETÀ DELL'INNOVAZIONE E L'INNOVAZIONE SOCIALE

La vita umana sarebbe semplicemente inconcepibile senza due ingredienti fondamentali, che vengono entrambi concepiti, costruiti e trasformati dall'attività umana: *artefatti e organizzazione*. Quasi tutto ciò che facciamo richiede interazioni con artefatti,⁷ dagli abiti che indossiamo e gli edifici nei quali abitiamo, fino ai dispositivi con i quali comunichiamo gli uni con gli altri e agli strumenti e tecnologie che utilizziamo per creare ulteriori artefatti. E quasi tutte le nostre interazioni dipendono - per loro impostazione, finalità e regole - dalle organizzazioni, indipendentemente dal fatto che queste ultime siano chiese, imprese, enti governativi, partiti politici, tribunali, forze di polizia, eserciti, club sociali o perfino reti di amici in Internet.

Ciò che le diverse società *pensano* della loro relazione con gli artefatti e della loro organizzazione è cambiato drasticamente nel tempo, così come sono cambiati i set di artefatti che determinate società hanno a loro disposizione, nonché l'organizzazione sociale che determina quali membri della società dispongano di quale tipo di relazioni (permessi di creare e utilizzare, in quali contesti) con ognuno degli artefatti disponibili. In questa sezione, desidero portare in primo piano alcuni di quelli che ritengo essere i più importanti elementi usati dalla nostra società contemporanea⁸ per organizzare se stessa in relazione agli artefatti, nonché l'ideologia implicita che giustifica il modo con il quale si mettono in relazione gli agenti sociali con le cose che costruiscono e utilizzano. Farò riferimento a questa (visione ovviamente *parziale* della nostra) organizzazione della società denominandola Società dell'Innovazione. Quindi collocherò lo slogan "innovazione sociale", e le forme di interazione adottate da coloro che lo accettano, nel quadro di una risposta *interna* della Società dell'Innovazione ad alcune delle contraddizioni intrinseche di tale società.

Per iniziare a illustrare cosa sono secondo me la Società dell'Innovazione e la sua ideologia, devo prima chiarire cosa intendo con "innovazione", o meglio, in che modo la Società dell'Innovazione costruisce questo termine, e quindi analizzare sia alcuni aspetti relativi alle dinamiche dei processi di innovazione, sia come la Società dell'Innovazione organizza le condizioni all'interno delle quali giocano tali dinamiche. Per "innovazione", intendo i processi attraverso i quali nuovi *artefatti* vengono concepiti, progettati, realizzati e integrati negli schemi di utilizzo da parte di agenti (cioè le persone e le loro organizzazioni). Tali processi includono necessariamente nuovi schemi di interazione fra gli agenti che li portano avanti; da qui nascono le trasformazioni

⁷ Per "artefatto", intendo ogni cosa che le persone creano affinché (altre) persone la possano utilizzare.

⁸ Intendo l'Europa occidentale e gli Stati Uniti, più o meno dagli anni '80 ad oggi, sebbene dalla crisi economica del 2008 in avanti, tanto l'organizzazione sociale che sto descrivendo quanto la sua narrazione dominante siano soggette a un'indagine sempre più accurata e a quella che possiamo chiamare "pressione trasformativa", sia interna che esterna.



dell'organizzazione della società, che è la summa di tutti questi schemi supportati da una determinata società. Esiste quindi un collegamento inscindibile fra l'introduzione di nuovi artefatti all'interno di una società e le trasformazioni dell'organizzazione sociale della stessa società. Queste dinamiche sono mediate dal modo in cui gli agenti interessati rappresentano i contesti nei quali agiscono: in particolare, da ciò che attribuiscono all'*identità* degli agenti con i quali interagiscono e alla *funzionalità* degli artefatti intorno ai quali tali interazioni sono organizzate. L'integrazione di artefatti che generano nuove *funzionalità* negli schemi di utilizzo degli agenti può portare a nuovi *valori* e, di conseguenza, a nuove esigenze da parte di tali agenti.

Ovviamente, alcune forme di innovazione generano perturbazioni di piccolo rilievo nelle relazioni fra gli agenti e le loro attribuzioni, e hanno scarso effetto sull'organizzazione sociale nel suo complesso. In altri casi, tuttavia, le perturbazioni possono essere alquanto sostanziali ed esiste una dinamica di feedback positivo attraverso la quale possono essere amplificate, tramite la formazione di *innovazioni a cascata*, cosa che mette in relazione la generazione di nuovi tipi di artefatti con le trasformazioni organizzative e le nuove funzionalità.

La dinamica di feedback positivo funziona nel seguente modo:

1. Vengono progettati nuovi tipi di artefatti per raggiungere una particolare funzionalità.
2. Vengono realizzate trasformazioni organizzative al fine di far proliferare l'utilizzo di artefatti del nuovo tipo.
3. Intorno all'utilizzo di questi artefatti emergono nuovi schemi di interazione.
4. Dalle nuove interazioni scaturiscono nuove attribuzioni di funzionalità per descrivere ciò che i partecipanti a queste interazioni stanno ottenendo o potrebbero ottenere da esse.
5. (= 1) Vengono progettati nuovi artefatti in grado di soddisfare le funzionalità emerse dalle interazioni precedenti.

Di seguito un esempio di innovazioni a cascata generate da questa dinamica di riscontro positivo: il computer, in origine progettato per fornire soluzioni numeriche a diverse equazioni nel campo della balistica (ENIAC), quindi commercializzato per calcoli numerici di grandi aziende ed enti governativi, in seguito installato e utilizzato da nuove tipologie di agenti (programmatore,



analisti di sistemi, gestori di informazioni, ecc.) e adattato per molte altre applicazioni di business, molte delle quali non avevano nulla a che fare con il calcolo numerico; potremmo riempire libri interi con le storie dei cambiamenti di singoli artefatti, organizzazioni e attribuzioni generate da questa cascata. O pensiamo ai telefoni cellulari: in origine incorporavano la funzionalità per l'invio e la ricezione di messaggi digitali solo per ragioni di test di rete interni e per la riparazione; l'esistenza della funzionalità fu scoperta da alcuni utenti tecnologicamente esperti, che iniziarono a usarla per scambiare messaggi a basso costo (rispetto al costo della comunicazione vocale); quando un produttore di cellulari scoprì cosa facevano questi utenti, decise di "incorporare" una tecnologia di messaggistica facile da usare e di commercializzare i suoi prodotti sulla base di questa nuova funzionalità; e oggi siamo infine arrivati a tutti i cambiamenti negli schemi di interazione sociale associati agli sms, e ancora oltre fino agli smartphone e alla miriade di nuove funzionalità portate dalla loro introduzione. Ciò che dovrebbe apparire ovvio sulla base di questi due esempi - e di altri che possono facilmente venirci in mente - è che la traiettoria delle innovazioni a cascata che si fanno strada nello "spazio agente-artefatto-attribuzione di funzionalità" non è mai lineare e prevedibile.

Nell'ultimo secolo, le dinamiche innovative con feedback positivo sono divenute più importanti all'interno dell'organizzazione e dell'immaginazione collettiva della società occidentale. Sono emerse nuove forme di organizzazione, la cui principale funzione è implementare ogni step della dinamica di feedback positivo sopra delineata. Per esempio, negli ultimi 140 anni, è nata una pletora di professioni nel campo ingegneristico che sostengono la formazione, forniscono la memoria collettiva, e offrono reti di comunicazione, a vantaggio delle persone il cui lavoro consiste nel progettare artefatti in grado di fornire una specifica funzionalità (step 1). Molti di questi ingegneri sono impiegati in laboratori di ricerca e sviluppo industriali o sponsorizzati dallo Stato, un'innovazione organizzativa che appartiene al 20° secolo. Negli ultimi cinquant'anni e in particolare negli ultimi 20, il loro lavoro è stato sempre più sostenuto da ricerche basate su nuove forme di partnership fra industria e università, di tipo formale e informale.

Passando allo step 2, nell'ultimo secolo l'industria pubblicitaria ha giocato un ruolo chiave nel tradurre nuove funzionalità in nuove esigenze, che negli ultimi decenni sono sempre più centrate non su requisiti fisici o biologici utili per il nostro sostentamento, protezione o comfort, ma su attribuzioni mediate

⁹ Lo stimolante libro di Roland Marchand *Advertising the American Dream: Making Way for Modernity, 1920-1940* (University of California Press, 1985) fornisce un'interessante anticipazione di come l'industria pubblicitaria e i responsabili marketing abbiano "generato" una nuova funzionalità per un prodotto esistente e, nel farlo, hanno creato una nuova esigenza per molte persone, un'esigenza che a sentir loro, il prodotto in questione era in grado di soddisfare. Nel 1920, la Lambert Pharmaceutical Company fece profitti per circa 100.000 dollari con il suo prodotto di igiene antisettico, il Listerine. Collaborando con due copywriter di agenzie pubblicitarie, il presidente della società concepì l'idea di utilizzare l'antisettico come un collutorio, e a quel punto l'azienda iniziò a proporlo come cura per la "alitosi", un termine che era stato trovato in un vecchio dizionario medico ed era caduto in disuso dal lessico dell'epoca. Le loro pubblicità mostravano la storia di persone che non erano in grado di mantenere una relazione sentimentale perché - pur senza saperlo - erano afflitte da "alitosi" (per illustrare il concetto i copywriter inserirono tra parentesi la definizione di "fiato sgradevole"; ma la parola alitosi implica chiaramente un disturbo, mentre il fiato sgradevole è semplicemente... fiato sgradevole). Una volta che le persone scoprivano il problema alla base dei loro fallimenti e iniziavano ad utilizzare il Listerine come collutorio d'uso quotidiano, i loro problemi svanivano nel nulla. Entro il 1927, alcuni anni dopo che queste pubblicità avevano fatto la loro comparsa, i profitti del Listerine arrivarono a 4 milioni di dollari e molti americani avevano necessità di affrontare nuove paure connesse alla possibilità di soffrire di "alitosi".

¹⁰ Pubblicato per la prima volta nel 1776, il libro ebbe bisogno di alcuni decenni prima d'essere ampiamente divulgato e ottenere un riconoscimento generale di significativa innovazione culturale.

dagli artefatti che riguardano l'identità dell'individuo e della società. Infatti, negli ultimi cinquant'anni circa, la professione del marketing ha sviluppato strumenti sempre più sensibili per scoprire nuovi usi per artefatti esistenti (step 3), convertendoli tramite nuove funzionalità e individuando agenti che possono plausibilmente entrare in schemi di interazione con tali artefatti e altri agenti ancora ai quali queste nuove funzionalità garantirebbero la soddisfazione di nuove esigenze (step 4).⁹

Le nuove professioni e istituzioni sopra descritte forniscono la struttura organizzativa per gli step della dinamica di feedback positivo. Pertanto, non solo rendono più possibili le innovazioni a cascata in risposta all'introduzione di nuovi artefatti, ma servono anche per forzare la tempistica con la quale vengono messi in atto i cicli di feedback, generando innovazioni a cascata che si muovono con *velocità sempre crescente*. In più, le ondate di innovazioni che si sono succedute nelle tecnologie dei trasporti e delle comunicazioni negli ultimi due secoli, nonché le trasformazioni dell'organizzazione economica e politica alla quale hanno in ampia misura contribuito, hanno generato una corrispondente *espansione nella scala spaziale* su cui operano le innovazioni a cascata. La struttura organizzativa, e l'accelerazione delle velocità di innovazione che questa supporta, hanno avuto un forte effetto nel far avanzare la Società dell'Innovazione e nel modellarne l'ideologia.

Prima che io descriva (infine) che cosa sono di fatto la Società dell'Innovazione e la sua ideologia, devo introdurre un altro importante fattore che ha contribuito al loro emergere. Nella seconda metà del 18° secolo iniziò a prendere piede l'idea di "economia" come un dominio autonomo di fenomeni sociali umani - autonomo, cioè, rispetto ai domini della politica, della morale e perfino del sociale (altro concetto che stava emergendo). Questa idea arrivò alla sua più famosa espressione con Adam Smith in *La ricchezza delle nazioni*.¹⁰ Per tutto il 19° e 20° secolo, l'economia - cioè lo studio di questo dominio autonomo - rafforzò continuamente il suo status di campo scientifico, formulando "leggi" connesse a fenomeni "puramente economici" come la produzione e il consumo, leggi che erano tipicamente espresse nei termini dei cosiddetti equilibri. Il luogo chiave nel quale i più importanti fenomeni economici hanno luogo, è un'astrazione che gli economisti chiamano "il mercato". Ciò che avviene in altri luoghi è di norma considerato un intruso sgradito e disgregante, irrilevante o trattato come "shock esogeno" (che richiede appunto il ricalcolo di un nuovo equilibrio di mercato, dopo lo shock).

La forma della scienza economica (la cosiddetta economia neoclassica), asce-



sa nell'ambito della professione economica nel periodo successivo alla seconda guerra mondiale, era connessa agli elementi del programma scientifico che ho appena descritto e, pertanto, era assolutamente distante da fenomeni intrinsecamente storici come le innovazioni a cascata, che collegano fra loro cambiamenti sociali, culturali, tecnologici ed economici. Di fatto, salvo alcune eccezioni (in particolare l'economista austriaco Joseph Schumpeter), nel periodo dalla metà alla fine del 20° secolo gli economisti praticamente non consideravano il concetto di innovazione - e quando lo facevano, era di solito incluso nel quadro del "cambiamento tecnico", rappresentato come dislocamento della cosiddetta "funzione di produzione" (che esprime lo scambio tra capitale e lavoro nel produrre un determinato artefatto). Nell'analisi economica, lo spazio dell'artefatto per sé è considerato essenzialmente fisso. Tale scienza non è debitamente equipaggiata per dare evidenza ai problemi che le innovazioni a cascata portano con il loro insorgere. Tuttavia gli economisti rivendicavano un'elevata validità scientifica nell'interpretare i fenomeni nei quali era implicata la loro "economia", teoricamente autonoma, e con la loro inclinazione per la teoria matematica e la misurazione empirica delle entità "reali" che le loro astrazioni teoriche dicevano di rappresentare, erano ben posizionati per fornire risposte quantitative alle richieste dei decisori politici su quelli che sarebbero potuti essere gli effetti economici di eventuali interventi politici, richieste che diventavano sempre più stridenti man mano che innovazioni a cascata generavano nuovi tipi di sfide sociali con forti implicazioni. Il fatto che le risposte degli economisti si rivelassero di frequente errate era senz'altro preoccupante, ma il modo in cui una casta professionale a cui le autorità pubbliche avevano affidato il compito di predire il futuro è stata in grado di giustificare i suoi errori è esempio di un'arte che sciamani, oracoli, indovini, profeti, preti e altri veggenti hanno saputo sviluppare nei millenni, e almeno fino a tempi molto recenti i professionisti del campo economico si sono dimostrati pienamente all'altezza di questo compito. Fino al punto in cui siamo oggi, con questa "economia" che ha un ruolo egemone per la formulazione delle politiche: tutti gli altri domini, inclusi quello politico e culturale, oltre a quello della giustizia e della coesione sociale, sono subordinati.

Questo assunto dell'egemonia economica è uno dei due cardini della Società dell'Innovazione. L'altro è la crescente presenza di innovazioni a cascata nelle nostre vite e della crescente dipendenza della nostra società da esse. Questi due capisaldi sono integrati nelle seguenti quattro formulazioni, che



formano insieme il nucleo ideologico della Società dell'Innovazione:

- L'intento principale della linea politica è la crescita *economica sostenuta*, interpretata come stabile incremento del PIL.
- Il motore di tale crescita è *l'innovazione*, interpretata come creazione di nuovi tipi di artefatti.
- Quali sono i nuovi tipi di artefatti che hanno valore lo decide il *mercato*.
- Il prezzo da pagare per non innovare, o per subordinare l'innovazione ad altri valori, come l'arricchimento culturale o la giustizia sociale, è proibitivo: la concorrenza, a livello di aziende ed economie nazionali, condanna infatti i fannulloni al fallimento, il che si traduce in declino economico e caos sociale.

Ogni specifico modo di considerare un fenomeno complesso ne illumina alcuni aspetti e ne oscura altri. L'ideologia della Società dell'Innovazione è concentrata solo su tre possibili risultati dei processi di innovazione: nuovi artefatti, più lavoro e crescita economica. Per contrasto, la mia spiegazione delle innovazioni a cascata mette in luce invece le trasformazioni emergenti nell'organizzazione sociale e nelle attribuzioni di significato, che sono indissolubilmente connesse ai processi tramite i quali nuovi artefatti entrano negli schemi di interazione sociale. Da questo punto di vista, alcune delle sfide sociali più complesse e destabilizzanti che oggi affrontiamo sono il risultato di quei processi innovativi che la Società dell'Innovazione considera essenziali per costruire il nostro futuro collettivo: dalla crisi finanziaria con la sua devastante eredità, ai sistemi sanitari sovraccaricati e sempre più costosi, fino agli spettri del cambiamento climatico, dell'inquinamento ambientale e del consumo delle risorse naturali. Queste crisi - e molte altre - sono, ritengo, *endogene* rispetto al modo in cui la società organizza i suoi processi di innovazione.

In che modo la Società dell'Innovazione pensa di rispondere a queste crisi? La sua ideologia offre spazio a due tipi di risposta, una primariamente economica e l'altra politica. La risposta economica è basata sull'innovazione guidata dal mercato: "il mercato" è reattivo verso nuove opportunità volte a rimediare alle avverse conseguenze che le innovazioni a cascata possono generare. Ma sta diventando sempre più chiaro che, a dispetto di un'innegabile creatività nel generare novità, "il mercato" non è pronto nel percepire le conseguenze negative delle innovazioni a cascata, né appare efficiente nel reagire a queste ultime quando le individua. Se la lezione della crisi legata al cambiamento climatico non fosse sufficiente per chiarire questo punto, prendiamo in esa-

me l'attuale epidemia di obesità negli Stati Uniti, che molti all'interno della sanità pubblica considerano la principale sfida della sanità pubblica per il 21° secolo. Questa epidemia è nata da innovazioni a cascata nei settori dell'agricoltura (che ha prodotto un enorme surplus di calorie a basso costo), dei cibi trattati e dei nuovi canali di distribuzione alimentare (che con il business del surplus di calorie a basso costo garantiscono elevati ritorni finanziari a produttori e distributori), e dalla modifica degli schemi di consumo che è emersa come risposta a queste innovazioni. "Il mercato" ha di fatto risposto a queste innovazioni con altre innovazioni a cascata, ad esempio nei settori delle diete e della farmaceutica, realizzando sempre ottimi successi di mercato ma senza un chiaro effetto nel contrastare questa epidemia.

L'ideologia della Società dell'Innovazione assicura che la politica dell'innovazione sia una priorità assoluta per i governi a tutti i livelli, dal contesto locale a quello europeo. Tali politiche sono, per lo più, progettate per spingere il settore dell'invenzione: ossia, per creare un ambiente favorevole alle imprese affinché portino sul mercato nuovi tipi di artefatti, lasciando al mercato stesso il compito di stabilire quali debbano avere valore e quali no. La risposta politica alle crisi, una volta che queste vengono individuate, consiste nel supportare i processi che influenzano il sostegno verso l'invenzione di nuovi artefatti, le cui funzionalità miglioreranno in qualche misura le conseguenze negative della crisi. In generale esistono vari percorsi possibili attraverso i quali una tale strategia può essere implementata (pensiamo al cambiamento climatico: politiche volte a incoraggiare l'innovazione nelle tecnologie energetiche alternative che spaziano dalle normative sulle emissioni, alle tasse sulla produzione di anidride carbonica, fino al finanziamento pubblico o agli incentivi per investimenti privati in settori di ricerca e sviluppo mirati). Il discorso politico dell'ideologia della Società dell'Innovazione consiste nel decidere quali di queste strategie perseguire. Esso, cioè, non si occupa di come organizzare processi che consentano di individuare per tempo conseguenze potenzialmente negative delle innovazioni a cascata. Né risponde a una domanda ancor più fondamentale: come organizzare processi che possano orientare proattivamente le innovazioni a cascata verso direzioni socialmente positive.

