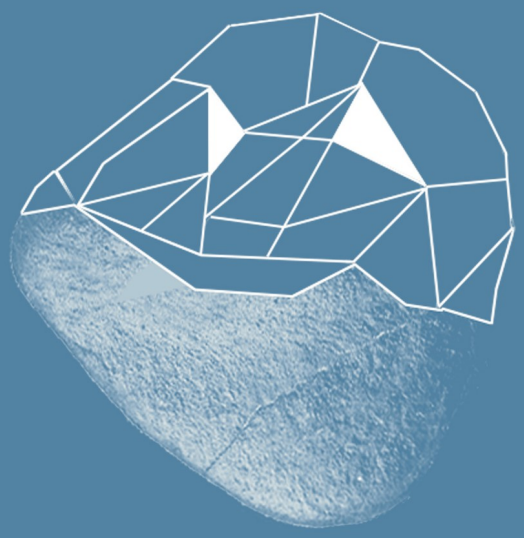
# INNOVAZIONE SOCIALE
# FORMAZIONE E SVILUPPO LOCALE



URBAN CENTER

URBANCENTER

**"Avviso PRO.PIL.E.I"**
**Progetti Pilota di Eccellenza per l'Innovazione sociale**
**Programma Operativo Regionale FSE 2014 - 2020**
**Regione Autonoma della Sardegna CCI 2014IT05SFOP021**

**Programma trasversale multiasse finanziato con risorse delle seguenti azioni del POR:**
**Asse prioritario 1 - Occupazione Obiettivo specifico 8.1 "Aumentare l'occupazione dei giovani"- Azione 8.1.1 "Misure di politica attiva"**
**Operazione cofinanziata al 50 % con risorse del Fondo Sociale Europeo (FSE)**

**DCT: 2018SP100388 CUP: E26B1800075000 CLP: 1001031811PL180008**

**Pubblicazione a cura di Urban Center nell'ambito del progetto "Social Innovation Academy"**

**AUTORI**
**Emanuele Cabras**
**Antonello Chessa**
**Marta Chessa**
**Jacopo Deidda Gagliardo**
**Stefano Gregorini**
**Rossella Marocchi**
**Antonio Mura**
**Marco Pitzalis**
**Simone Emanuele Salis**
**Alice Scalas**
**Luca Spissu**

**Cagliari, aprile - ottobre 2021**

Direttore e coordinatore: Stefano Gregorini
Tutor e responsabile della formazione: Alice Scalas
Segreteria organizzativa: Ilaria Ditta, Chiara Orrù
Immagine coordinata e grafica: Daniele Gregorini
Comunicazione e ufficio stampa: Serena Loi e Lisa Ferreli
Collaborazioni contenuti: Giulia Piga, Barbara Francesca Porqueddu
Collaborazioni infografica e grafica pubblicazione: Martina Sias

UNIONE EUROPEA
Fondo europeo di sviluppo regionale

REPUBBLICA ITALIANA

REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

POR FESR
SARDEGNA 2014-2020

# INDICE

PREFAZIONE 8 // 13

PRIMA PARTE 14 // 39

PERCORSO FORMATIVO

LE FASI

I DOCENTI

UNA MAPPATURA DELL'INNOVAZIONE SOCIALE IN SARDEGNA

SECONDA PARTE 40 // 53

I LAVORI DI TEAM E IL MODELLO UTILIZZATO

PROJECT WORKS FINALI E PITCH EVENT

LE VOCI DEI PROTAGONISTI

## TERZA PARTE 54 // 75

### L'INNOVAZIONE CULTURALE E SOCIALE COME PROBLEMA E PRASSI

LA SFIDA DEL CORSO DI STUDI MAGISTRALE IN INNOVAZIONE SOCIALE E COMUNICAZIONE

### LA FORMAZIONE SULL'INNOVAZIONE SOCIALE E L'EUROPA

### INNOVAZIONE SOCIALE E CREAZIONE DEL VALORE IMPRENDITORIALE

### SULLA SPERIMENTAZIONE DEGLI OUTCOME BASED CONTRACTS