Lo slogan "innovazione sociale" è perfetto nel contesto che ho appena descritto. L'idea di risolvere i problemi grazie al concetto di "innovazione" è un aspetto fondamentale del pensiero di chiunque abbracci - consapevolmente o meno - l'ideologia della Società dell'Innovazione: e l'abbraccio che i nostri





leader politici, gli strumenti di comunicazione di massa (almeno fino a quando la blogosfera ha offerto uno spazio a voci dissenzienti) e le istituzioni dell'istruzione (in particolare le università) hanno dato a tale ideologia è stato veramente stretto. Per le persone diventate maggiorenti negli anni '80 e dopo, pensare al di fuori dei confini di queste ideologie è difficile come per un pesce immaginarsi in un ambiente non acquatico. Ma oltre questi confini, c'è anche la realtà dei problemi sociali e delle crisi ambientali indotti dalle innovazioni a cascata e quindi, per alcune (forse molte) di queste persone, può esserci anche una forte consapevolezza che i valori sociali - come giustizia e coesione - debbano in qualche misura giocare un ruolo più ampio nell'agenda sociale-politica-culturale che l'ideologia della Società dell'Innovazione fornisce loro. Così, rispondono cercando di tracciare una nuova via come "innovatori sociali" e sviluppano progetti "innovativi" che rispondono alle sfide come quelli presentati per Naples 2.0 International Social Innovation Competition, oppure fondano aziende con l'idea di produrre artefatti che riducano l'inquinamento o l'uso di energia, o costruiscono videogiochi che integrano e quindi forse trasmettono agli utenti dei valori sociali "buoni" anziché competizione e violenza senza esclusione di colpi, o progettano strumenti e tecniche a basso costo per insegnare a chi vive in città come produrre il proprio cibo, o... In quanto innovatori sociali *interni* alla Società dell'Innovazione, non si pongono in aperta opposizione ad essa, seguendo ad esempio i "rivoluzionari" della generazione del '68 (o le loro attuali controparti come alcuni attivisti antiglobalizzazione) o ritirandosi totalmente da essa, come chi negli anni '70 sceglieva di vivere nelle comuni (o le loro attuali controparti che vivono di elemosina in città). Queste persone ritengono invece di poter collettivamente "correggere il percorso" delle innovazioni a cascata non controllate che ci stanno portando verso una sorta di oblio ambientale o verso la totale disintegrazione della società. Ma non staranno forse cercando di togliere dai guai il Titanic togliendo l'acqua con una tazza da tè? Non posso dirlo, le innovazioni a cascata d'altronde sono intrinsecamente imprevedibili. In ogni caso, nella prossima sezione, prenderemo in esame alcune idee che potrebbero indicarci la via verso una soluzione ottimistica della questione.

1.3 OLTRE LA SOCIETÀ DELL'INNOVAZIONE: TRE PROBLEMI IN CERCA DI UNA SOLUZIONE

Immagino che a questo punto la mia posizione sulla Società dell'Innovazione e il suo futuro sia chiara. Ritengo che la Società dell'Innovazione poggi su



due capisaldi che puntano in direzioni opposte - egemonia economica e fede¹¹ nell'organizzazione dei suoi processi di innovazione tramite artefatti - e che la struttura che questi due capisaldi supportano non possa continuare a reggere ancora a lungo. Ho concluso la sezione precedente con una domanda: se il fenomeno dell'innovazione sociale possa costituire un'alternativa praticabile in grado di portarci verso un futuro socialmente sostenibile. In questa sezione, sollevo tre problemi che ritengo debbano essere risolti affinché tale possibilità abbia una chance di concretizzarsi. Per ognuno dei tre problemi condivido alcune riflessioni, ma non ho alcuna soluzione pronta da offrire. Ritengo tuttavia che le soluzioni di ognuno di questi problemi debbano fondersi così bene da giustificare pienamente il richiamo pirandelliano del titolo dato alla sezione.

- **Il problema della valutazione:** In che modo si possono valutare i progetti di innovazione sociale?
- **Il problema della struttura di raccordo:** Come è possibile organizzare i processi di innovazione, in modo tale che le innovazioni a cascata possano essere orientate verso direzioni socialmente positive?
- **Una narrazione dell'innovazione sociale:** Sarebbe credibile una narrazione, nella quale gli innovatori sociali mobilitano dei cittadini affinché si possa costruire un futuro socialmente sostenibile?

Inizierò la discussione con un contrasto stilizzato, come quello del celebre affresco di Lorenzetti a Siena: "L'Allegoria ed Effetti del Buono e del Cattivo Governo". La mia allegoria è relativa a due approcci verso la scelta delle politiche e la loro valutazione. Il punto d'inizio è una profonda verità di un detto di Karl Marx: "Gli uomini fanno la propria storia, ma non la fanno in modo arbitrario." La prima parte di questo aforisma rappresenta un traguardo epocale dell'Illuminismo europeo, la seconda ricorda invece l'amara e dolorosa lezione appresa con la sconvolgente esperienza della rivoluzione francese. Per Marx, le limitazioni alla possibilità di fare la storia provenivano dalla "mano morta" del passato, quella che i moderni scienziati sociali chiamano "dipendenza dal percorso": "dove siamo stati storicamente" e "dove ci troviamo ora socialmente" impongono pesanti limitazioni su dove potremo andare in futuro. Marx (e altri pensatori dell'inizio del 19° secolo) pensavano di poter trovare un modo per "leggere" in che modo il passato limitava le possibilità future, consentendo così alla società di scegliere ciò che era possibile in ogni momento, e agire quindi "in accordo con la storia" per favorire

¹¹ Fede non è una parola troppo forte in questo caso. Ricordo di aver visto in TV qualche anno fa un discorso tenuto a un'assemblea dei membri di Confindustria da parte dell'allora presidente dell'associazione, che concluse la sua orazione con la seguente implorazione rivolta all'audience con le braccia allargate: "Innovate, innovate, innovate!", come cura per tutti i loro tormenti (prima della crisi). Lo stato d'animo nella sala e la forma della sua invocazione magica erano incredibilmente simili a quanto si potrebbe osservare quando un leader religioso conferisce una benedizione divina sul suo gregge.



l'avvento di quel futuro che desideravano. Prima della fine del 19° secolo, gli scienziati avevano dissolto questa illusione deterministica e sviluppato un approccio probabilistico sulla possibilità di prevedere le conseguenze future di azioni intraprese nel presente. Tale approccio implicava la capacità di prevedere tutte le possibili conseguenze di azioni svolte nel presente, consentendo a elementi “fuori controllo” di avere un ruolo nel selezionare quali di queste sarebbero di fatto accadute, con il processo di selezione quantificabile tramite la distribuzione delle probabilità relative ai possibili risultati. A metà del 20° secolo, gli economisti utilizzarono l'approccio probabilistico sulle previsioni con l'intento di sviluppare teorie per l'assunzione di decisioni che consentissero alla società di adottare nel presente scelte “ottimali” per ciò che la società stessa desiderava per il futuro, ma tali scelte adesso erano considerate ottimali solo nel senso di un'aspettativa probabilistica. In tempi più recenti, i ricercatori che hanno lavorato nel campo *emergente* dei sistemi complessi hanno sviluppato un modo di riflettere su altre e più profonde limitazioni della nostra capacità di costruirci un futuro “come ci piacerebbe”. Dal punto di vista della complessità, il problema è ciò che emerge, cioè la tendenza dei sistemi che implicano interazioni fra molti agenti eterogenei a produrre nuovi tipi di entità e nuove modalità di interazioni, che non possono essere previste *a priori*. Gli effetti futuri di azioni presenti possono essere ben mediati da interazioni che includono queste entità emergenti e le modalità di interazione, e in conseguenza di ciò, noi esseri umani, sempre impegnati con i nostri artefatti e la nostra organizzazione che intenzionalmente mirano all'innovazione (atti che incoraggiano la tendenza dei nostri complessi sistemi sociali a generare fenomeni emergenti che derivano dalle innovazioni a cascata) ci troviamo davanti quella che chiamo “incertezza ontologica”: non sappiamo prevedere *quali* artefatti e agenti saranno congiuntamente implicati nel costruire il futuro con noi, indipendentemente da quali tipi di azione i secondi potranno intraprendere e da come tali azioni potranno avere conseguenze sulla costruzione in gioco; inoltre, considerato che emergono anche nuove attribuzioni di funzionalità, incluse le nostre stesse, attualmente non possiamo neanche sapere come noi stessi potremmo “valutare” un possibile risultato delle nostre azioni presenti nel futuro, anche se sapessimo con certezza quale sarebbe questo risultato! Ciò solleva un grande dilemma esistenziale: come possiamo trovare il coraggio di agire in un mondo come questo? Sullo sfondo che ho appena delineato posso ora descrivere la mia idea stilizzata equivalente al “buon governo e cattivo governo” di Lorenzetti. La

differenza chiave è quella che possiamo definire: “la volontà di illusione del controllo”. Ciò significa che i decisori politici troveranno il coraggio di agire ignorando volutamente il dilemma esistenziale posto dall’incertezza ontologica e andranno avanti come se esso non esistesse, e se così fosse, potranno tornare indietro al confortante (ma pur sempre molto difficile) compito di considerare tutte le possibili conseguenze future di tutte le possibili eventuali azioni presenti, scegliendo quella associabile al set di possibili conseguenze più favorevoli (se seguissero il consiglio dei loro consulenti economici, potrebbero scegliere la linea politica “ottimale”!). Possono perfino pianificare in anticipo in che modo procederanno, passo dopo passo verso il futuro, da qui l’idea delle “strategie di lungo corso”. Il lavoro del decisore politico è quindi quello di adottare una strategia d’azione coerente per un futuro prevedibile (diciamo, ad esempio, da oggi al 2020), sulla base delle analisi che i suoi esperti tecnici gli forniscono rispetto alle possibili conseguenze del suo piano (e rispetto a quanto sia probabile che ognuna di queste conseguenze si verifichi realmente) lungo l’orizzonte temporale del caso, e lasciare quindi l’attuazione del piano stesso ai tecnici di settore della pubblica amministrazione.¹²

Qual è il ruolo della *valutazione* in questo scenario? Consideriamo che qualcosa può sempre andare sbagliato - potrebbe cioè verificarsi uno di quegli “shock esogeni” o i tecnici potrebbero non interpretare correttamente i loro ordini di marcia - e qualunque cosa accada il decisore politico sa fin dal principio che si sta basando solo su una distribuzione di probabilità relative a possibili conseguenze note e non è dato sapere con certezza quali di queste si verificheranno esattamente. Ma sa in anticipo quali sono la tipologia di conseguenze che gli interessano, ed è buona prassi contabile verificare se di fatto ha raggiunto o meno i suoi valori target per questo tipo di conseguenze. Pertanto, la valutazione è fondamentalmente un controllo di routine in retrospettiva, sulla base della misurazione di alcuni set di variabili determinate a priori, per verificare che le cose siano andate come pianificato. Se così non fosse, qualcuno nella pubblica amministrazione potrebbe perdere il suo lavoro (perfino lo stesso decisore politico!) - oppure lo “shock esogeno” che ha causato la discrepanza verrebbe identificato e tutti gli interessati potrebbero tirare un sospiro di sollievo (anche se il risultato raggiunto fosse pessimo) e tornare quindi al lavoro per sviluppare la nuova strategia politica “di lungo corso”.

C’è un punto importante che fino adesso ho ignorato in questa versione semplificata di Fare Politica A (almeno per ora, eviterò in questa mia allegoria

¹² Lo stesso tipo di considerazioni si applica anche, naturalmente, al settore privato - posto che vi sia una volontà di illusione del controllo.

¹³ Qui sto facendo un'ipotesi irrealistica ma semplificatrice secondo la quale gli analisti tecnici del decisore politico saranno in grado di convincere tutti gli stakeholder di quali siano le possibili politiche, quali possibili conseguenze vi siano per ognuna di esse e quanto sia probabile che ognuna delle conseguenze associate ad ognuna delle politiche si verifichi realmente. Come dicevo, si tratta solo di un'allegoria...

le etichette di Lorenzetti sulla “buona politica” e la “cattiva politica”). I decisori politici devono venire a termini con il fatto che i diversi “stakeholder” avranno opinioni molto diverse su quali possibili conseguenze delle varie politiche possibili siano buone e quali siano cattive.¹³ Dopotutto, quando si traccia una linea politica non si può nascondere sotto il tappeto il problema dei “valori”, e i decisori politici non possono ignorare (senza correre seri rischi politici) i valori dell’elettorato dei loro stakeholder. Ma secondo la logica dell’azione basata sulla “volontà di illusione del controllo”, il decisore politico può presupporre che i valori degli stakeholder siano fissi a *priori*, e quindi ognuno di loro sa come questi determinano i loro “interessi” nella questione in oggetto. I suoi consulenti economici possono a questo punto introdurre considerazioni da teoria dei giochi e aiutare il decisore politico a scegliere una strategia che sia conforme a una di quelle (alquanto deboli) nozioni della teoria dell’ottimalità o, più ragionevolmente, il decisore politico dovrà semplicemente fare le difficili scelte politiche atte a bilanciare gli “interessi” dei diversi stakeholder, utilizzando la sua capacità di negoziare fra di essi e tenendo conto dell’importanza che egli riconosce a ognuno di loro. Ma la negoziazione in questo contesto è tutta basata su scambi: trovare ciò che ognuno di loro è disposto a concedere e cosa “lei” desidererebbe veramente ottenere da questa linea politica, al fine di ottenere qualcosa che per lei abbia un valore altamente superiore, se possibile.

Occupiamoci adesso del metodo Fare Politica B, l’altra metà della nostra allegoria: come funzionerebbe la scelta di una linea politica se fossimo d’accordo nell’abbandonare l’illusione del controllo e abbracciassimo la realtà dell’incertezza ontologica? Come prima cosa, devo far rilevare che l’esistenza dell’incertezza ontologica *non* significa che “tutto va bene”: né la teoria dei sistemi complessi né la nostra esperienza quotidiana nel vivere in un mondo caratterizzato da incertezza ontologica suggeriscono tale conclusione. Ciò che entrambe suggeriscono è che dobbiamo costantemente essere vigili rispetto agli imprevisti, e per farlo ci impegniamo in una costante attività di *attribuzione di senso retrospettiva*: utilizziamo categorie di schemi che in passato si sono dimostrati degli affidabili strumenti di navigazione, riesaminando nel contempo l’esperienza attuale per essere certi che questi *rimangano* affidabili. Quando rileviamo segnali che suggeriscono il nostro ingresso in un territorio sconosciuto, cerchiamo di utilizzare la nostra capacità di generare nuove categorie e di individuare nuovi schemi, che restituiscono un senso a ciò che sta accadendo intorno a noi. Quando non riusciamo a farlo, avanziamo



con assoluta circospezione mentre brancoliamo verso un futuro oscuro, fino a quando non ci ritroviamo nuovamente in uno scenario simile a qualcosa che avevamo visto prima di “resettare” le nostre coordinate e proseguiamo allora con maggiore sicurezza lungo il nuovo percorso che la somiglianza ci suggerisce di seguire. Questa attribuzione di senso ha luogo tramite interazioni discorsive con altre persone a noi socialmente o geograficamente vicine; controlliamo se questi interpretano il contesto nel quale tutti ci troviamo in modo uniforme rispetto alle nostre stesse interpretazioni ed esploriamo le differenze quando queste emergono, interpretando queste differenze come segnali che forse sta accadendo qualcosa in più rispetto a quanto abbiamo compreso al momento. Abbiamo la tendenza ad esprimere il senso che siamo riusciti a cogliere in termini di *narrazioni*, che collegano il passato al futuro attraverso una logica derivata da esperienze passate e da storie che abbiamo sentito da altri membri di quelle che potremmo chiamare le nostre comunità narrative. In queste narrazioni, interpretiamo ruoli che abbiamo assegnato a noi stessi e ci creiamo aspettative su come reagiranno coloro con i quali interagiamo in base ai ruoli che abbiamo loro assegnato in questa nostra storia in divenire. Fintanto che possiamo retrospettivamente interpretare le loro azioni con coerenza rispetto al flusso generale della narrazione, possiamo regolare le nostre aspettative man mano che scopriamo meglio con chi stiamo interagendo e quali sono gli appropriati elementi dell’attuale contesto che ci aiutano a spiegare perché costoro agiscono in un determinato modo.

In sostanza l’evoluzione e la cultura ci hanno fornito strumenti come la capacità di riconoscere schemi, di formare nuove categorie, di creare narrazioni che danno coerenza alle nostre interazioni con altri in base a storie di cui abbiamo fatto esperienza o che abbiamo sentito da altri membri delle nostre comunità narrative. Tutto ciò ci aiuta a navigare nel mare dell’incertezza ontologica, ma non modifica il fatto fondamentale che ogni viaggio sia di per sé un’avventura, che dobbiamo considerare come un esperimento attuato per tentativi e non come un impegno assoluto verso un itinerario preventivamente pianificato in ogni dettaglio. Dobbiamo essere pronti a cambiare il nostro percorso quando le circostanze lo richiedono e dobbiamo cercare attivamente indizi che ci dicano quando è il momento di farlo. Dobbiamo essere pronti a condividere le nostre esperienze con gli altri, perché noi dobbiamo imparare dalle loro. In questo tipo di mondo, non ha senso cercare di scommettere semplicemente su un solo piano “migliore”, ha molto più senso tentare esplorazioni parallele, con abbondanza di interazioni discorsive e interpretative

fra i vari esploratori. Il tipo di gerarchia nella quale tecnici esperti offrono opzioni attentamente delineate a un singolo decisore politico, il quale sceglie il suo piano preferito e lo passa ad altri tecnici esperti che lo metteranno in atto, non ha alcun senso. Perfino il concetto di reparti di competenza altamente specializzati si adatta male alle richieste del vivere nell'incertezza ontologica.

Chi sono quindi i decisori politici? La scelta di una linea politica è distribuita su un ampio set di quelle che possiamo chiamare "organizzazioni distribuite per l'innovazione politica" o DIPO (Distributed Innovation Policy Organizations), che nella loro composizione e nelle loro azioni non hanno bisogno di rispettare le distinzioni fra pubblico, privato e "terzo settore". Ogni DIPO genera progetti, in base ai valori dei suoi membri e ai valori che si imputano ad altre persone da reclutare per portare avanti il progetto nuovo o per beneficiare delle azioni che questo richiede. Tali progetti non hanno specifici *obiettivi*, hanno piuttosto un *orientamento* verso uno specifico problema che i membri di una determinata popolazione target hanno bisogno di risolvere, e si inizia a lavorare con i membri di tale popolazione per *allineare la direzionalità* dei loro orientamenti e generare azioni che sembrano avere qualche possibilità di muoversi verso una direzione nella quale le DIPO e le persone e organizzazioni con le quali sono allineate desiderano andare. Non c'è bisogno che vi sia un coordinamento a priori fra le diverse DIPO, anche fra quelle che sono orientate verso problemi simili che riguardano popolazioni target uguali o che si sovrappongono, dovrebbero però esservi canali aperti di comunicazione attraverso i quali i diversi team del progetto possano condividere le esperienze e migliorare le loro interpretazioni, coincidenti o meno, su quelli che sono stati i risultati delle rispettive azioni e su quelli che sembrano essere i percorsi più promettenti per un'azione futura. Il coordinamento, qualora si verifichi, rappresenta solo un fenomeno emergente di esplorazioni politiche distribuite, non un requisito a priori. La valutazione, nel senso di raccogliere informazioni e di impiegarle per un'attribuzione di senso retrospettiva, rappresenta un'attività continua e costante, non separabile dal progetto stesso delle DIPO, e ciò significa che il percorso circolare di feedback fra la valutazione e l'azione (in questo caso non avrebbe neanche senso parlare di "correzione") è sempre attivo.

In questo tipo di mondo politico, non sarebbe chiaro a priori chi sono gli "stakeholder" di un particolare progetto DIPO, visto che chiunque venga interessato dall'azione del progetto potrebbe esserlo. Da questo punto di vi-

sta, il termine “stakeholder” è troppo statico e sarebbe meglio riferirsi alla popolazione coinvolta e soggetta all’azione dei progetti DIPO e alle relative trasformazioni sociali e di attribuzione di senso come “partecipanti”. Considerato che i partecipanti sarebbero tutti coinvolti nell’attribuzione di senso retrospettiva relativa al progetto e alle interazioni che da esso derivano, i valori che questi assegnerebbero al progetto e alle sue dirette conseguenze potrebbero essere mutevoli - e se gruppi di partecipanti condividono le narrazioni che stanno costruendo per guidare le loro azioni individuali, la possibilità che sviluppino una comprensione empatica di come gli altri interpretano il loro mondo condiviso consente loro di generare valori condivisi (o almeno reciprocamente rispettati) e azioni allineate, anziché negoziare un piano d’azione condiviso in base a interessi prefissati. Nella formazione di nuovi progetti possono emergere divergenze forti e persistenti, diversi esperimenti le cui conseguenze potrebbero essere raffrontate se vi fosse, come sarebbe certamente il caso se un tale mondo politico potesse realmente diventare realtà, un deposito comune per la documentazione delle esperienze e delle loro interpretazioni da parte di tutti i partecipanti e per tutti i progetti.

Ecco quindi l’allegoria:

- Mondo Politico A: basato sulla volontà di illusione del controllo, nel quale le politiche prendono forma di coerenti strategie d’azione a lungo termine, scelte sulla base di una supposta conoscenza delle conseguenze future, con eventuali controversie negoziate a priori fra gli stakeholder che hanno interessi prestabiliti nei risultati di tali politiche, e con amministratori adeguatamente formati il cui compito è quello di implementare le politiche stabilite dal singolo decisore o ente politico. La valutazione viene svolta al termine di un set di azioni programmate in precedenza (forse più di una volta nel corso di una politica) come un esercizio contabile per raffrontare i valori finali di un set predeterminato di variabili dei risultati che esprimono una proiezione di valori, da confrontarsi con:
- Mondo Politico B: basato sull’accettazione della realtà dell’incertezza ontologica, nel quale la politica è distribuita su un ampio numero di DIPO che prendono l’iniziativa nel lanciare progetti e si coordinano con nuovi partecipanti e altri progetti sulla base di una costante valutazione: quest’ultima ha forma di interazioni discorsive che portano a una attribuzione di senso retrospettiva e quindi alla possibilità di una reciproca comprensione empatica.

Sorretta dal caposaldo della sua egemonia economica, la Società dell’Innova-





zione abita nel Mondo Politico A e, come abbiamo visto, in linea di massima gli adepti dell'innovazione sociale vivono nella Società dell'Innovazione, giocano secondo le sue regole e potrebbero perfino condividerne la volontà di illusione del controllo. Immaginiamo cosa potrebbe essere questa "innovazione sociale" se abbracciasse la realtà dell'incertezza ontologica e si spostasse verso il Mondo Politico B. In che mondo potremmo relazionarci ai tre problemi enunciati all'inizio di questa sezione?

1.3.1 - Il problema della valutazione

Come ho già sostenuto, una valutazione continua e costante è fondamentale per qualunque progetto DIPO, perché offre un riscontro che aiuta coloro che partecipano al progetto a capire dove si trovano, cosa potrebbe essere utile fare per dirigere il progetto verso quella che considerano una direzione socialmente positiva e come potrebbero coordinare meglio la loro direzionalità e le loro azioni, fra loro e rispetto alle persone e organizzazioni attualmente non comprese nel set di partecipanti al progetto, in modo da raggiungere un impatto sociale ancora superiore. Benissimo, ma come si potrebbero in pratica fare tutte queste cose? In base alle linee del Mondo Politico B sopra menzionato, è richiesto, all'interno dei progetti di innovazione sociale, l'impiego di un sistema di valutazione dinamico il quale dovrebbe soddisfare (per lo meno) le seguenti specifiche di progettazione:

1. L'impatto sociale di un progetto è immanente al progetto stesso: gli schemi di interazione sociale che emergono dalle attività del progetto e le conseguenze che queste interazioni hanno per le persone e organizzazioni che vi partecipano. Pertanto, il compito principale della valutazione è documentare l'impatto del progetto *rappresentando* e *comunicando* questi *schemi di interazione sociale*, le loro *conseguenze*, e i *valori sociali* di cui queste conseguenze forniscono istanza ai partecipanti al progetto.
2. Il processo dovrebbe soddisfare il criterio base della democrazia ateniese: *ogni partecipante* ha il diritto di avere i valori sociali che desidera far valere per valutare l'impatto del progetto incorporato nel processo di valutazione dinamica del progetto.
3. Le informazioni raccolte e condivise fra i partecipanti al progetto nel processo di valutazione dinamica dovrebbero includere:
 - a. Tutte le entità (sia agenti che artefatti) che entrano in interazioni pertinenti al progetto, nonché le modalità tramite le quali interagiscono.

-
- b. Le attribuzioni di valore e di identità che i partecipanti hanno per le entità pertinenti al progetto.
 - c. Gli eventi: cioè, gli episodi di interazione fra entità pertinenti al progetto.
 - d. Le narrazioni: i resoconti dei partecipanti al progetto sul progetto stesso e il suo significato per loro.
4. Il processo di valutazione dovrebbe essere integrato nei processi in cui i partecipanti al progetto decidono i loro “passi successivi”.

Va notato che richiedere ai progetti DIPO di impegnarsi in un processo di valutazione dinamica conforme a tali specifiche li rende intrinsecamente di per sé riflessivi: *ricerca attiva* (ciò a cui porta il processo di valutazione dinamica) e *innovazione sociale* sarebbero cioè indissolubilmente collegate. Inoltre questo tipo di specifica richiede un ordine piuttosto impegnativo: sarebbe necessario generare una grande quantità di dati su ogni progetto e sarebbe richiesta una considerevole quantità di lavoro per raggruppare, elaborare e rendere disponibili i dati in un modo che garantisca quel riscontro utile menzionato nella specifica 4. Chiaramente, l'unica speranza per progettare un tale processo è legata alla costruzione di una suite di strumenti ICT che lo supportino, e che consentano ai partecipanti di inserire la maggior parte dei dati relativi al loro coinvolgimento nel progetto. Naturalmente, il processo richiederebbe che i partecipanti desiderino collaborare in questo modo, ovvero: il lavoro che dovrebbero fare per inserire i dati nel sistema dovrebbe essere virtualmente privo di problemi e il risultato fornito dal sistema dovrebbe garantirgli un chiaro aiuto affinché possano decidere cosa vogliono fare per il progetto e per i processi ad esso associati.

Un progetto finanziato dalla Commissione Europea al quale sono associato (Emergence by Design)¹⁴ sta attualmente lavorando per progettare un processo di questo tipo, sviluppare una suite di software che lo supporti e testare come funziona in diversi progetti pilota. Fino ad oggi, abbiamo lavorato nell'ordine inverso (cosa che ha senso dal punto di vista dell'incertezza ontologica!) e abbiamo imparato molto da tre progetti pilota su cosa dobbiamo fare per progettare un processo che soddisfi le specifiche citate. Probabilmente il risultato più significativo fino ad oggi in questo progetto di “ricerca attiva” consiste nell'importanza delle narrazioni per: (a) aiutare i singoli partecipanti a capire cosa sta accadendo all'interno del progetto e cosa dovrebbero fare relativamente ad esso, (b) favorire le comunicazioni fra

¹⁴ www.emergencebydesign.org; vedi anche www.insiteproject.org per idee correlate.

i diversi partecipanti al progetto, e (c) aiutare i partecipanti ad allineare le loro direzionalità al fine di generare un'azione coordinata. Abbiamo inoltre sviluppato un prototipo di strumento software che aiuta i partecipanti a rappresentare le loro storie sul progetto (o su qualunque altra cosa) e che può essere utilizzato per confrontare le storie dei diversi partecipanti, aprendo una via che può portare ad un'azione congiunta basata sulla comprensione empatica.

Sono decisamente ottimista sul fatto che risolveremo il problema della valutazione, in un modo che soddisferà le specifiche di progetto qui descritte. Le mie riflessioni su questo problema tanto importante fino ad oggi sono arrivate fino a questo punto... Ma spero che ci saranno (buone) novità nel prossimo futuro.

1.3.2 - Il problema della struttura di raccordo

Sebbene l'ideologia della Società dell'Innovazione non lasci molto spazio sotto il profilo economico a tutto ciò che non è strettamente "mercato", in realtà il successo dell'icona della Società dell'Innovazione, Silicon Valley, è fondato in assoluto su un'intera serie di strutture di raccordo: organizzazioni che forniscono supporto a livello meso per interazioni chiave fra ingegneri, imprenditori e aziende, e per interazioni fra aziende di Silicon Valley (spesso interi gruppi di aziende) e agenti di macro livello, fra cui enti governativi, comitati per gli standard e organizzazioni commerciali e professionali. Da un lato, vi sono strutture di raccordo che promuovono la coesione sociale all'interno di Silicon Valley, mettendo inoltre in relazione identità eterogenee fra gli agenti della Valley. Tali strutture spaziano da seminari di ricerca nelle vicine Università di Stanford e Santa Clara e nei laboratori di ricerca di alcune delle più grandi aziende di Silicon Valley, fino all'Happy Hour al Wagon Wheel, il ritrovo preferito della Valley per il dopo lavoro, dov'è usanza che gli ingegneri parlino con loro pari che lavorano per altre aziende, ponendo in questo modo le basi per relazioni informali da cui nascono nuove idee utili per le aziende che impiegano queste persone. Un altro tipo di struttura di raccordo fornisce i servizi locali che rendono facile l'avvio di una nuova impresa e mettono in grado gli imprenditori di concentrare le loro risorse per perfezionare le loro competenze su uno specifico design o produzione. Le più famose fra queste strutture sono le società che si occupano di capitale di rischio raggruppate intorno a Sand Hill Road. Queste società non forniscono solo finanziamento, ma anche servizi di networking e reclutamento ai po-



tenziali imprenditori. Vi sono studi legali specializzati in servizi legali per aziende in fase di start up: alcuni di questi offrono oggi supporto a start up per importi economici relativamente ridotti (o per azioni nelle nuove società), e gestiscono tutti problemi legali che le nuove società incontrano nei loro primi due o tre anni di attività. I costruttori di proprietà immobiliari edificano parchi industriali nei quali possono trovare sede aziende in start up o in fase di espansione. Il design architettonico di molti di questi parchi è di tipo open space, interno ed esterno, per facilitare la formazione di relazioni discorsive al suo interno e fra le varie aziende situate nei parchi. Probabilmente, la struttura più importante di Silicon Valley, almeno nei suoi anni di formazione, è stata la Stanford University, i cui laureati in ingegneria sono stati incoraggiati a fondare aziende in quell'area e i cui professori hanno avuto il permesso di impegnarsi attivamente in proprie attività consulenziali e imprenditoriali. Le Università di Stanford, San Jose State e Santa Clara ora giocano tutte un importante ruolo chiave nel promuovere lo sviluppo e lo scambio di competenze, attraverso seminari, programmi di ricerca e di insegnamento (spesso con istruttori reclutati presso le imprese locali) per le società e i professionisti della Silicon Valley. In ultimo, alcuni dei "cittadini senior" delle aziende di successo della Silicon Valley hanno creato un gruppo di pressione politica, il Santa Clara County Manufacturing Group, che collabora con membri degli enti legislativi della California e degli Stati Uniti, oltre che con enti governativi, per accordi sulle normative e il commercio internazionale che sono essenziali per molte aziende della Silicon Valley.

Gli innovatori sociali hanno necessità di molti di questi stessi servizi, forse anche di più di quanto non occorra alle start up della Silicon Valley. Di fatto, esistono già molte strutture di raccordo operative per l'innovazione sociale. Come ho fatto già notare, Naples 2.0 International Social Innovation Competition è servita come struttura di raccordo per l'innovazione sociale, grazie ad almeno tre diverse funzionalità di raccordo. In primo luogo, sono state inviate proposte (incluse alcune vincenti) da parte di innovatori sociali di tutta Europa, Stati Uniti e perfino dall'Australia, che hanno combinato le loro tecniche di innovazione sociale messe a punto in altri luoghi con la conoscenza locale e l'impegno di gruppi napoletani con i quali hanno avviato una partnership. Come seconda cosa, la competizione di Napoli ha introdotto i vincitori a UniCredit Foundation, che non solo ha fornito un finanziamento iniziale a ogni progetto vincente per il primo anno (e un sostanziale finanziamento di secondo livello ai due progetti che secondo UniCredit Foundation avevano

utilizzato il finanziamento iniziale nel modo migliore durante il primo anno), ma anche fornito servizi di consulenza e supporto per il lato business delle attività del vincitore. Terzo, l'evento ha incoraggiato i vincitori a incontrarsi e aiutarsi gli uni con gli altri per risolvere i problemi comuni cui andavano incontro avviando le rispettive attività. Quarto, la competizione di Napoli ha attirato sui vincitori molta attenzione da parte del pubblico, tramite contatti con i media, la sponsorizzazione della Awards Convention (alla quale hanno partecipato attivamente il sindaco di Napoli e importanti funzionari della CE e del governo nazionale), e attraverso la pubblicazione (sponsorizzata dalla CE) della brochure che annunciava i vincitori e spiegava che cosa erano l'innovazione sociale e la Competition (per non menzionare il volume che state leggendo in questo momento). Nell'ultimo anno sono state indette diverse altre competizioni di questo tipo, quindi, dal punto di vista dell'innovazione sociale, l'idea delle competizioni come di strutture di raccordo per progetti di innovazione sociale sta crescendo di scala. Altri tipi di strutture di raccordo per l'innovazione sociale che sono già operative comprendono alcuni "think tank" come la Young Foundation e diversi centri accademici per lo studio dell'innovazione sociale; organizzazioni che aiutano a costruire network di innovatori sociali tramite conferenze, canali di comunicazione sui social media, ecc., comprese le strutture SIX (Social Innovation Exchange) ed Euclid Network; organizzazioni come The Hub, che affitta spazi per uffici a innovatori sociali, dove questi ultimi possono lavorare e interagire fra loro, e fornisce inoltre consulenza via network che supporta i membri di Hub a ottenere finanziamenti per i loro progetti e ad inserire nei loro team persone con competenze chiave identificate dai manager di Hub; organizzazioni per investitori che si occupano di "impact investment", come la Venture Philanthropy Association, che si occupa di gestire le tante difficoltà operative nel trovare investitori e nel gestire il portafoglio di "impact investment"; infine, organizzazioni che finanziano la ricerca sull'innovazione sociale, come la CE, vari enti governativi nazionali e alcune fondazioni private.

Sebbene esistano già vari tipi strutture di raccordo per l'innovazione sociale, che ho elencato nel precedente paragrafo, probabilmente siamo ancora agli inizi nello scoprire quali strutture di raccordo sarebbero necessarie per espletare tutte le funzioni richieste dal Mondo Politico B per raccogliere i dati, nonché per interpretare e condividere le informazioni fra i vari progetti di innovazione sociale, se si vuole che le DIPO inizino a giocare un ruolo centrale nello spingere i processi di innovazione della società verso direzioni social-

mente positive. Per non menzionare le strutture di raccordo che potrebbero mediare fra l'innovazione sociale e la serie di entità, pubbliche e private, del Mondo Politico A, che allo stato attuale stabiliscono le regole entro le quali sono organizzati i nostri processi di innovazione sociale. Ritengo che queste regole debbano cambiare se vogliamo andare oltre la Società dell'Innovazione; ad esempio, un'azienda che mette sul mercato un nuovo artefatto, il quale comporta una serie di conseguenze sociali e ambientali negative, non dovrebbe avere anche la responsabilità di rimediare ai danni che la sua innovazione ha generato? In base alle normative attuali, qualche volta è così, ma di solito no. Di fatto, secondo le normative vigenti, non esiste neanche una struttura che abbia la responsabilità di tenere traccia delle innovazioni a cascata e di collegare quindi le innovazioni degli artefatti con le successive trasformazioni sociali e culturali che questi inducono. Gli innovatori sociali sono in grado di fornire delle soluzioni per questi problemi? Probabilmente lo sono, ma credo che gli servirebbe l'aiuto di strutture di raccordo che attualmente non esistono e le cui forme e funzioni sono attualmente perfino molto difficili da immaginare. L'incertezza ontologica ci si mette di mezzo...

Una narrazione dell'innovazione sociale. Possiamo raccontare una storia plausibile su come l'innovazione sociale potrebbe aiutarci ad andare oltre la Società dell'Innovazione? Va da sé che dall'attuale fenomeno dell'innovazione sociale potrebbe emergere qualcosa che ci porta verso un futuro socialmente sostenibile, anche senza un qualche tipo di sfondo narrativo che ci aiuti a coordinare collettivamente le nostre azioni per arrivare in quel luogo. Ma come abbiamo visto nella nostra ricerca, e a pensarci bene sono certo che la maggior parte di voi può ricordarsi di esperienze personali che confermano quanto detto, le narrazioni condivise aiutano a generare un'azione efficacemente coordinata che può guidare i processi, magari a singhiozzo e con molte trame secondarie lungo il percorso (come in ogni buon romanzo!), verso una direzione coerente con la logica narrativa della storia che i partecipanti al processo si raccontano gli uni con gli altri e che sancisce i ruoli loro assegnati. Forse alcune delle idee in questo capitolo potranno aiutare a costruire questo tipo di narrazione. In ogni caso, spero che saremo in grado di raccontarne una, e di metterla anche in atto prima che sia troppo tardi.





Naples 2.0: La teoria alla prova della pratica

2.1	La genesi dell'innovazione sociale in Europa	38
2.2	Perché una competizione?	41
2.3	Non un'altra conferenza!	43
2.4	Preparazione di Naples 2.0: le sfide	44
2.5	Design della competizione e fundraising	49
2.6	Struttura della competizione e giuria	51
2.7	Competizione e selezione	54
2.8	Valutazione e finalisti	55
2.9	Conferenza e premiazione	56
2.10	I vincitori	59
2.11	Dall'idea all'azione	60
2.12	Ultimo episodio: risultati e valutazione	66

Naples 2.0: La teoria alla prova della pratica

Filippo Addarii
Euclid Network

Naples 2.0, la prima competizione a premi d'innovazione sociale condotta in Europa ed aperta a chiunque nel mondo, nasce nel 2011 per testare una nuova visione dell'innovazione e della società.

In anni recenti l'innovazione sociale ha conquistato i corridoi di Bruxelles suscitando l'entusiasmo di gran parte degli operatori del sociale e di tutti coloro che credono nel bene comune pur operando in differenti settori. Lo domanda sorge immediata: si tratta di un'altra moda o di una risposta nuova ed efficace per il futuro della società?

UniCredit Foundation, Euclid Network e Project Ahead hanno raccolto la sfida scegliendo Napoli come banco di prova proprio perché è uno dei casi più celebri tra le varie città europee, in cui le politiche pubbliche hanno fallito mentre la criminalità organizzata si è sviluppata. Napoli è stata su tutti i media internazionali per lo scandalo della spazzatura e dei prodotti alimentari contaminati. È una città che non ha visto i benefici della globalizzazione e in cui non si è saputo immaginare un modello di sviluppo che rispondesse alle potenzialità del territorio.

È stata scelta Napoli proprio per testare la validità di una nuova visione della società e dello sviluppo su un terreno refrattario alle ricette tradizionali di sviluppo. Se l'innovazione sociale rappresenta una nuova soluzione deve dimostrare di funzionare non soltanto nelle capitali del Nord Europa, ma soprattutto nei luoghi più difficili. La comunità di Napoli si è gentilmente prestata per sperimentare un modello di sviluppo guidato dai cittadini. Perciò è stato scelto Naples 2.0 così come il web 2.0, che è fatto dagli stessi utenti.

Si è deciso inoltre di utilizzare la competizione a premi, uno strumento inusuale per chi opera nel sociale ma di frequente uso nella ricerca tecnologica e industriale, per coinvolgere il più grande numero possibile di partecipanti senza distinzione di provenienza ed appartenenza, anzi mirando proprio a coloro che normalmente non hanno la possibilità di essere coinvolti in questo tipo di iniziative a favore della comunità.

Naples 2.0 è stata una vera e propria "avventura sociale" per tutti coloro che ne sono stati coinvolti.

2.1 LA GENESI DELL'INNOVAZIONE SOCIALE IN EUROPA

Per capire da dove nasce Naples 2.0 bisogna fare qualche passo indietro negli anni. Non è chiaro come e quando tutto sia cominciato ma sicuramente l'incontro tra tre uomini è stato decisivo: José Manuel Barroso, Diogo Vasconcelos e Geoff Mulgan.

Romanzando un po' la storia immaginiamo che nel settembre del 2008 Barroso, Presidente uscente della Commissione Europea, stia passeggiando nervosamente per i corridoi di Berlyamont, il quartier generale della Commissione. Il suo primo mandato terminerà tra meno di un anno e sembra che tutto sia andato storto sotto la sua presidenza.

“Che cosa ha fatto Barroso per dover essere ricordato nella storia dell’Unione?” si domanda il Presidente. “Non ho alcun merito né per l’euro né per il mercato unico. Li ho ereditati entrambi. L’allargamento a Est dei dodici nuovi Paesi Membri era già stato deciso ed io ho soltanto condotto la fase finale. Grazie a me Romania e Bulgaria sono entrate nell’Unione. Ma non saprei se definire questo un successo”.

Effettivamente la situazione in Europa si sta deteriorando. Il Presidente non può che ripensare con nostalgia agli anni novanta quando tutto andava liscio: “Da quando ho preso la presidenza nel 2004 siamo andati di male in peggio. Prima il fallimento del Trattato Costituzionale bocciato dal voto popolare nei referendum tenuti in Francia e Olanda, due paesi fondatori. Poi il fallimento dell’Agenda di Lisbona, la strategia economica che avrebbe dovuto rendere l’Europa la regione più innovativa e competitiva del mondo. Nonostante gli investimenti la crescita economica è debole, il tasso di disoccupazione non scende, mentre il debito pubblico dei paesi nel Sud dell’Europa è a un livello preoccupante. Ora si aggiunge la crisi finanziaria negli Stati Uniti che unita alla competizione globale sempre più pressante finirà per provocare ricadute su un’Europa sempre più vulnerabile. Perché sta andando tutto in malora?”

Nessuno sa dare requie alle preoccupazioni del presidente. Anzi tutti hanno delle spiegazioni ma nessuna è convincente e, soprattutto, capace di rispondere alla domanda fondamentale: “Come invertire la rotta?”

Barroso non si dà per vinto. Quale politico lo farebbe? Non riuscendo a trovare la risposta a Bruxelles si rivolge a vecchi amici e consiglieri. Tra questi, forse il più brillante, è Diogo Vasconcelos, con il quale ha lavorato quando era Primo Ministro del Portogallo. Diogo aveva condotto a buon fine le riforme politiche sull’innovazione e sulla digitalizzazione informatica cruciali per il paese all’epoca.

Nel frattempo, dopo l’esperienza di governo, Diogo aveva incominciato a lavorare per Cisco, la multinazionale americana leader nel settore delle tecnologie informatiche. Era stato assunto in Internet Business Solutions Group (IBSG) l’unità speciale che si occupa di innovazione aiutando i governi di mezzo mondo a sviluppare le proprie strategie di sviluppo.

Vuole il caso che proprio nello stesso periodo Diogo avesse conosciuto Geoff Mulgan, che stava lavorando su un nuovo concetto di innovazione e sviluppo sociale. Li aveva fatti incontrare Simon Willis qualche mese prima. Simon aveva dapprima incontrato Geoff che lavorava anche lui nel governo laburista di Blair; dopo di che Simon aveva lasciato per andare a lavorare in Cisco sull'e-government, mentre Geoff era andato a lavorare per la Young Foundation. I due non avevano lavorato insieme fino a quando Martin Stewart-Weeks di Cisco non convinse Simon a creare un gruppo specializzato sulla innovazione sociale. Diogo quindi si aggregò al team al termine della sua esperienza come ministro della innovazione nel governo portoghese, e Diogo e Geoff trovarono una causa comune: diffondere l'agenda sull'innovazione sociale in Europa utilizzando la relazione di fiducia che Diogo aveva maturato con il presidente Barroso.

Geoff era l'enfant prodige dei New Labour, co-fondatore della think tank Demos e poi capo dell'unità strategica nel governo Blair. Era entrato nel governo con il sogno di riformare i servizi pubblici, trasformandoli da un sistema diretto dal governo in uno guidato dai cittadini. Però l'11 Settembre e la Guerra in Iraq avevano sovvertito l'ordine delle priorità del governo. Un anno circa dopo l'inizio della guerra Geoff aveva lasciato Downing Street per portare avanti il proprio disegno operando da una sede non governativa.

La Young Foundation nasceva dalla fusione di due istituzioni già esistenti, create da Lord Young, sociologo, politico laburista e padre dell'innovazione sociale in Gran Bretagna. Fondò lui istituzioni quali l'Open University, l'Università della Terza Età e la Scuola per gli imprenditori sociali che incarnano la filosofia dell'innovazione sociale. Geoff rilanciò il progetto del Lord progressista e fece della Young Foundation il primo centro per la ricerca e lo sviluppo dell'innovazione sociale.

Nell'estate del 2008 è a San Sebastian, sulla costa Basca, che Diogo, Simon e Geoff si riuniscono insieme a una ottantina di altri innovatori sociali provenienti da Europa, Nord America, Asia e Oceania per lanciare pubblicamente Social Innovation Exchanges (SIX) il network che si propone di diffondere l'innovazione sociale nel mondo¹⁴.

Tutte le costellazioni erano entrate in asse perché una nuova visione dell'innovazione e dello sviluppo sociale penetrasse nei corridoi di Bruxelles. Dopo i primi incontri informali, il Bureau of European Policy Advisers (BEPA), la think tank della presidenza della Commissione Europea, organizzò all'inizio del 2009 un workshop con José Manuel, Diogo, Geoff e un gruppo selezionato

¹⁴ <http://blog.vita.it/dating4good/2008/08/06/sex-drugs-and-social-innovation-in-san-sebastian/#more-15>



di innovatori sociali per esplorare come questa nuova visione potesse aiutare a riformare le politiche di sviluppo dell'Europa per ovviare al fallimento dell'Agenda di Lisbona.

Ci volle ancora più di un anno, la complicità di funzionari della Commissione convertiti alla nuova visione, e qualche report scritto più o meno in fretta e furia, ma infine l'innovazione sociale entrò nel 2010 nella nuova strategia economica dell'Unione: Europa 2020. Un intero capitolo vi è poi dedicato nell'Unione dell'innovazione, una delle sette iniziative prioritarie lanciate dalla Strategia al fine di implementarne concretamente gli obiettivi.

Considerando i tempi di Bruxelles quello dell'innovazione è stato un salto quantico che, per la prima volta, ha catapultato il sociale dai margini al centro della strategia dell'Unione. Un manipolo di eroi all'interno e all'esterno delle istituzioni, favoriti dalle circostanze, avevano condotto una rivoluzione silenziosa nel cuore dell'Europa.

È stata una rivoluzione che il Commissario Barnier ha ripreso e rilanciato con l'iniziativa sul "social business" aprendola a una ben più larga partecipazione e che oggi ha invaso tutta la programmazione della Commissione. Anche gli Stati Membri la stanno introducendo poco a poco.

2.2 PERCHÈ UNA COMPETIZIONE?

L'idea di utilizzare la competizione a premi come strumento per identificare soluzioni innovative e innovatori in grado di concepirle e concretizzarle sorge dalla volontà degli organizzatori di condurre una iniziativa aperta a chiunque voglia partecipare, soprattutto i cittadini, testando le potenzialità che esistono al di fuori dei canali ben conosciuti tanto del pubblico che del privato profit e del terzo settore.

La prima volta che fu suggerito di utilizzare una competizione sull'innovazione sociale fu in occasione della prima teleconferenza organizzata da SIX all'inizio dell'estate del 2010. SIX aveva riunito tutti i suoi partner europei e alcuni funzionari della Commissione Europea con l'obiettivo di esplorare nuove idee per rimpolpare l'agenda europea dell'innovazione sociale che Barroso avrebbe lanciato nella primavera del 2011. Uno dei problemi maggiori era quello di presentare dei casi che spiegassero in modo concreto il valore di questa nuova visione dell'innovazione a coloro che non la conoscevano già o non ne erano convinti.

Groka Espiau, responsabile delle relazioni internazionali del Parco per l'Innovazione Sociale a Bilbao, propose di utilizzare una competizione per iden-



tificare i campioni dell'innovazione sociale in Europa. Bingo: un approccio semplice che già di per sé crea visibilità. Così nacque la prima competizione di innovazione sociale in Europa: "This is European social innovation!", organizzata da Euclid e SIX.

La Commissione si impegnò a pubblicare i vincitori e a presentarli al lancio dell'agenda Europea dell'innovazione sociale alla presenza di Barroso e di altri tre Commissari.

Era piena estate e non si offriva alcun premio se non visibilità, ma furono raccolte duecento candidature. La conclusione era semplice: le competizioni possono funzionare anche nel campo sociale.

Una conferma venne dalla presentazione di Francis Beland, direttore della XPrize Foundation, che Geoff aveva invitato come relatore al lancio dell'agenda europea nel marzo del 2011. La fondazione organizza dal '95 competizioni per risolvere problemi globali come la codificazione del genoma umano e i voli spaziali a basso costo offrendo premi di milioni di dollari per i vincitori. Questa era la prova che le competizioni rappresentano uno strumento efficace tanto quanto le sovvenzioni pubbliche e le gare d'appalti. La differenza è che essendo aperte a tutti e basandosi soltanto sui risultati raggiunti rompono con tutte le forme di clientelismo e mediazione che spesso impediscono l'innovazione nel sociale. Anzi, premiano proprio quelli che sono fuori dal sistema e propongono nuove soluzioni.

Il bilancio della prima competizione europea però non era stato del tutto positivo. Fu organizzata troppo di corsa, il design della competizione era improvvisato, mancava una strategia di promozione professionale e non c'erano premi per i vincitori.

Inoltre non era prevista una strategia per il seguito: una volta identificati i vincitori non ci si era posto il problema di come aiutarli ad aumentare il loro impatto. Per ovviare a quest'ultima mancanza, il Parco per l'Innovazione Sociale di Bilbao si offrì di ospitare un workshop per tutti i vincitori della competizione che li aiutasse a sviluppare sinergie. Però il workshop non ottenne i risultati sperati. Fu un'occasione per un piacevole networking tra innovatori, ma non generò alcuna nuova attività. Il fallimento fu dovuto probabilmente al fatto che quest'ultima parte era stata aggiunta all'ultimo momento invece di essere compresa nel design dell'intera competizione.

Mettere insieme un gruppo di brillanti innovatori che hanno per obiettivo il bene comune non genera di per sé sinergie e un maggiore impatto sociale. Anzi, si rischia di far perdere del tempo a tutti quanti se il processo per at-

tivare collaborazioni tra gli innovatori e le loro iniziative non è guidato da facilitatori di professione.

Inoltre è chiaro che non ha senso organizzare una competizione soltanto per celebrare il successo di alcuni. Il successo della XPrize Foundation è stato proprio quello di allineare l'ambizione e l'interesse degli individui con l'interesse pubblico utilizzando le competizioni come strumenti.

È giusto non dimenticare però un punto di forza già in quell'occasione: la giuria. Non si optò per degli specialisti come alcuni lobbisti del sociale avrebbero voluto, ma si scelse un gruppo di giurati misto per provenienza professionale e culturale. I professionisti del sociale non hanno un posto privilegiato nell'innovazione sociale, anzi, devono collaborare con tutti gli altri stakeholder. Proprio questa collaborazione nella diversità crea una visione d'insieme che tiene in considerazione tutte le diverse prospettive e genera un processo di scambio e innovazione reciproci.

Queste sono alcune delle lezioni apprese grazie alla prima esperienza di competizione di innovazione sociale e che hanno aiutato a migliorare il design nel secondo tentativo.

2.3 NON UN'ALTRA CONFERENZA!

Manca ancora un ultimo tassello per dare inizio alla storia. Come in ogni storia che si rispetti ci voleva l'occasione giusta per dare inizio all'avventura. Non fu un incidente, un errore o un "misfatto", ma la banale necessità di organizzare la conferenza annuale di Euclid mise in moto gli eventi. Per essere più precisi, il punto di partenza fu la volontà di non organizzare la "solita conferenza".

Come ogni anno Euclid doveva organizzare una conferenza per dare la possibilità ai propri membri di riunirsi ed esprimere il proprio parere sulle decisioni strategiche dell'associazione. Era metà settembre e si era appena conclusa la conferenza annuale del 2010. Era stata organizzata a Bruxelles e la Baronessa Catherine Ashton, Alto rappresentante dell'Unione Europea nel mondo, aveva aperto i lavori insieme ai parlamentari europei Pittella e Graessle. Io ero perplesso sul risultato. Era stata una conferenza con i fiocchi, ma quale valore aggiunto avevamo generato al di là del networking?

Il problema non era soltanto la conferenza di Euclid. Ormai non si contano più le conferenze europee che finiscono per ripetere sempre la stessa liturgia del lamento collettivo alternato ad altisonanti impegni a cambiare il sistema. Alla fine della giornata tutti tornano a casa avendo già dimenticato lacrime ed

impegni. A questo servono i cocktail di chiusura.

Eravamo alla fine del 2010 e la crisi finanziaria era diventata una crisi economica e istituzionale che stava mettendo in ginocchio l'Europa e i suoi cittadini. Non si poteva andare avanti come se non stesse succedendo nulla continuando ad organizzare le stesse vuote cerimonie che Bruxelles non smetteva di allestire per la propria corte, inclusa la pseudo società civile che è tanto parte attiva nella farsa quanto tutti gli altri adepti.

Bisognava fare qualcosa di diverso, qualcosa di nuovo che desse senso all'impegno di tutti coloro che vogliono costruire un'Europa migliore.

Così, a fine giornata, mentre si discorreva con i membri del Consiglio di amministrazione e lo staff di Euclid sorseggiando un drink a Place Luxemburg scaldati dall'ultimo sole settembrino, venne l'idea di organizzare la conferenza annuale successiva in modo tale da mobilitare i membri del network in modo da generare un impatto reale laddove si fosse tenuta.

“Mai più la solita conferenza, ma un'opportunità per riunire un centinaio di leader della società civile e metterli a lavorare insieme per trovare delle soluzioni ai problemi della comunità locale”.

Ovviamente il primo paese che venne in mente per la nostra missione fu la Grecia. Le immagini di un paese in ginocchio dove povertà e fame sono tornate ad assediare le strade di Atene erano tutti i giorni sotto gli occhi di tutti. Però la scelta cadde su Napoli. Marco Traversi, fondatore della cooperativa Project Ahead e membro italiano del Consiglio di amministrazione di Euclid, candidò la propria città. Come disse lui stesso: “Non c'è bisogno di andare in Grecia. Napoli ha abbastanza problemi per tenere impegnati gli innovatori sociali di tutta Europa!”

Per esperienza tutti quanti sappiamo che questo tipo di iniziative possono funzionare soltanto quando si ha un partner locale affidabile e realmente coinvolto. Non lo avevamo ad Atene. E così... Napoli fu.

2.4 PREPARAZIONE DI NAPLES 2.0: LE SFIDE

A questo punto c'erano tutti gli elementi necessari per costruire l'esperimento: una nuova visione per lo sviluppo, un nuovo metodo per facilitare la partecipazione e identificare soluzioni innovative, un luogo e una data. Eravamo pronti a partire.

Nei mesi successivi con lo staff di Euclid venne preparato un progetto che permettesse a tutti gli associati di cimentarsi sul terreno di Napoli e arrivare

alla conferenza di settembre 2011 con delle soluzioni per la città.

Nel frattempo Marco Traversi si attivò su Napoli. Marco è napoletano e ha sempre lavorato nel mondo associativo partenopeo. Conosce molto bene i problemi e le potenzialità della città. Si mise subito alla ricerca di possibili sfide per la competizione. Ovviamente, da vero attivista sociale, non lo fece standosene chiuso nel suo ufficio, ma bussando porta a porta ad ogni organizzazione del terzo settore attiva sul territorio di sua conoscenza. Le sue relazioni con Confcooperative, la Curia e il Comune sono state altrettanto utili per la ricerca.

Quando si è cominciato a lavorare sulla costruzione del progetto non c'era un'idea precisa ma solo alcuni punti fermi. Innanzitutto volevamo proporre delle sfide sul territorio di Napoli che fossero concrete ma allo stesso tempo alla portata di un gruppo di innovatori sociali che si cimentavano nella competizione su base volontaria. Perciò furono esclusi il problema dello smaltimento dei rifiuti e quello della Camorra: ovviamente queste sono tra le peggiori piaghe della città, ma sarebbe stato velleitario pretendere di curarle affidandosi soltanto a un gruppo di volontari e con un approccio che all'epoca era ancora un esperimento dall'esito incerto.

Inoltre si volevano proporre delle sfide che fossero comprensibili e accattivanti anche per degli innovatori stranieri. Da una parte il progetto era un'occasione per favorire la formazione di una comunità internazionale di innovatori attraverso la collaborazione sul campo e, dall'altra, si voleva sfidare il localismo. Gli attori locali non hanno il monopolio delle migliori soluzioni per i problemi locali. La globalizzazione della collaborazione e della solidarietà è la formula vincente.

Altro principio fu di escludere almeno nella prima fase del progetto le istituzioni pubbliche. Si volevano evitare i tempi della burocrazia e i ricatti che questa impone ogni qual volta si chiede un aiuto. Bisogna ammettere anche che c'era un certo timore di finire coinvolti nelle lentezze burocratiche e nell'inefficienza dell'amministrazione pubblica. Si voleva soprattutto dimostrare che per cambiare le cose non bisogna sempre rivolgersi al pubblico ma che le soluzioni possono venire senza aspettare le istituzioni pubbliche anche nel sud Italia. La dipendenza dal pubblico è infatti uno dei mali che affligge l'Italia Meridionale così come molte altre parti d'Europa.

D'altro canto non si volevano completamente escludere quelle istituzioni pubbliche che hanno un ruolo fondamentale nella vita pubblica. Il compromesso fu, seguendo il consiglio di Marco, quello di coinvolgere la Diocesi di Napoli





che spesso svolge, con le sue parrocchie e presidi territoriali, una funzione suppletiva a quella carente dello Stato. Non fu solo una scelta ideologica, ma strategica.

Infine, si voleva che il progetto avesse la forma di una competizione senza alcuna ambiguità fomentando lo spirito competitivo tanto locale che internazionale e convogliandolo per risolvere dei problemi della città. La competizione può indubbiamente costituire una modalità per trovare delle soluzioni nuove e scardinare gli interessi incancreniti che troppo spesso soffocano le città del Mediterraneo. È anche una forma che permette a persone e organizzazioni nuove di emergere superando le barriere che i vari interessi consolidati creano per controllare potere e risorse. Ma c'era soprattutto un intento educativo. Si voleva promuovere un sano concetto di imprenditorialità e meritocrazia, svilito e involgarito invece dalle recenti vicende del paese. Ovviamente eravamo consapevoli della difficoltà di trovare un giusto equilibrio tra dimensione locale e internazionale. I membri di Euclid erano i primi ad essere degli "stranieri" che conducevano un esperimento su un territorio che non era il loro. C'era il rischio che il progetto fosse percepito come un cinico passatempo giocato sulla pelle di altri. Perciò si cercò di costruire un sistema per integrare l'innovazione che veniva dall'esterno con il senso di appartenenza della comunità locale. Non solo fu chiesto alle organizzazioni locali di aiutarci a identificare le sfide, ma anche di adottarle, così che ogni sfida avesse un'organizzazione locale che le facesse da "madrina". La trovata funzionò a pennello, anche se diversi problemi si presentarono in corso d'opera.

Grazie al lavoro di Marco e alla collaborazione dei partner locali si arrivò agli inizi del 2011 a definire sei sfide.

La prima sfida, forse la più evocativa dato il contesto, era quella di trasformare una villa confiscata alla Camorra in un'impresa che producesse reddito per la comunità. Grazie alla legge 109/96 sull'uso dei beni confiscati alla criminalità organizzata la Gloriette, la villa del camorrista Zazza costruita sulla cima di Posillipo, era stata affidata al Comune di Napoli che a sua volta l'aveva affidata a due organizzazioni, Libera e l'Orsa Maggiore, perché ne facessero un uso a beneficio della comunità. La villa è costruita su più piani e comprende un giardino di 8.000 m². La Fondazione CON IL SUD aveva già dato un contributo per i lavori di restauro ma non era stato risolto il problema della sostenibilità nel lungo periodo. La legge italiana, per quanto meritevole, è molto limitata non concependo che questi beni possano essere utilizzati per capitalizzare delle imprese anche se a beneficio comune. Inoltre Comuni

e associazioni di norma mancano dello spirito imprenditoriale e delle risorse economiche per trasformare questi beni in imprese redditizie. Con l'accordo di Libera questa divenne la prima sfida di Naples 2.0.

La seconda sfida verteva sulla tutela e l'accesso al patrimonio storico artistico. L'Italia è una terra ricchissima di beni storico-artistici ma troppo spesso questo valore versa in stato di abbandono e non è fruibile dal pubblico, soprattutto al Sud. Poco prima che cominciassimo a lavorare al progetto aveva fatto il giro del mondo su tutti i media la notizia del crollo della casa dei gladiatori a Pompei. Ovviamente per Naples 2.0 un sito come Pompei era inaccessibile, a causa della complessità delle autorizzazioni necessarie. Perciò ci si orientò su siti secondari e infine furono scelte le terme romane di Fuorigrotta, ubicate in via Terracina. Le terme, già restaurate, in passato erano rimaste chiuse al pubblico, protette dietro a una cancellata, e nessuno le poteva visitare perché la Soprintendenza per i Beni Archeologici di Napoli e Pompei non aveva i fondi per tenerle aperte. La Soprintendenza, l'organo dello Stato Italiano che si occupa della tutela di questi beni, aveva stipulato un accordo informale con un'associazione di volontariato locale, il Gruppo Archeologico Napoletano, per organizzare visite guidate. Questa non costituiva una soluzione permanente e la disponibilità dei volontari non risolveva i problemi delle visite e di conservazione del bene. Ma dell'arte dell'arrangiarsi i napoletani sono maestri. Perciò, in accordo con il Gruppo Archeologico Napoletano, tutelare il sito archeologico e offrire un accesso regolare al pubblico divenne la seconda sfida.

La terza sfida riguardava l'abbandono scolastico, una piaga per una delle città con il più alto tasso di crescita demografica e la più bassa età media nell'Europa Occidentale. La scuola italiana soffre come tutto il sistema di servizi pubblici la carenza di fondi. In città come Napoli la scuola non ha più la capacità di affrontare i casi dei ragazzi che vivono in quartieri poveri. Leggete *Io speriamo che me la cavo* di Marcello d'Orta e vi farete un'idea precisa della situazione con l'aggiunta di qualche grassa risata. Ovviamente lasciare la scuola per molti ragazzi significa diventare facili prede della criminalità organizzata, soprattutto perché non ci sono molte altre alternative lavorative. L'associazione Maestri di Strada ha sviluppato una nuova metodologia che si affianca al normale ciclo scolastico per aiutare i ragazzi più difficili dei quartieri di Napoli a tornare a scuola. Invece di costringere i ragazzi a tornare a scuola l'associazione porta la scuola dove vivono i ragazzi, nelle strade del quartiere. Purtroppo però, dopo alcuni anni, sono venuti meno i fondi per i

progetti di questa associazione, seppure meritori e premiati dal successo. Garantire la sostenibilità delle attività dell'associazione è diventata la terza sfida di Naples 2.0. Partner di questa sfida, la Fondazione Cannavaro Ferrara, creata dai due famosi calciatori napoletani, che già aveva lavorato con l'associazione.

La quarta sfida toccava il cuore della società napoletana tenuta in vita dalla generosità e dall'impegno dei suoi cittadini e delle sue organizzazioni di volontariato che ogni giorno affrontano la malavita per le strade della città. Se volete capire che cosa sia la Big Society del Primo Ministro Britannico Cameron andate a Napoli: quando né lo Stato né le imprese intervengono è la società che si prende cura di sé stessa. Purtroppo però la crisi economica e i successivi tagli al bilancio hanno minato anno dopo anno la sostenibilità del volontariato partenopeo. Perciò come quarta sfida fu scelto di aiutare un'associazione di volontariato nello sviluppo di una strategia per diventare sostenibile senza più dipendere da sovvenzioni pubbliche. Con l'aiuto del Centro di Servizi per il Volontariato di Napoli fu scelto l'Istituto Ozanam.

La quinta sfida doveva essere sulle comunità emarginate. A dire il vero si pensava agli emigrati africani. Non è tollerabile infatti il modo in cui l'Italia stia affondando in un razzismo sempre più profondo e vergognoso, senza contare i danni per la crescita economica. Affidandosi al risultato delle ricerche di Marco, soprattutto dopo avere visto i servizi gestiti dalla Caritas di Napoli, fu invece chiaro che la comunità più marginalizzata sul territorio napoletano era quella dei rom, in particolare quelli che occupano i campi di Scampia: 600 persone di cui la metà bambini. Gli adulti sono per il 75% disoccupati, vengono da mezza Europa e spesso non hanno documenti in regola, per cui anche volendo non possono ottenere un lavoro regolare. Sono stipati in un campo nomadi alla periferia del quartiere di Scampia che è già di per sé una delle zone più malfamate della città. Se avete letto *Gomorra* di Saviano sapete di che cosa sto parlando. Con l'aiuto della Caritas di Napoli, già attiva nell'aiutare questa comunità, fu lanciata una sfida per trovare una forma efficace di integrazione nella società.

Infine, per la sesta sfida, si scelse di affrontare un aspetto specifico del più ampio problema costituito dallo smaltimento dei rifiuti a Napoli. Non si poteva ignorare completamente questa piaga che ha reso Napoli tristemente famosa in tutto il mondo. In collaborazione con la cooperativa Ambiente Solidale ponemmo la sfida di trovare un nuovo metodo per il riciclo dei tessuti vecchi e usati. La cooperativa, composta da giovani del territorio della pro-



vincia di Napoli, già operava da alcuni anni nel settore impiegando soggetti svantaggiati, tra i quali ex detenuti ed immigrati. Il mercato degli abiti usati, tradizionalmente già esistente in alcune aree del territorio napoletano, si sviluppa attraverso un percorso di raccolta differenziata, selezione, stoccaggio, trattamento e rivendita dei capi raccolti attraverso canali diversi che dipendono dalla qualità dei materiali raccolti. Tale complessità ci appariva di grande interesse per affrontare in modo intelligente e concreto il tema dello sviluppo della raccolta differenziata a Napoli proprio nel momento in cui anche la raccolta ordinaria era al collasso.

2.5 DESIGN DELLA COMPETIZIONE E FUNDRAISING

Per completare il progetto ci servivano ancora due componenti: un partner che avesse esperienza nel design di competizioni a premi in campo internazionale e uno sponsor.

Nel primo caso ci vennero in aiuto i network che nella società contemporanea stanno prendendo il posto delle istituzioni. Carlo Rossi Chauvenet, un amico di Milano che oltre ad essere specializzato in diritto del non profit alla Cattolica è anche produttore di vino, mi fece conoscere un suo amico che si era trasferito a Londra e che lavorava con una società che organizzava competizioni a premi. Indovinate dove ci incontrammo? Alla fiera del vino italiano a Londra. Quale migliore occasione per suggellare una partnership?

Marco Zappalorto, il terzo uomo in questa storia, era passato dal marketing del vino a quello delle competizioni a premi e lavorava per Omnicompete, l'unica società in Europa che operava nel campo organizzando competizioni per i governi della Gran Bretagna, degli Stati Uniti e per la Commissione Europea. Però organizzavano soltanto competizioni su sicurezza e difesa.

Ovviamente non c'era la possibilità di pagare i servizi di Omnicompete a prezzi di mercato, ma l'offerta fu di diventare partner nel progetto con un piccolo compenso. L'ora di persuasione di Marco fece il resto. Come dire, amor di patria!

Così ci ritrovammo con il miglior partner tecnico nel mercato delle competizioni. Forse tale scelta giovò anche a loro visto che Omnicompete è stata in seguito acquisita da Innocentive, la piattaforma americana per le competizioni leader nel mondo. Marco invece è entrato nel team del Centro per le Challenge Prizes di Nesta, la fondazione per l'innovazione del governo inglese e leader internazionale tanto per l'innovazione sociale che per le competizioni da quando Geoff Mulgan ne è diventato l'amministratore delegato.



Anche nel fundraising fu il network a fornire una soluzione.

Non essendoci ancora alcuno sponsor e dubbiosi sul fatto che una sola fondazione o impresa si sarebbe fatta carico dell'intero budget del progetto, lo si era suddiviso per sfida. Si intendeva infatti proporre ad imprese e fondazioni di "adottare" una sfida suddividendo così i costi di gestione del progetto. Furono quindi definiti sei pacchetti da 15.000 euro ciascuno. Sembrava una cifra ragionevole per entrambe le parti anche se non copriva l'intero budget, che ammontava a circa 100.000 euro. Inoltre, in questo modo, si evitava di chiedere ad un solo sponsor di prendersi tutto il rischio di investire in un'iniziativa che suonava completamente nuova in Italia, tanto più in una città difficile come Napoli. Gli sponsor italiani hanno poco a che spartire con lo spirito avventuriero della Silicon Valley.

Per prima cosa ci si rivolse a Intesa Sanpaolo dal momento che la banca era stata sponsor di Euclid fin dalla sua inaugurazione nel 2007. La ragione di tale scelta era anche dovuta a un contatto diretto con vari dirigenti del gruppo e con Marco Morganti, Amministratore Delegato di Banca Prossima, la banca del terzo settore controllata da Intesa Sanpaolo.

I primi contatti andarono bene. Intesa Sanpaolo offrì di ospitare la conferenza annuale nella sua sede storica a Napoli e Marco Morganti espresse subito il desiderio di sostenere una sfida. Questo primo feedback fu tanto positivo quanto inaspettato.

Anche l'incontro con Ida Linzalone, Segretario Generale della Fondazione Vodafone, andò particolarmente bene. Dopo un'ora di conversazione Ida si raccomandò di presentare al più presto una richiesta da presentare al Consiglio d'amministrazione della Fondazione. Piaceva soprattutto la sfida sull'abbandono scolastico. Quella era la prima volta che ci incontravamo ma la presentazione di Paola Lanzarini, una cara amica comune, aveva facilitato le cose. Il network aveva colpito ancora una volta.

Cominciavamo a pensare che non sarebbe stato poi così difficile trovare altri quattro sponsor che adottassero le quattro sfide rimaste. Anche il Centro di Servizi del Volontariato di Napoli aveva offerto un contributo di 5.000 euro per organizzare il progetto. Soltanto Banca Etica tra tutti i potenziali sponsor che avevamo contattato non era disposta a mettere le mani al portafogli... Purtroppo le banche non capitaliste sono mosse dai più nobili principi ma mancano degli utili per potere investire in iniziative sperimentali.

La vera sorpresa però arrivò dall'incontro con Maurizio Carrara, neopresidente di UniCredit Foundation dopo l'esperienza nel Gruppo Vita. Sapendo di

dover andare a Milano per incontrare i funzionari di Banca Prossima gli scrissi inviandogli anche la presentazione del progetto, pur non riponendo alcuna speranza in una risposta positiva, dato che non ci si conosceva affatto. Il fundraising è spesso molto più una questione di relazioni che di idee.

Invece l'incontro in Fondazione fu una vera e propria sorpresa. Non lo definisco un colpo di fulmine, altrimenti potrei essere frainteso di questi tempi. Maurizio mi prese in contropiede quando mi chiese quanto sarebbe costato alla Fondazione sostenere l'intero progetto. Non avevo preso neppure in considerazione una tale ipotesi così che sul momento mi ritrovai a balbettare nel dare una risposta. Dovetti fare mente locale calcolando la somma del budget dei sei progetti prima di dare una cifra finale: "Novantamila euro ed è tuo!" Partimmo con un budget di 90.000 euro. Passai l'ora seguente con Giuseppe Ambrosio, braccio destro di Maurizio, a discutere dei vari dettagli prima della presentazione della proposta al Consiglio di amministrazione della Fondazione. Era fatta.

Il budget comprendeva i costi di gestione della competizione, la conferenza finale e 10.000 euro di premio per ogni vincitore. Sei in totale. A questo si doveva aggiungere la parcella per Omnicompete. Non avevamo calcolato però i costi per sostenere i vincitori a competizione conclusa, per aiutarli a trasformare le idee in progetti. In realtà inizialmente si pensava al coinvolgimento dei dipendenti UniCredit come volontariato aziendale ma tale possibilità cadde in considerazione della specificità dell'aiuto necessario finalizzato a supportare lo start up di una nuova iniziativa sociale. Di seguito ci si rese conto che altri costi minori non erano stati adeguatamente considerati come, banalmente, l'allestimento per le sale della conferenza e i materiali della comunicazione. Fortunatamente la Fondazione è stata molto flessibile per garantire il successo dell'iniziativa.

Inoltre non era stato considerato la necessità di un secondo giro di finanziamenti per la fase di start up dei progetti. La Fondazione invece ci aveva già pensato includendo uno stanziamento anche per questa fase nella proposta del proprio Consiglio di amministrazione. Inoltre Maurizio Carrara aveva preso contatti con presidenti di altre fondazioni per caldeggiare una loro partecipazione.

2.6 STRUTTURA DELLA COMPETIZIONE E GIURIA

Grazie all'esperienza di Omnicompete e all'impegno personale di Marco Zapalorto il design della competizione risultò molto semplice, così da garantire

un facile accesso e un'ampia diffusione internazionale.

Omnicompete disegnò una piattaforma digitale su cui furono postate le sei competizioni. La piattaforma fu necessariamente disegnata in inglese per consentire una reale partecipazione internazionale nonostante tale scelta potesse rendere più difficile la presenza di italiani. Ogni competizione aveva la stessa struttura, una breve descrizione del problema e delle modalità attraverso cui il candidato doveva rispondere alla sfida.

La gara era aperta a qualsiasi individuo, gruppo di individui e organizzazione privata o pubblica, for profit o non profit, che avesse una soluzione da proporre. Il principio era che l'innovazione a beneficio della società non è monopolio di nessuno.

Chiunque fosse interessato doveva registrarsi sulla piattaforma per poter poi postare la propria proposta e ricevere aggiornamenti sull'andamento della gara, che venivano mandati con regolarità settimanale.

Una volta registrati bisognava fornire i propri dati personali e rispondere a sette quesiti in meno di cinque pagine:

1. Idea innovativa in sintesi
2. Piano di realizzazione dell'idea nell'arco di tempo di un anno
3. Unicità dell'idea rispetto ad altre soluzioni
4. Che impatto il progetto può generare in due anni
5. Che esperienza hai già acquisito nel campo
6. Che piano di comunicazione hai preparato
7. Che ostacoli ti aspetti di incontrare nell'implementazione del progetto

La piattaforma permetteva agli organizzatori di seguire l'andamento delle registrazioni e il numero delle proposte. Inoltre serviva ai giudici per accedere alle proposte e fare la propria valutazione.

Formare la giuria è stato un processo più complesso che ha richiesto molto più tempo del previsto. Era necessario trovare un equilibrio ed allo stesso tempo una forma di rappresentanza tra molti gruppi, settori e ambiti di conoscenza. La lingua ha reso ancora più difficile la comunicazione tra locali e internazionali. È stata di grande aiuto però la partnership con UniCredit Foundation: in quanto Fondazione di un grande gruppo bancario internazionale la sua adesione nel team degli organizzatori ha attribuito grande credibilità al progetto di fronte a tutti gli stakeholders e ha portato rappresentanti di molti enti finanziatori che si sarebbero dimostrati utili nella fase successiva.

Purtroppo, in questa fase fummo tutti colpiti da una triste vicenda. Diogo Vasconcelos, che avremmo voluto come presidente della giuria, morì nel mese



di luglio colpito da una polmonite fulminea. Non si può non ricordare Diogo anche qui, perché è stato uno degli eroi nella storia dell'innovazione sociale. Questa fu la lista finale della giuria di Naples 2.0:

1. Alessandra Clemente, Presidente della Fondazione Silvia Ruotolo e successivamente nominata Assessore all'Innovazione ed alle politiche giovanili del Comune di Napoli
2. Alessandro Laterza, Imprenditore e rappresentante di Confindustria
3. Antonio Tajani, Vice Presidente della Commissione Europea e Commissario per l'Impresa e l'Industria
4. Carlo Borgomeo, Presidente della Fondazione CON IL SUD
5. Chris Sigaloff, Direttore di Knowledge Land (Paesi Bassi)
6. Ciro Ferrara, (ex) Allenatore della Nazionale di calcio Under 21
7. David Lane, Direttore scientifico dello European Center of Living Technologies all'Università Ca' Foscari di Venezia
8. Donald Moore, Console Americano a Napoli
9. Edgardo Maria Iozia, Presidente della Fondazione Prosolidar
10. Eva Varga, Direttrice di NESsT (Ungheria)
11. Francesca Ferraresi, communication designer e associato di The Hub Milano
12. Francesco Giacomini, membro del Consiglio di amministrazione di UniCredit
13. Gianni Pittella, Vice Presidente del Parlamento Europeo
14. Louise Pulford, Direttrice di Social Innovation Exchange - SIX (Regno Unito)
15. Marco Musella, Università Federico II di Napoli
16. Oliver Rothschild, imprenditore e filantropo (Regno Unito)
17. Paolo Graziano, Presidente dell'Associazione Industriali di Napoli
18. Stephen Bubb, Direttore di Association of Chief Executives of Voluntary Organisations - ACEVO (Regno Unito)

Su suggerimento di Marco Traversi fu aggiunta una seconda competizione per gli studenti dell'Università di Napoli, la più grande università del sud Italia. Questa seconda competizione non prevedeva alcun premio ma dei crediti formativi per tutti i partecipanti, oltre alla possibilità di accedere ad un percorso di supporto qualificato per il programma Erasmus per giovani imprenditori attraverso la collaborazione di Confcooperative Napoli, altro partner locale nella competizione. L'intento era quello di dare la possibilità anche agli studenti di cimentarsi sul terreno della competizione, pur non avendo ancora l'esperienza per gareggiare con gli altri innovatori. Dal momento che questa seconda competizione era interamente in italiano, veniva rimosso l'ostacolo della lingua alla partecipazione. Con il senno di poi forse tale scelta non fu



giusta. Prima di tutto altre competizioni hanno dimostrato che gli studenti universitari possono non solo gareggiare con gli innovatori più esperti, ma anche vincere avendo le idee più originali. Inoltre, la semplicità è uno degli elementi vincenti per comunicare una competizione. Aggiungere questa seconda competizione, con caratteristiche tanto diverse, ha reso il messaggio complessivamente meno efficace e ha complicato il lavoro degli organizzatori. D'altro canto non sottovaluterei l'importanza di educare gli studenti all'imprenditorialità e all'innovazione anche prima che comincino l'Università. In conclusione è necessario che in una competizione del genere si distinguano i due obiettivi: educare i giovani all'imprenditorialità e trovare soluzioni a dei problemi precisi. Tali obiettivi richiedono idealmente due progetti distinti.

2.7 COMPETIZIONE E SELEZIONE

Fin qui tutto bene. L'unico intoppo fu nella scelta dell'organizzazione della quarta sfida. Dopo un ripensamento suggerito da Giuseppe Ambrosio decidemmo che l'Istituto Ozanam non si prestava per la sfida ipotizzata. È inutile aspettarsi che associazioni di volontariato sconvolgano la propria cultura organizzativa per trasformarsi in una specie di impresa sociale dal momento che i fondi pubblici scarseggiano. Soltanto alcune tra le organizzazioni di volontariato possono fare questo passaggio. Pensammo che le organizzazioni religiose più tradizionali fossero tra le meno adatte.

Quella che al tempo sembrò una considerazione giusta è diventata una certezza. Nonostante il modello dell'impresa sociale che vende servizi sul mercato per non dipendere dal pubblico sia la nuova tendenza per garantire la sostenibilità del non profit rispondendo ai tagli nella spesa pubblica, questo non è un business model valido in assoluto. Parte del non profit è e resterà basato sul volontariato e le donazioni mentre l'altra parte si trasformerà in vera e propria impresa. Fare la scelta di un business model adeguato significa garantire la sostenibilità dell'organizzazione e della sua missione nella società. L'associazione Gioco, immagini e parole, laboratorio culturale con e per i bambini, fu la seconda proposta del Centro di Servizi per il Volontariato di Napoli. L'associazione, operante a San Giovanni a Teduccio e Ponticelli, due tra i quartieri più poveri e provati di Napoli, aiuta i bambini a sviluppare la propria creatività tramite laboratori artistici che utilizzano la lettura, la ceramica e il teatro, avviando così un processo di integrazione sociale.

L'associazione appartiene all'ARCI, la federazione delle associazioni che fanno riferimento alla sinistra. Con questa scelta volevamo anche trovare un

equilibrio tra le varie espressioni ideologiche e appartenenze politiche. In questo tipo di progetti non si deve favorire una parte o l'altra se si è realmente convinti che un processo di selezione meritocratica sia il più efficace per risolvere i problemi della comunità.

Una volta rimosso quest'ultimo ostacolo fu aperta la competizione: era il 13 giugno 2011 e ci sarebbe stato tempo fino alla fine di agosto per presentare i progetti. In realtà Marco Zappalorto aveva consigliato di tenerla aperta soltanto un mese. Con una buona comunicazione nei mesi precedenti un mese è sufficiente affinché i migliori candidati abbiano il tempo di sottoporre le proprie proposte, che normalmente sono già state elaborate. Restano esclusi quelli che vorrebbero aggiungersi all'ultimo momento giusto per tentare la fortuna. Di norma questi ultimi non hanno un valore aggiunto da proporre e fanno perdere tempo agli organizzatori. L'innovazione richiede tempo e duro lavoro. Non nasce da un semplice colpo di genio.

Nel caso specifico però la competizione fu lasciata aperta più a lungo perché il concetto era nuovo e si voleva dare tutto il tempo necessario anche a coloro che non erano abituati a questa forma di partecipazione.

Al momento della chiusura, la piattaforma contava 500 registrazioni e quasi 200 proposte da 39 paesi nel mondo: 136 internazionali e 42 nazionali. Un risultato sorprendente anche per gli organizzatori. Non c'era alcun budget per la comunicazione, avendo utilizzato soprattutto i network dei rispettivi organizzatori e di tutti i partner coinvolti per diffondere l'informazione. I social networks sono il modo migliore per raggiungere i giovani innovatori, anche se un investimento nei media tradizionali può aiutare a raggiungere gli innovatori meno connessi.

La copertura mediatica fu altrettanto soddisfacente e dobbiamo la riuscita all'intraprendenza di Wanda Halbert che in quei mesi faceva uno stage presso Euclid e che si rivelò molto abile nel coinvolgere i giornalisti. Il Guardian, Forbes e Bloomberg Week scrissero sull'evento e siamo addirittura riusciti a contattare Alec Ross, il guru dei social network che all'epoca lavorava per Hillary Clinton. Purtroppo non riuscimmo a portarlo a Napoli. Non tutte le ciambelle riescono col buco.

2.8 VALUTAZIONE E FINALISTI

Non appena chiusa la competizione cominciò la valutazione delle proposte. Quest'ultima era stata divisa in tre fasi: una prima fase effettuata dagli organizzatori insieme a Omnicompete per scartare le proposte che non risponde-



vano ai requisiti minimi. Tale valutazione non entra nel merito dei contenuti ma valuta solamente il rispetto dei criteri formali. È noiosa ma serve a eliminare le proposte non pertinenti. Di norma metà delle proposte cade sotto la mannaia.

La seconda fase di valutazione fu condotta dalla giuria. A ogni giurato furono assegnate cinque proposte da valutare con un sistema di voto da 1 a 5. I criteri di valutazione erano innovazione, fattibilità, sostenibilità, visibilità e comprensione del contesto locale. Tutti i documenti erano accessibili tramite la piattaforma online e la stessa votazione veniva registrata sulla piattaforma. Ogni proposta fu valutata almeno da tre giurati. Una volta che tutti i giurati votarono si fece la somma dei voti e furono selezionati due finalisti per sfida. Il 10 settembre annunciammo i dodici finalisti.

Un rappresentante per finalista fu invitato a Napoli a presentare al pubblico della conferenza la propria idea. La scelta dei vincitori sarebbe avvenuta alla fine della giornata. Erano stati previsti sei vincitori e un premio di 10.000 euro ciascuno per trasformare l'idea in progetto.

Nel bando era specificato che il premio doveva essere utilizzato come sorta di compenso per il tempo e le eventuali spese per consulenze dedicate a definire il progetto ed a stendere un Social Business Plan. I vincitori non erano autorizzati a spendere il premio andando in vacanza...

Tale clausola fu voluta da UniCredit Foundation, che altrimenti non avrebbe potuto supportare l'iniziativa. In altre competizioni a premi i vincitori possono spendere i soldi del premio come preferiscono. Questo ha sicuramente senso quando però la soluzione è a tutti gli effetti un prodotto o un servizio già pronto e non un'idea ancora da realizzare.

Fu seguito lo stesso iter di valutazione per la gara degli studenti, con il coinvolgimento però dei soli giudici italiani.

2.9 CONFERENZA E PREMIAZIONE

Se per la competizione non ci furono particolari problemi, lo stesso non si può dire per l'organizzazione della conferenza. Per qualche arcano motivo ancora non chiaro nulla risulta semplice e lineare in una città come Napoli. Imprevisti compaiono quando meno te lo aspetti, costi nascosti saltano fuori quando credi di aver chiuso il budget e qualsiasi decisione è sottoposta ad un processo di rinegoziazione che sopravvive anche al fatto avvenuto.

In questo stato di perenne incertezza arrivarono anche sorprese inaspettate che i locali chiamano miracoli attribuendoli al santo protettore, San Gennaro.

Deve essere tutto questo che rende Napoli tanto affascinante quanto faticosa, in un apparente stato di gattopardesco immobilismo, rassegnazione e traboccante umanità.

Si cominciò con la sede della conferenza prendendo in considerazione diverse ipotesi, soprattutto chiese sconsacrate e proprietà della curia. Gli spazi non mancano a Napoli ma sono tanto barocchi quanto fatiscenti. Residenze principesche costruite trecento anni fa e lasciate in semi abbandono. Di norma mancano di qualsiasi attrezzatura basilare per organizzare un evento, persino della elettricità.

L'opzione più interessante divenne la Camera di Commercio, che non solo è un bellissimo palazzo ottocentesco di tre piani, ma è anche attrezzata per eventi internazionali. La direzione, grazie al contributo dell'azienda speciale Promos Ricerche, che gestisce lo sportello per la responsabilità sociale d'impresa, offrì l'ospitalità gratuita dell'evento. Come si poteva rifiutare?

Ovviamente, ai primi di settembre, quando il problema della sede sembrava risolto, venne fuori che la richiesta per le sale prescelte era andata perduta e le sale erano state prenotate per altri eventi. Eravamo sull'orlo della disperazione quando uno dei miracoli napoletani ci salvò all'ultimo momento. La direzione della Camera di Commercio mise a disposizione il grande salone al piano terreno - il più bello spazio disponibile in tutto l'edificio - e si offrì di allestirlo a proprie spese. Non ci poteva capitare di meglio.

Inoltre la Direzione Sud Italia di UniCredit propose di organizzare la premiazione dell'evento nel Museo diocesano di Napoli, all'interno della Chiesa sconsacrata di Donnaregina. Tralasciando il caldo allucinante e le eccedenze nel conto, la chiesa barocca diede una cornice unica alla premiazione, una cornice quasi regale.

Il passaggio successivo, tutt'altro che facile, fu la definizione del programma e la conferma dei relatori. Se avete l'impressione che in Italia si faccia tutto all'ultimo momento e fino alla fine non si sia certi di nulla questo evento ne avrebbe dato la conferma. Fino alla settimana prima dell'inizio tutto era in sospeso con i relatori che non rispondevano ai messaggi, non davano conferme o cambiavano idea ogni giorno. Fu come una guerra di trincea, ma alla fine i giusti prevalsero.

La tre giorni fu aperta con quello che io definii per provocazione il "Camorra Tour": una visita guidata a quelle proprietà, un tempo della criminalità organizzata, trasformate da organizzazioni del terzo settore in aziende a beneficio della comunità. Il tour si svolse nel territorio di Casal di Principe e San Cipria-



no di Aversa, dove diverse cooperative locali, con il supporto di Libera, stanno sviluppando progetti imprenditoriali di grande interesse. Questa opportunità ebbe grande successo tra gli svedesi che aderirono in massa. Raccontarono poi che dopo aver visitato un'azienda agricola restarono a tavola per cinque ore: il più lungo pranzo che avevano mai fatto in vita loro. Un'esperienza quasi traumatizzante per i nostri ospiti svedesi.

La conferenza si tenne il giorno seguente. Avevamo perduto per strada Roberto Saviano, il Cardinale e il Commissario Tajani ma in compenso il sindaco De Magistris aprì la conferenza insieme a Felice delle Femine, Regional Manager Sud Italia di UniCredit, ed a Maurizio Carrara. La sala era gremita con più di 400 presenze. Tutti i notabili della città erano intervenuti. Sembrava di essere a una celebrazione pubblica, vista la tanta gente arrivata, e la cagnara era paragonabile a quella di una colonia di uccelli marini. Non attribuirei il rumore soltanto alla socialità dei partecipanti. Il servizio di traduzione era scadente, perciò quelli che non parlavano sia l'inglese che l'italiano potevano seguire soltanto metà degli interventi. Questa deficienza però li costrinse a fare networking con i vicini.

L'evento in città fu percepito come un'occasione istituzionale, tanto che il Prefetto di Napoli mandò un messaggio di protesta per non aver ricevuto un invito ufficiale in qualità di relatore. Ottimo segno quando anche gli alti funzionari dello Stato vogliono relazionare sul tema dell'innovazione sociale.

Il programma degli interventi filò liscio come previsto e la giornata si concluse con una cena offerta da UniCredit nella propria sede storica di Via Verdi. Non c'è che dire, quando si tratta di invitare a cena i napoletani sanno come entusiasmare i propri ospiti. La cena fu superba. Anche i momenti conviviali fanno il successo di un evento internazionale e la buona cucina piace a tutti. Il terzo giorno fu lasciato all'improvvisazione attraverso un workshop moderato da Chris Sigaloff, direttrice della think tank olandese Knowledge Land. Lo spirito libero nord Europeo di Chris dovette scontrarsi con i severi guardiani della struttura storica della Camera di Commercio inorriditi da questa olandese che spostava tutte le sedie e faceva sedere tutti per terra appiccicando fogli ed adesivi sulle colonne ottocentesche. Anche l'innovazione sociale va presa per gradi e adattata alla platea. Certi nostri colleghi partenopei la trovarono un po' troppo indigesta.

Superato lo shock dell'interazione spontanea e dell'auto-organizzazione ci si spostò nella Chiesa sconsacrata per la presentazione dei dodici finalisti e dei progetti degli studenti.



Fu un pomeriggio molto lungo e molto caldo. Le presentazioni durarono più del previsto, ma infine arrivammo alla conclusione e la giuria si ritirò in una stanza apposita per scegliere i sei vincitori. Per fortuna eravamo rimasti con metà dei giurati. L'altra metà non aveva resistito al caldo.

La discussione fu quanto mai animata e degenerò in toni al di là dell'immaginabile. David Lane, che presiedeva la discussione, finì per urlarmi addosso per riportare la calma nel gruppo. Ve lo figurate un rispettabile professore americano sui settanta anni che si mette a strillare metà in italiano e metà in inglese?

È sorprendente vedere come insigni personalità della società possano diventare appassionati come ragazzini quando sono coinvolti in questo tipo di decisioni. È anche vero che le linee guida per la valutazione dei giudici erano piuttosto aperte per lasciare ampio spazio di manovra. Ma questo portò alcuni giudici a fondare il proprio giudizio sugli aspetti innovativi dei progetti, mentre altri puntarono piuttosto sulla loro sostenibilità o sulla concreta realizzabilità dell'idea nel territorio locale. Questi principi erano tutti molto soggettivi.

La giuria non arrivò mai a una decisione unanime ma si dovette votare per tutte le sfide: tre vincitori e quattro ex equo; l'ultimo premio non fu assegnato perché nessuna proposta dei finalisti si era dimostrata abbastanza convincente e nessuno dei due finalisti si era presentato a Napoli. Il premio fu diviso tra gli ex-equo anche se una tale decisione non era stata prevista. Come già sottolineato i risultati sono determinanti per il successo, non le formalità.

2.10 I VINCITORI

Questa è risultata la lista finale dei vincitori così come fu presentata quel giorno:

Margherita Cittadino, collaboratrice di Amnesty International Italia, si aggiudicò la prima sfida con il progetto di trasformare la villa confiscata alla Camorra in un "green urban centre" che fornisse servizi e prodotti per tutti coloro che desiderano uno stile di vita più sostenibile e in armonia con l'ambiente.

La seconda sfida - rendere accessibili al pubblico le Terme Romane di Fuorigrotta - fu vinta a pari merito dai due finalisti: Jan Herder, docente e imprenditore basato nel Vermont (USA), e un consorzio formato da Confprofessioni Campania, l'associazione Napoli Città Visibile e il Circolo Ilva Bagnoli. Jan Herder proponeva di rendere il sito accessibile online ricreandolo nella realtà



virtuale secondo i principi della “Augmented Archeology 2.0”. La proposta del consorzio napoletano, chiamato Roots Discovery, era di coinvolgere la comunità locale perché riscoprisse e si riappropriasse dell’area archeologica reinserendola nella vita degli abitanti.

Anche la terza sfida fu vinta a pari merito dai due finalisti. Un gruppo italo-olandese di designer (Mylene Yonker, Jonas Piet e Vincenzo De Maria) proponeva di costruire la sostenibilità dell’associazione Gioco, immagini e Parole trasformandola in un’impresa sociale di co-creazione. La seconda proposta selezionata invece era quella di un gruppo di imprenditrici sociali serbe guidate da Mirjana Tomic e Dejana Popovic. La loro proposta era di replicare a Napoli il format del festival REMAKE che aveva già avuto molto successo in Serbia. REMAKE è la fiera dell’arte del riciclo e si rivolge soprattutto ai giovani. La quarta sfida fu vinta da Immersive Lab di Roma, un progetto elaborato da Domenico Zungri, esperto in tecnologie immersive, Ivan Fadini, co-fondatore dell’Hub di Roma, e Alfonso Molina, all’epoca direttore scientifico della Fondazione Mondo Digitale. Il progetto proponeva un nuovo modello di business per Maestri di Strada offrendo un percorso formativo finalizzato alla formazione professionale nell’uso delle nuove tecnologie della realtà virtuale ed immersiva. Il progetto partiva dall’uso ludico che i ragazzi fanno delle nuove tecnologie per portarli allo studio delle stesse tecnologie con la creazione di un vero proprio spazio di realtà virtuale e immersiva.

Infine la quinta e ultima sfida fu vinta dall’associazione Chi Rom e Chi No, un’associazione napoletana creata da un gruppo di giovani operatori sociali per favorire l’integrazione della comunità rom, con la proposta di creare la Kumpania, un progetto di servizio di ristorazione quale opportunità di lavoro congiunto e di integrazione per le donne rom del campo di Scampia e per le napoletane dello stesso quartiere.

I quattro vincitori ex-equo ricevettero perciò 7.500 euro. Tutti gli altri vincitori 10.000 euro ciascuno come stabilito all’inizio.

Purtroppo la stampa italiana non aveva prestato molta attenzione all’iniziativa. A parte Vita, la rivista italiana del non profit, poche testate nazionali diedero il giusto rilievo all’evento. L’innovazione sociale non era ancora diventata una moda e forse anche i giornalisti italiani mancano dello spirito della Silicon Valley.

2.11 DALL’IDEA ALL’AZIONE

Quando la competizione fu concepita si era presa in considerazione la ne-

cessità di aiutare gli innovatori a realizzare le proprie idee e ci si era persino prefissati di effettuare una valutazione dell'intera iniziativa a un anno dal suo inizio. Però non ci si era resi conto delle difficoltà che questa fase del progetto avrebbe comportato, come, ad esempio, la necessità di fornire un sostegno personalizzato a ciascun vincitore, formare gli innovatori ai fondamenti del business, facilitare la relazione tra innovatori e organizzazioni sul territorio, e tutti gli ostacoli che un progetto su una città complessa come Napoli comporta. Tra gli organizzatori era chiaro fin dall'inizio che si voleva andare fino in fondo e che non ci si sarebbe fermati finché non si fosse portato a termine il progetto. Questo comportava la possibilità che non tutti i progetti andassero a buon fine. Anzi era molto chiaro che non tutte le idee sarebbero state realizzate e che era in gioco un alto fattore di rischio. L'obiettivo minimo era di realizzare almeno un'idea. Sarebbe già stato un successo.

Avevamo concordato che il processo era finalizzato ai risultati e che si era disposti ad andare controcorrente rispetto ai formalismi e alle procedure che troppo spesso impediscono ai finanziamenti pubblici di produrre dei risultati sul territorio.

UniCredit Foundation aveva già definito un budget per supportare almeno un progetto che avesse dimostrato di poter funzionare. Allo stesso tempo Maurizio Carrara aveva concordato ufficiosamente con i presidenti di altre Fondazioni che queste ultime avrebbero dato la propria disponibilità a fornire un ulteriore contributo nel caso in cui più di un progetto avesse passato la seconda selezione.

Così, una volta individuati i vincitori in settembre, ci si rimboccò le maniche per portare a conclusione il lavoro cominciato. Ci si era illusi che nel giro di un anno i primi risultati sarebbero stati visibili. La realtà però fu diversa.

Inizialmente ci si aspettava che sarebbe stato semplice sostenere i vincitori combinando le forze delle organizzazioni locali che si erano offerte di ospitare le sfide e quelle dei dipendenti di UniCredit coinvolti in attività di mentoring. In teoria gli organizzatori avrebbero dovuto soltanto coordinare le manovre. Purtroppo però quasi tutte le organizzazioni locali si dimostrarono molto più volenterose a parole che nei fatti, mentre la disponibilità dei dipendenti della banca era molto limitata rispetto alle esigenze; infatti il supporto che richiedevano i vincitori comportava un forte impegno costante e prolungato unito alla capacità di comprendere le dinamiche di start up di realtà sociali.

Alla fine gli organizzatori si occuparono anche di questa fase. Purtroppo però non era previsto un budget ad hoc e di conseguenza Marco Traversi dovette



ritirarsi dalla cabina di pilotaggio poiché la sua cooperativa, Project Ahead, soffriva per la crisi galoppante che attanagliava tutto il Paese e necessitava del suo impegno a tempo pieno. Restarono quindi lo staff di Euclid e quello di UniCredit Foundation. Marco affiancava nei momenti di bisogno.

Quella di lasciare Marco solo per i momenti di necessità fu anche una scelta strategica dal momento che a questo punto del progetto la relazione con i partner locali diveniva molto più spinosa. Il budget per l'eventuale finanziamento dei progetti era sostanzioso - si pensava a una cifra intorno ai 100.000 euro - e la selezione dura. Non ci si poteva fare influenzare nella decisione se non dai risultati e Marco sarebbe stato l'inevitabile terminale di tutte le lamentele e richieste che arrivavano dal territorio.

Cercammo anche di identificare un professionista che conoscesse le dinamiche del Sud ma che fosse indipendente rispetto agli interessi e alle reti locali, per aiutarci a coordinare localmente questa delicata fase del progetto. Non trovammo nessuno che rispondesse alle nostre aspettative, per cui Giuseppe Ambrosio di UniCredit Foundation si fece carico di condurre questa fase con il nostro appoggio da Londra.

Il 10 - 11 novembre 2011 riunimmo tutti i vincitori a Napoli per due giorni di workshop. L'obiettivo era di fornire loro delle indicazioni di massima per trasformare le loro idee in progetti, nonché di facilitare la formazione di sinergie e collaborazioni tra progetti. Nessuno di noi è mai stato un "integralista" della competizione.

Chris Sigaloff si offrì di condurre il workshop insieme a me. Nel giro di due giorni Chris ed io cercammo di offrire ai vincitori un corso accelerato per passare dall'idea a un vero e proprio piano di realizzazione che rispondesse ai criteri di innovazione, sostenibilità finanziaria e impatto sul territorio.

Fornimmo delle linee generali per scrivere un business plan ma non potemmo dare uno schema definito perché il business plan non si attagliava a tutte le iniziative. Alcune potevano diventare delle vere e proprie imprese, altre no. Di sicuro però era importante per noi sia che i partecipanti riflettessero sulle reali possibilità di far stare in piedi la loro iniziativa senza aspettarsi di ricevere sussidi pubblici o donazioni, sia che considerassero il potenziale d'impatto delle loro iniziative. I risultati si devono vedere sul terreno, non soltanto sulla carta.

Il workshop andò bene ma non fu sufficiente. Si vide subito la necessità di un'assistenza personalizzata ai vincitori. In questo senso rimanemmo piacevolmente sorpresi dalla partecipazione di Antonio Copetti, responsabile

Corporate Credit Analyst di UniCredit Sud. Copetti si prestò a redigere il piano economico lavorando insieme ad ogni vincitore. Anche gli avvocati di Hogan&Lovells parteciparono offrendo la propria disponibilità ad aiutare i vincitori per le questioni legali. Hogan&Lovells inizialmente si era offerto di aiutarci per l'assistenza legale per i documenti dei rom ma poi fu prezioso per superare anche altre difficoltà legali.

Fu molto più difficile invece creare sinergie tra i vincitori, in particolare tra quelli ex equo, soprattutto perché non era stato previsto di ritrovarsi con ben due coppie di vincitori sulla stessa sfida. Sicuramente ciascuno voleva risultare il vincitore anche nella seconda fase. Ma emerse un altro problema che caratterizza il comportamento degli innovatori, che non sono motivati dal profitto personale: la gelosia per la paternità dell'idea impedisce agli innovatori di collaborare e trasformare le proprie idee in qualcosa di nuovo. Chi è mosso dal profitto non si fa invece alcun scrupolo a cambiare progetto se quello nuovo rende di più.

C'è da ammettere che anche le organizzazioni locali non furono di grande aiuto, fu chiaro infatti che alcune di loro erano entrate nel percorso soltanto perché è più facile accettare che rifiutare: ci si può sempre guadagnare qualcosa. Altre invece non vedevano di buon occhio "questi stranieri" che volevano invadere il loro territorio. Che ciò sia dovuto a una forma di campanilismo o a un calcolo pragmatico per tutelare la propria legittimità e le proprie fonti di incasso, e in ogni caso la loro mancanza di collaborazione ha minato la riuscita del progetto. Se mai si dovesse organizzare un'altra competizione sarebbe opportuno dedicare molta più cura alla selezione dei partner locali. L'identità spesso particolarista del non profit non è garanzia per una cultura della collaborazione.

Comunque, dopo il workshop noi organizzatori ci mettemmo a disposizione per aiutare gli innovatori a scrivere i propri business plan. Questa è stata la fase più lunga e dolorosa, con alti e bassi, imprevisti e colpi scena.

Ecco una sintesi di quanto accaduto.

1. Dopo i primi cordiali incontri con Libera che non solo tutorava la sfida ma era giuridicamente uno degli affidatari della villa insieme alla cooperativa sociale Orsa Maggiore, i nodi cominciarono a venire al pettine. Innanzitutto la relazione tra i due affidatari non era tra le più semplici e chiare. Libera non era specificamente interessata al progetto di Margherita Cittadino ma al possibile contributo della fondazione, perché voleva stabilire



nella villa la propria sede regionale e realizzarvi una serie di iniziative tra le quali l'idea vincitrice avrebbe trovato uno spazio marginale. Al nostro innovatore era stato detto chiaro e tondo che doveva adattarsi ai piani dell'associazione o rinunciare al progetto. Dopo innumerevoli tentativi di mediazione risultò infine che la villa era una costruzione ubicata in un'area ad alto rischio idrogeologico e perciò qualsiasi intervento sarebbe stato illegale, a meno che il Comune di Napoli non avesse dato una liberatoria previa una ridefinizione, burocraticamente interminabile, dei criteri di pericolosità dell'area. Chi sapeva dell'abusività di tutto il complesso? La Fondazione CON IL SUD aveva già dato un contributo per i lavori di restauro e il progetto era stato presentato a tutte le autorità locali, Sindaco Iervolino in testa, come simbolo di riconquista della legalità di un territorio sottratto alla malavita. Proprio il simbolo giusto. A questo punto noi dovemmo abbandonare l'impresa.

2. La difficoltà di coniugare un progetto digitale sviluppato dall'altra parte dell'Atlantico con quello fondato sulla comunità locale e condotto da un consorzio nostrano si è di fatto manifestata sulla sfida delle Terme Romane. Sicuramente le differenze linguistiche e culturali non hanno giocato a favore della riuscita. Sta di fatto che il progetto di Jan Herder, per quanto affascinasse tutti gli amanti del web come me, non è riuscito a solleticare la fantasia dei potenziali partner napoletani. Napoli non è la Silicon Valley. Peccato, perché le due idee si sarebbero potute ben conciliare unendo la dimensione fisica locale e quella virtuale, ma la chimica tra i due partner non ha funzionato. Le aspettative irrealistiche del progetto di Jan rispetto alle effettive potenzialità del territorio, unite alla lunghezza di un processo che gli è parso infinito, hanno scoraggiato l'innovatore americano. L'inerzia dell'amministrazione italiana, in questo caso rappresentata dalla Sovrintendenza, avrebbe corrosa la pazienza di chiunque tranne quella di un gruppo di napoletani che nei secoli ne hanno fatto un'arma segreta. Mancanza di chiarezza e trasparenza tra i membri del consorzio hanno ulteriormente rallentato il processo. Soltanto la perseveranza delle ragazze dell'associazione Napoli Città Visibile - insieme al loro mentore, il Prof. Stefano Consiglio, docente di organizzazione aziendale alla Università di Napoli Federico II - e la professionalità e l'impegno di Marco Giglio, presidente del Gruppo Archeologico Napoletano, hanno permesso al progetto di non morire. Jan Herder ha abbandonato la partita, ma il consorzio napoletano si è riorganizzato creando una nuova associazione,

Roots Discovery, presentando un piano per aprire le Terme al pubblico.

3. Altra sfida che ha visto il problema di combinare problemi locali con le idee innovative emerse è stata quella che coinvolgeva l'associazione Gio-co, immagini e parole. I due vincitori proponevano progetti molto diversi tra loro e la stessa associazione napoletana ha scelto in prima istanza quello dei designer. REMAKE era una bella iniziativa ma sembrava "appiccicata" all'associazione senza realmente riuscire a trasformarla. Al contrario, i designer avevano organizzato una serie di incontri con i membri dell'associazione facilitando un processo di trasformazione; ma anche loro sono caduti prima di raggiungere il traguardo quando si è trattato di formalizzare la trasformazione. Le due parti non sono mai riuscite a formulare un progetto comune da presentare insieme nonostante il supporto ricevuto. La mia impressione - ed è certamente una valutazione personale - è che l'associazione volesse innovare a parole perché aveva capito che questa era la strada per garantirsi la propria sostenibilità tramite un contributo della Fondazione. Ma l'innovazione non si traduceva in un reale cambiamento strategico e culturale dei propri associati; processo che al contrario i designer cercavano di mettere in atto, anche se in modo non particolarmente chiaro. Alla fine abbiamo gettato la spugna. L'innovazione è un processo doloroso e rischioso che è inutile intraprendere a meno che non si sia davvero convinti... o costretti.
4. Anche la sfida sull'abbandono scolastico non è andata a buon fine. Sicuramente il progetto di "Immersive Lab" era ambizioso e il budget previsto - di oltre un milione di euro - era ben al di là delle possibilità finanziarie dell'iniziativa. Però l'ostacolo maggiore non è stato nell'idea innovativa, ma nell'organizzazione di Maestri di Strada che, davanti alla perdita dei contributi pubblici che avevano consentito al progetto di andare avanti negli anni, si era imbarcata in una disperata campagna di fund raising: di conseguenza qualsiasi proposta sarebbe stata buona pur di reperire i fondi necessari. Non c'è nulla da biasimare in questo comportamento, che però invalida il processo della competizione. Inoltre la Fondazione Cannavaro Ferrara, che si era offerta di ospitare la sfida, non è riuscita a facilitare il dialogo tra le parti. Sono state però le vicende nazionali a determinare l'esito della vicenda. Marco Rossi-Doria, uno dei fondatori dell'associazione insieme a Cesare Moreno, è entrato nel 2012 nel governo Monti riuscendo a sostenere il progetto tramite fondi pubblici. A questo cambiamento si è aggiunta poi la donazione di 100.000 euro della Fondazione Prosolidar



il cui presidente aveva partecipato alla giuria e si era impegnato nel sostegno per qualcuno dei progetti vincitori. Probabilmente si era stufato di aspettare la conclusione del processo ed ha preferito impiegare i soldi che aveva già destinato. Comunque, passata l'emergenza, il matrimonio di convenienza non era più necessario. Così anche la partnership è venuta meno e il progetto è morto.

5. Il gruppo di Chi Rom e Chi No invece è arrivato alla fine. È vero che l'idea era abbastanza solida fin dall'inizio e l'esito finale semplice da immaginare. Ho avuto modo di apprezzare in prima persona i manicaretti che le donne rom e napoletane hanno preparato. Spesso l'innovazione sociale non ha nulla di particolarmente innovativo. La sfida sta nel farla stare in piedi. Quindi la vera sfida è stata quella di trasformare un servizio di catering occasionale in un'attività professionale e regolare, fino ad aprire un ristorante nel quartiere di Scampia. Il maggiore ostacolo è venuto proprio dal locale di proprietà del Comune di Napoli che l'associazione aveva individuato a Scampia. Il locale era occupato da oltre quindici anni da un altro gestore privo di contratto che non era disposto a lasciare senza prima ricevere il rimborso per le attrezzature acquistate con cui aveva realizzato la cucina ed i lavori di ristrutturazione, una sorta di avviamento commerciale insomma. È stata l'iniziativa di UniCredit Foundation che ha sbloccato la situazione. Anche la Caritas ha dato un aiuto offrendo alle ragazze dell'associazione delle borse lavoro per coprire i costi dei primi mesi di lavoro. Pagato il gestore, convinto il Comune ad avviare il processo di messa a bando del locale, resta però ancora aperta la sostenibilità dell'impresa. Non basta la buona volontà per gestire un ristorante. Ci vogliono doti manageriali e un naso per gli affari. Sapranno le ragazze della Kumpania vincere anche questa sfida? Non ci si improvvisa imprenditori, anche se sociali.

2.12 ULTIMO EPISODIO: RISULTATI E VALUTAZIONE

Questo ci porta alla conclusione di un'avventura cominciata alla fine del 2010 con il desiderio di sperimentare e fare la differenza; un'avventura che ha coinvolto sempre più persone e partner, affrontando quasi sempre insieme difficoltà e successi e dando vita a risultati spesso inattesi. Naples 2.0 è la parabola dell'innovazione sociale come forma di esplorazione in cui l'imprenditorialità si combina con un rinnovato impegno civico che trascende la dimensione locale e le divisioni tra settori. Cambiano le forme, ma l'ambi-

zione e i rischi sono gli stessi dei primi esploratori al tempo delle navigazioni transoceaniche.

Il 3 giugno 2013 abbiamo chiuso Naples 2.0 organizzando una conferenza per celebrare i progetti che sono arrivati alla fine del percorso e presentare questa pubblicazione, condividendo le lezioni che abbiamo appreso da questa esperienza affinché siano utili ad altri che vogliano condurre una competizione di questo tipo. Lo abbiamo fatto anche per incoraggiare altre istituzioni pubbliche e imprese private a cimentarsi sul terreno dell'innovazione sociale. La giornata è stata divisa in due momenti: un evento pubblico e un secondo momento seminariale a porte chiuse. Nell'evento pubblico abbiamo presentato i due progetti vincitori, la Kumpania e Roots Discovery, che hanno ricevuto il contributo per avviare la fase di start up. Le due iniziative hanno ricevuto un finanziamento totale di 300.000 euro erogato da UniCredit Foundation e dalla Fondazione CON IL SUD.

L'occasione è servita anche per presentare i risultati generali dell'iniziativa e rilanciare il dibattito sull'agenda italiana per l'innovazione sociale. Un tema di cui il Paese ha gran bisogno in un periodo di profonda crisi.

La seconda parte della giornata è stata dedicata ad un seminario a porte chiuse per gli addetti ai lavori. L'obiettivo era di creare le condizioni per una discussione aperta e sincera su tutti i problemi che progetti di questo tipo incontrano, partendo dall'esperienza di Naples 2.0. È stata questa un'occasione unica per affinare i contenuti di questa pubblicazione, che si propone di restituire una descrizione reale del progetto, senza omissioni anche là dove certi aspetti possono risultare imbarazzanti da condividere.

L'esperienza di Naples 2.0 ci ha portato ad alcune conclusioni:

- Quello dell'innovazione sociale è un processo complesso, non lineare, che vede la partecipazione di molti partner diversi e che difficilmente si conclude come previsto all'inizio;
- È necessario mettere in conto fin dall'inizio il rischio, il fallimento e una forte dose di distruzione creativa;
- È altrettanto necessario considerare che spesso il processo porta a scontrarsi con interessi locali e persino con partner sociali che presidiano il territorio o vantano il monopolio sul problema in questione;
- La flessibilità e la determinazione nel produrre i risultati sono le priorità;
- Le procedure e le forme devono adattarsi agli obiettivi e mai viceversa;
- Diventa perciò difficile per le istituzioni pubbliche essere in prima fila nel processo, ma possono intervenire in seguito per aumentare l'impatto e



assicurare la durata dell'azione;

- L'iniziativa privata - for profit e not for profit - è di conseguenza a guida del processo, perché può accettare le suddette condizioni.

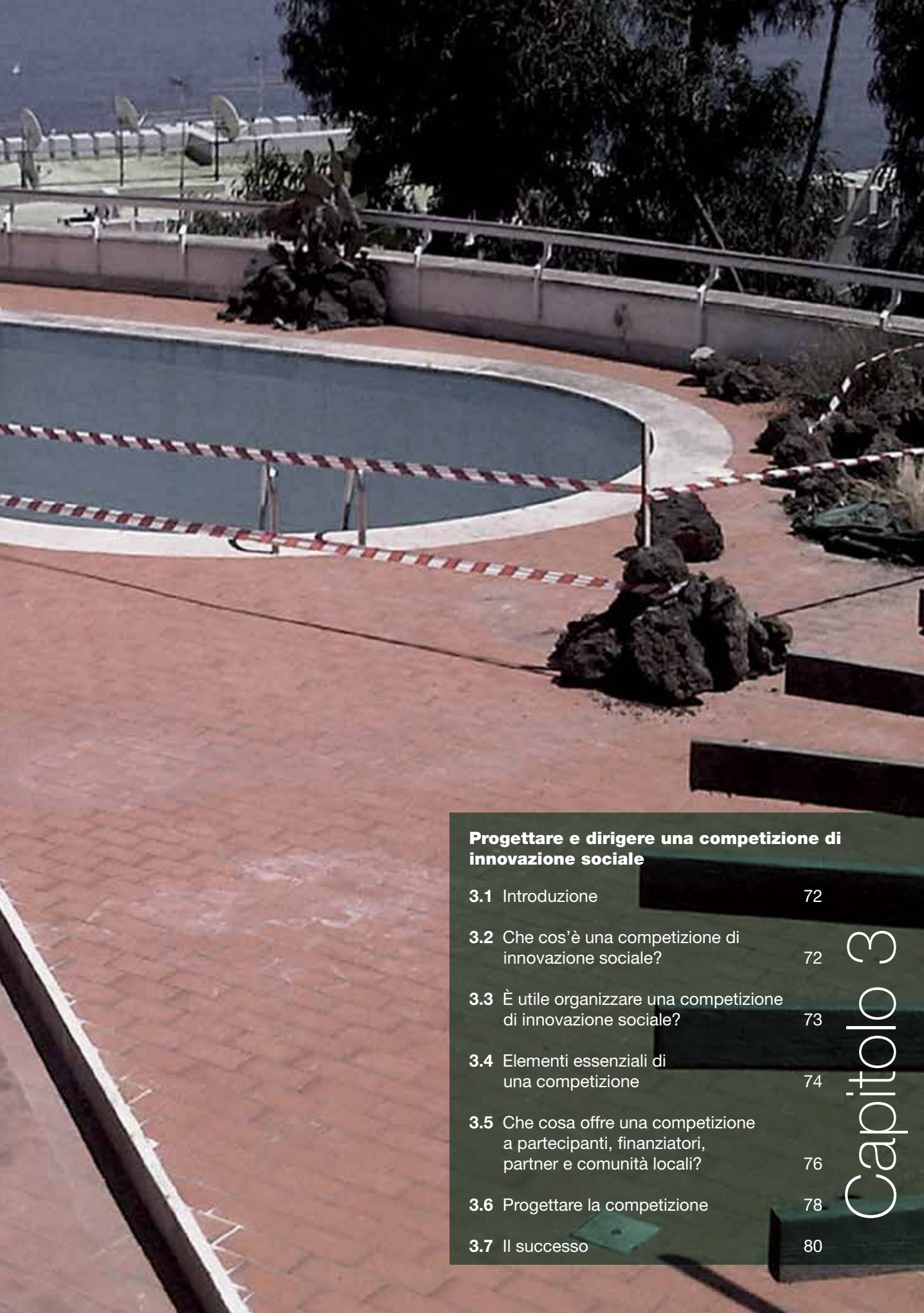
Vale la pena fare anche alcune considerazioni sulle competizioni a premi dato che oggi si stanno moltiplicando e diventano uno strumento di individuazione di soluzioni e di finanziamento in sostituzione dei contributi e dalle gare d'appalto:

- Le risorse per organizzare delle competizioni a premi sono sempre più numerose, ma la competizione è soltanto l'inizio di un percorso. La parte più difficile non è identificare le idee innovative, ma implementarle e renderle sostenibili nel tempo;
- La parte più ostica del processo è quella che richiede più tempo, competenze e risorse è il sostegno agli innovatori che spesso mancano dell'esperienza e della mentalità che richiede il business. Molti vengono dal non profit e fanno molta fatica ad adattarsi ad un ambiente in cui le risorse pubbliche sono sempre più scarse;
- Gli attori sociali tradizionali pubblici e privati sono spesso contrari alle competizioni perché sono strumenti contrari al loro ethos e spesso non hanno pratica nel loro utilizzo, dal momento che premiano il merito e i risultati, non l'affiliazione e il rispetto di regole e gerarchie;
- Una competizione è efficace non soltanto nel produrre risultati, ma anche nel ricreare il tessuto sociale attraverso la partecipazione e il coinvolgimento di persone e comunità;
- La competizione più efficace è quella semplice nel design, nella comunicazione, nello svolgimento e nei risultati. La semplicità incrementa l'accesso e rompe gli accessi privilegiati a gruppi di interesse costituiti;
- Ogni competizione è unica e dettata dal fine che si vuole ottenere. I designer non dovrebbero mai smettere di sperimentare nuove forme e modalità di competizione;
- La valutazione dei risultati non è una scienza esatta e spesso emoziona i giurati al di là di ogni aspettativa. È importante fornire linee guida di valutazione chiare lasciando allo stesso tempo un margine di discrezionalità ai giurati. Il giusto mix di giurati garantisce la qualità finale del risultato. Questi devono possibilmente raggiungere un giudizio unanime attraverso una discussione faccia a faccia. Altrimenti si passa alla votazione;
- È fondamentale una ricerca approfondita delle sfide. Capire il contesto e chiedere consiglio a esperti in materia nel design delle sfide contribuisce

alla qualità delle proposte;

- La scelta dei partner locali è altrettanto decisiva non solo nella fase di design ma anche in quella di accompagnamento dei vincitori per trasformare le idee in progetti;
- È molto difficile trasformare gli operatori sociali in imprenditori. Forse è più facile rendere sociali gli imprenditori, perché il valore sociale del loro intervento imprenditoriale sia riconosciuto come fattore di successo.





Progettare e dirigere una competizione di innovazione sociale

3.1	Introduzione	72
3.2	Che cos'è una competizione di innovazione sociale?	72
3.3	È utile organizzare una competizione di innovazione sociale?	73
3.4	Elementi essenziali di una competizione	74
3.5	Che cosa offre una competizione a partecipanti, finanziatori, partner e comunità locali?	76
3.6	Progettare la competizione	78
3.7	Il successo	80

Progettare e dirigere una competizione di innovazione sociale

Lucas Fülling
e Sara Zalin
Euclid Network

Naples 2.0:

- Sei sfide
- 500 registrazioni e 200 domande ricevute
- Coinvolte circa 500.000 persone in tutto il mondo
- Sette vincitori di quattro diversi paesi
- Costituite due nuove imprese sociali

Un esempio immediato, La Kumpania:

Problema sociale: comunità di cittadini rom marginalizzata in una periferia degradata di Napoli

Soluzione: un servizio di catering e ristorazione gestito congiuntamente da donne rom e italiane, per integrare le comunità e offrire l'opportunità di avviare un'attività ai cittadini rom, rendendoli nel contempo più indipendenti e integrati nella società.

3.1 INTRODUZIONE

Questo set di strumenti nasce dall'esperienza della competizione internazionale di innovazione sociale Naples 2.0 e si propone di ispirare quanti vorrebbero replicare questo tipo di concorso portando soluzioni di innovazione sociale nella propria comunità.

Il set di strumenti fornisce un'indicazione dei possibili passi da intraprendere per strutturare una competizione di innovazione sociale in diversi tipi di contesto. Il set si rivolge a persone, nonché a organizzazioni di tutte le dimensioni, che desiderano utilizzare questa metodologia innovativa per generare nuove idee e risolvere concrete sfide sociali sul campo.

Attraverso questo set di strumenti, gli organizzatori di Naples 2.0 desiderano dimostrare che risolvere le grandi sfide non è privilegio esclusivo di organizzazioni grandi e già affermate, ma è qualcosa che chiunque può affrontare e in cui chiunque può avere successo.

3.2 CHE COS'È UNA COMPETIZIONE DI INNOVAZIONE SOCIALE?

Le competizioni di innovazione sociale sono concorsi di idee. Esistono naturalmente anche competizioni relative a prodotti/servizi e risultati. Queste tuttavia non sono trattate nel presente set di strumenti. Inoltre, vi sono anche competizioni per soluzioni tecniche non incentrate su aspetti sociali, e anche queste non sono direttamente trattate nell'ambito di questo set di strumenti.

L'innovazione sociale in poche parole

L'innovazione sociale implica la ricerca di nuovi modi per risolvere un problema sociale. TEPSI, il progetto europeo sull'innovazione sociale, la definisce nel seguente modo: *“Le innovazioni sociali sono nuove soluzioni (prodotti, servizi, modelli, mercati, processi, ecc.) che soddisfano simultaneamente un'esigenza sociale (con maggiore efficacia rispetto alle soluzioni esistenti) e generano capacità e relazioni nuove o migliorate, nonché un migliore utilizzo di beni e risorse. In altre parole, le innovazioni sociali sono buone tanto per la società quanto per migliorare la capacità d'azione della società stessa.”*

Le competizioni, in questo caso, sono concorsi a premi nei quali due o più individui o gruppi concorrono fra loro per un determinato premio.

Esse offrono vari vantaggi quali la scarsa burocrazia, la facile accessibilità e il fatto che pongono pochi ostacoli alla partecipazione. Per queste ragioni riesco-

no ad attrarre alcuni “insoliti sospetti”.

Le competizioni di innovazione sociale generano idee che rispondono a sfide sociali in modo socialmente innovativo, facendo sì cioè che dei talenti provenienti dall'esterno concorrano per un premio che sarà riconosciuto alla migliore idea.

3.3 È UTILE ORGANIZZARE UNA COMPETIZIONE DI INNOVAZIONE SOCIALE?

Esistono diverse ragioni per le quali una competizione di innovazione sociale potrebbe essere utile:

- Natura del problema: porre rimedio a un problema può essere un ottimo risultato per la comunità locale o per la società in senso più ampio, e magari potreste essere contenti di risolvere tale problema in modo originale.
- Persistenza del problema: il problema esiste da tanto tempo, e/o i tentativi di risolverlo non hanno avuto successo.
- Capacità di attrarre talenti: la vostra comunità ha avuto difficoltà ad attrarre talenti esterni che volessero lavorare sul campo.
- Livello di consapevolezza: Il problema non è considerato come una priorità. Oppure non è sufficientemente visibile nella vostra area.
- Capacità innovativa delle idee esistenti: a questo tipo di problema vengono applicati idee o metodi desueti il cui impatto è via via inferiore. C'è necessità di trovare nuove idee.

3.3.1 - Un “sano avviso” da tenere in mente

Le idee che nascono dalla competizione non sono di per sé garanzia di successo. Potrebbero essere di difficile applicazione pratica o non generare un buon esito. L'aspetto positivo è che si ottengono però una molteplicità di idee, che nelle giuste circostanze possono fare la differenza.

Le idee premiate non risolveranno i vostri problemi all'istante: ogni idea, per quanto forte, ha bisogno del suo nutrimento. Per esempio, ha bisogno di tempo per crescere. Quindi, una volta che i vincitori avranno ricevuto il premio, il vostro impegno per la competizione non sarà terminato. I vincitori avranno bisogno di supporto dalle persone sul campo, che possano aiutarli a implementare le loro idee con efficacia.

3.3.2 - Avete una chiara sfida in mente?

Virtualmente, è possibile affrontare qualunque sfida sociale. La chiave non è tanto nella natura del problema, ma nel modo in cui si struttura la sfida per

I soldi non sono tutto.

Il premio in denaro può essere una motivazione importante per i partecipanti, ma può attrarre anche un tipo di partecipanti sbagliato. Chi innova è spesso motivato dall'idea di vincere una sfida, non solo dai soldi.

porvi rimedio. È importante enunciare il problema in modo estremamente attento e ben dettagliato anche se questo mette in luce delle debolezze. Di contro, è bene lasciare quanto più aperta possibile la potenziale soluzione senza influenzare in alcun modo i partecipanti.

Probabilmente, essere il più aperti possibile verso la sfida può consentire di raggiungere un'audience più vasta e raccogliere più idee. Ma all'atto pratico, quanto più è specifica la vostra sfida, tante più sono le possibilità di ottenere idee che si possano effettivamente trasformare in risultati. Per esempio, "sradicare la povertà" è un concetto talmente vasto che può produrre un'ampia varietà di idee, che però potrebbero non essere economicamente praticabili o attuabili nella vostra area.

Naples 2.0 fu strutturata con sfide semi-specifiche, che sono state successivamente meglio specificate includendo il progetto del modello di business nella seconda fase per raggiungere risultati concreti.

Alcuni esempi di sfide tipiche per le competizioni di innovazione sociale:

- Sviluppare modelli di finanziamento sostenibili per le organizzazioni.
- Sbloccare talenti e trovare nuovi tipi di lavori.
- Integrare gli immigrati.
- Trovare nuove modalità per il riciclo di materiali.
- Ri-urbanizzare spazi pubblici.

3.4 ELEMENTI ESSENZIALI DI UNA COMPETIZIONE

3.4.1 - I soldi

Le competizioni possono essere organizzate in modo efficiente, ma possono anche essere costose e richiedere molto tempo. Come minimo occorrono:

- **I soldi del premio:** cioè il premio che uno o più vincitori riceveranno. Quest'ultimo può variare da qualche centinaio di euro a centinaia di migliaia di euro, se non di più. *Nel caso di Naples 2.0, sono stati offerti sei premi da 10.000 euro, più che sufficienti affinché i vincitori potessero iniziare a mettere in atto le loro idee.* In alternativa, è anche possibile pensare che la gloria, la sfida e la pubblicità siano motivazioni sufficienti per partecipare.

Vanno inoltre considerati i costi indiretti:

- **Investimento temporale:** non basta coprire le spese per il premio da assegnare ai vincitori, ma va considerato anche il tempo da investire nella competizione.
- **Eventi:** La maggior parte delle competizioni prevede una cerimonia di premiazione dei vincitori, per fare pubblicità tanto a loro quanto alla com-

petizione stessa. Vanno considerati i costi dell'evento, dal catering alle apparecchiature tecniche, fino ai viaggi e alle sistemazioni per i vincitori e probabilmente anche per la giuria.

- Una piattaforma tecnologica per le iscrizioni al concorso e la valutazione: per raccogliere le iscrizioni in modo più facile e professionale, probabilmente il modo migliore consiste nell'adattare o costruire un sito Web e una piattaforma tramite cui le persone possano inviare la loro iscrizione. Il costo può variare da qualche centinaio di euro a diverse migliaia di euro, a seconda della qualità del sito.
- PR e pubblicità: se non si dispone di accesso a un network esteso né si ha il tempo per lanciare una campagna completa di comunicazione e PR, sarà bene investire su qualcuno che possa aiutarvi.
- Sessioni di mentoring: questo è un punto fondamentale, cioè sessioni che aiutino a trasformare le idee in risultati sostenibili.

3.4.2 - Partner

I partner giocano un ruolo fondamentale nel contribuire all'organizzazione della competizione. Possono infatti colmare le possibili mancanze di competenze e di conoscenza.

Ad esempio:

- Aiutare a identificare una sfida e fornire le necessarie informazioni e dettagli.
- "Adottare" una sfida e diventare gli esperti nonché il punto di contatto per questa specifica sfida per tutto il periodo della competizione.
- Comunicare e pubblicizzare l'esistenza della competizione.
- Fornire supporto agli organizzatori per predisporre, guidare o mettere in atto la cerimonia di premiazione.
- Fare da giurati per la competizione.
- Collaborare con i vincitori per implementare le loro idee.
- Ottenere il supporto dalle autorità locali o da altri importanti attori, per garantire il successo della competizione.
- Offrire opportunità di networking.
- Fornire servizi e mentoring sotto forma di patrocinio gratuito.

3.4.3 - Modi per raggiungere le giuste persone

A seconda dell'obiettivo scelto, le competizioni possono avere più successo se raggiungono la giusta audience. Ciò è particolarmente vero nel caso delle competizioni di innovazione sociale, che puntano a sbloccare dei talenti inespressi:

Mentoring:

Per Naples 2.0 è stata svolta una sessione di mentoring con i vincitori, a due mesi dalla consegna del premio. Il mentoring è stato concentrato in particolare sul modo in cui si potevano trasformare le idee iniziali in business plan sostenibili al fine di arrivare alla loro implementazione. Il mentoring si è tenuto a Napoli, ciò ha consentito anche ai vincitori di ricollegarsi alle organizzazioni partner locali.

i cosiddetti “insoliti sospetti”. Il piano di comunicazione pertanto dovrebbe includere:

- Una strategia per arrivare al maggior numero possibile di gruppi target diversi. Ciò è possibile utilizzando diversi social network come i gruppi su LinkedIn o altri social media che privilegiano comunicazioni mirate, soprattutto twitter.
- Una campagna mediatica che generi il massimo livello di pubblicità. Non dimenticate di scrivere un comunicato stampa.
- Messaggi interessanti e coinvolgenti che attraggano l’interesse di una varietà di stakeholder : “*fai la differenza*” o “*genera un cambiamento*” piuttosto che “*fai domanda ora*”.
- Un sostenitore del concorso che può generare l’interesse di una vasta audience. Questo può essere utile anche per il fundraising.
- La richiesta ai partner di contribuire a generare interesse e coinvolgimento verso la competizione.
- L'utilizzo di network come Social Innovation Europe o Euclid Network per promuovere la competizione.

3.5 CHE COSA OFFRE UNA COMPETIZIONE A PARTECIPANTI, FINANZIATORI, PARTNER E COMUNITÀ LOCALI?

3.5.1 - Partecipanti

- Trovare soluzioni: i vincitori hanno l’opportunità di fornire una soluzione al problema. Inoltre hanno anche la possibilità di trasformare in realtà la loro idea e di contribuire a risolvere un problema sociale che potrebbe toccarli personalmente.
- Poche barriere in ingresso: i partecipanti non devono fronteggiare procedure lunghe e burocratiche per prendere parte alla competizione.
- Vincere una sfida per primi: la possibilità di essere i primi a risolvere un problema nuovo o mai risolto. In caso di successo, gli sarà riconosciuto di esserci riusciti per primi.
- Prestigio e riconoscimenti: una competizione ben pubblicizzata darà a tutti i finalisti i riconoscimenti e la spinta per il successo dei progetti futuri.
- Ricompensa: i vincitori ottengono un premio per iniziare a mettere in atto la loro idea. A seconda di come è stata progettata la competizione, potrebbero ottenere mentoring e supporto per realizzare il loro progetto. Grazie a questa esperienza guadagneranno un importante livello di competenza.
- Un network più grande: grazie alla partecipazione, i vincitori e i finalisti



potranno far crescere il loro network spaziando da istituzioni pubbliche a soggetti del loro stesso grado, fino a finanziatori privati e istituzionali.

3.5.2 Finanziatori

- Pubblicità: le competizioni possono richiamare molta attenzione da parte dei media, costituendo quindi una buona pubblicità per sponsor individuali, privati o istituzionali.
- Prestigio: se la competizione arriva ai risultati sperati, lo sponsor ottiene un riconoscimento per il proprio impegno e distingue il suo brand positivamente associandolo ai concetti di innovazione, responsabilità sociale e supporto alla comunità.
- Un modo per raggiungere un obiettivo politico: attraverso la competizione può essere possibile soddisfare una priorità di responsabilità sociale o un obiettivo istituzionale dello sponsor.

3.5.3 Partner

- Prestigio: il nome dei partner viene direttamente associato ai risultati della competizione. I partner vengono inoltre considerati in grado di gestire rischi e incertezze.
- Ore di patrocinio gratuito: i partner possono fornire consulenza gratuita per qualcosa in cui credono e che desiderano sviluppare.
- Un network più grande: i partner hanno la possibilità di entrare in contatto con diverse persone e instaurare nuove relazioni professionali.
- Risoluzione di problemi sociali: se i partner si trovano nell'area della sfida, potranno trarre vantaggio dall'aver fornito soluzioni ai problemi sociali.

3.5.4 Comunità locali

- Far emergere il profilo di un problema - rendere più nota una determinata sfida presso gli enti locali e i potenziali finanziatori: una competizione contribuisce a mettere nero su bianco problemi noti o meno noti, aumentando il livello di consapevolezza sulle dimensioni e sull'impatto di un particolare problema e contribuendo a sbloccare ulteriori finanziamenti per risolverlo in futuro.
- Trovare una soluzione che aiuti a far fronte a determinate necessità.
- Creare un network più ampio: le istituzioni e organizzazioni locali possono cogliere l'opportunità per ingrandire il loro network nazionale o internazionale attraverso i finanziatori e le organizzazioni coinvolte.

Naples 2.0 è stato un ibrido fra un modello semplice per generare idee e un modello di implementazione per avere maggiori possibilità di risolvere le sfide. All'inizio è stato un modello di idee che comprendeva una domanda e un processo di selezione che portava alla vincita del premio. Una volta consegnato il premio in denaro iniziale, i vincitori che avevano sviluppato un piano di implementazione per la loro idea hanno ricevuto sessioni di mentoring. Sono stati forniti riscontri e nel corso di un periodo durante il quale i piani sono stati affinati, il numero dei concorrenti si è ridotto. Alla fine, due vincitori hanno ottenuto come premio l'investimento nello start up delle loro imprese sociali.

3.6 PROGETTARE LA COMPETIZIONE

Le competizioni possono essere semplici o sofisticate. Tutte quante generano idee. Se l'obiettivo, per esempio, è quello di sviluppare un nuovo prodotto o servizio da lanciare sul mercato, per avere maggiori probabilità di successo si dovrà utilizzare un approccio prudente. Ciò richiederà probabilmente più fasi per raffinare le idee, ridurre il numero dei partecipanti o sottoporre a test i piani di attuazione.

Alcune competizioni includono il mentoring in una fase precedente, per esempio nella fase di short-list per la generazione delle idee. Ciò dipende dalla sufficiente disponibilità di denaro e di capacità per svolgere questo lavoro.

3.6.1 - Fissare una tempistica precisa

Un concorso, come ogni altro progetto, necessita di una pianificazione dettagliata. Per restare nei giusti binari è fondamentale una tempistica chiara su ciò che si desidera ottenere e quando. Se si dispone dei soldi per il premio e della conferma dei partner, la tempistica per una competizione di innovazione sociale può essere simile a questa:

1 gennaio	Preselezione delle potenziali sfide con i partner Contattare lo sviluppatore Web per la progettazione della piattaforma applicativa Avviare la campagna di comunicazione
1 febbraio	Stabilire le sfide Creare un modulo di iscrizione Definire i criteri di valutazione e selezionare la giuria
10 febbraio	Lancio della competizione Lanciare la piattaforma applicativa Scrivere il comunicato stampa e avviare una campagna multimediale e di comunicazione
10 marzo	Monitorare le iscrizioni e avviare se necessario le comunicazioni per una particolare sfida Iniziare a organizzare la cerimonia di premiazione
10 maggio	Chiudere le iscrizioni alla competizione Notificare agli iscritti la ricezione del loro modulo di iscrizione Avviare la preselezione in base ai criteri scelti Fornire comunicazioni sul numero delle iscrizioni
1 giugno	Chiedere alla giuria di selezionare i finalisti/vincitori

1 luglio	Finalizzare i dettagli per la cerimonia di premiazione
	Inviare notifica ai finalisti/vincitori
	Intensificare le comunicazioni, fornendo informazioni sulle idee vincenti
1 agosto	Premiare i vincitori durante la celebrazione
	Far uscire un comunicato stampa
1 ottobre	Fornire sessioni di mentoring ai vincitori
	Interventi sui prototipi
	Organizzare il sostegno tramite patrocinio gratuito per i vincitori
Dal 31 dicembre	Monitorare i progressi fino allo start up delle iniziative (tempo medio ulteriore, da 6 a 12 mesi)

3.6.2 - Pacchetto di iscrizione

Criteri per l'iscrizione: quanto più diversi sono i talenti che si desidera raggiungere, quanto più aperti dovranno essere i criteri utilizzati. Una competizione può richiedere determinate competenze tecniche o essere aperto solo a una determinata categoria della società, per esempio ai giovani o alle organizzazioni non profit. Talvolta può essere richiesto il curriculum per garantire che siano disponibili le necessarie competenze tecniche e capacità.

Modulo di iscrizione: Nel modulo di iscrizione i partecipanti mettono per scritto i fondamenti della loro idea. Sta agli organizzatori valutare la qualità della domanda ricevuta. Se il modulo è il più semplice e aperto possibile è più facile attrarre più persone e un maggior numero di soluzioni "pronte da usare". È inoltre importante indicare il numero massimo di parole per ogni domanda. In generale non è consigliabile consentire più di 500 parole per domanda. È inoltre importante essere trasparenti sui criteri di valutazione adottati, in modo che chi fa domanda sappia che cosa si sta cercando.

Domande che potreste voler chiedere:

1. Qual è l'idea?
2. Cosa c'è di innovativo in questa idea?
3. Quale sarebbe l'impatto?
4. Sostenibilità finanziaria (se necessaria)?
5. Il progetto è scalabile (se necessario)?
6. Quali sono i rischi e i potenziali ostacoli?
7. Cosa faranno i vincitori con i soldi del premio?

3.6.3 - Disclaimer

Il disclaimer dovrà comprendere i termini e le condizioni della competizione. È importante far sapere a chi farà domanda in che modo sarà gestita la sua idea e in che modo avete intenzione di utilizzarla.

3.6.4 - Criteri di valutazione e metro di giudizio

Siate chiari sui criteri di valutazione che utilizzerete. I criteri dovranno essere in linea con le domande che chiederete e con i risultati che desiderate ottenere. Ad esempio, potranno essere basati sul livello di innovazione, sulla sostenibilità, sul potenziale di diffusione, sulla fattibilità dell'idea, ecc.

I criteri di valutazione possono essere qualitativi o quantitativi, a seconda delle esigenze.

Prima di arrivare a giudicare le proposte, verificate di aver già eseguito uno screening delle domande e di aver eliminato quelle che non soddisfano i criteri. Ciò renderà più semplice ai giurati valutare le domande. Una domanda dovrebbe essere giudicata da più persone per garantire equità.

Un buon panel di giurati dovrebbe disporre del giusto mix di conoscenza e competenze per la valutazione. A seconda del tipo di competizione, l'eterogeneità può essere importante.

3.7 IL SUCCESSO

Il successo può presentarsi in molte forme. Può essere un successo che la gente si interessi a un problema e se ne senta coinvolta; il successo può essere rappresentato dalla diffusione e dalla promozione del concorso; può essere il fatto di trovare nuove idee; o, infine, il successo può essere il lancio di nuove imprese sociali che risolvono determinate sfide.

È importante stabilire gli obiettivi e risultati desiderati all'inizio della competizione. Sapere ciò che si desidera ottenere dalla competizione vi aiuterà a dargli la giusta forma.

Una competizione di innovazione sociale, come quella di Napoli, può rappresentare essa stessa una sfida, ma è assolutamente gratificante. È necessario avere il coraggio di rischiare per ottenere idee altamente innovative che possono funzionare o meno. Offrire ai vincitori il massimo supporto possibile li aiuterà a far crescere la loro idea e a implementarla con successo. Le competizioni di innovazione sociale possono così trasformare gli scenari di risoluzione dei problemi sociali.

Naples 2.0, tre obiettivi principali:

1. Consapevolezza: aumentare il livello di consapevolezza sull'innovazione sociale e fare di Napoli il centro dell'innovazione sociale.

Ha funzionato? Per tutta la durata del concorso abbiamo portato l'innovazione sociale più vicina alla gente, non solo a Napoli, ma in tutta Europa. Simultaneamente alla cerimonia di premiazione, è stato lanciato a Napoli l'Italian Social Innovation Network (I-SIN).

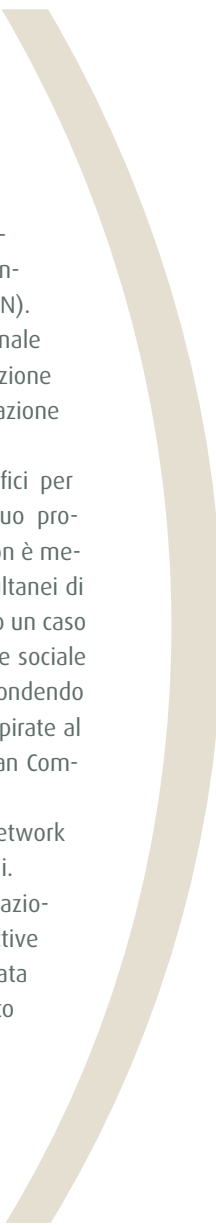
2. Politica: influenzare la politica della UE e nazionale affinché fossero attivati finanziamenti per l'innovazione sociale e fare di Napoli un modello di implementazione dell'innovazione sociale per altre regioni.

Ha funzionato? L'UE ha adesso finanziamenti specifici per l'innovazione sociale, soprattutto nell'ambito del suo programma di ricerca Horizon 2020 (ciò naturalmente non è merito soltanto della competizione, ma degli sforzi simultanei di vari attori, anche se la competizione ha rappresentato un caso di studio interessante e pratico su come l'innovazione sociale possa funzionare sul campo). Inoltre, si stanno diffondendo in Europa altre competizioni di innovazione sociale ispirate al concorso di Napoli, come il Social Innovation European Competition della UE in memoria di Diogo Vasconcelos.

3. Trovare soluzioni concrete alle sfide e costruire network fra innovatori internazionali e organizzazioni di Napoli.

Ha funzionato? Dopo un lungo periodo di implementazione sono state lanciate due start up, mirate alle rispettive sfide. Anche nel caso in cui dal progetto non fosse nata alcuna start up, il concorso avrebbe comunque aiutato a sviluppare nuove idee a dare ispirazione. Innovatori di tutto il mondo hanno collaborato con organizzazioni locali per far diventare realtà il cambiamento.

E hanno fatto tutto questo con grande successo.



L'azione
è la chiave
fondamentale
di ogni
successo

Pablo Picasso





Progetto grafico e impaginazione
instudio+digital
Torre Boldone Bergamo

16999S

UniCredit Foundation è la fondazione d'impresa costituita nel 2003 al fine di contribuire allo sviluppo della solidarietà e della filantropia nelle comunità e nei territori in cui opera, prioritariamente nelle aree geografiche in cui è presente UniCredit (20 paesi, tra Europa e centro Asia).

Attraverso il trasferimento di risorse economiche e di competenze gestionali tipiche dell'impresa,

UniCredit Foundation sostiene progetti significativi per impatto sociale e innovazione, realizzati da organizzazioni non profit locali.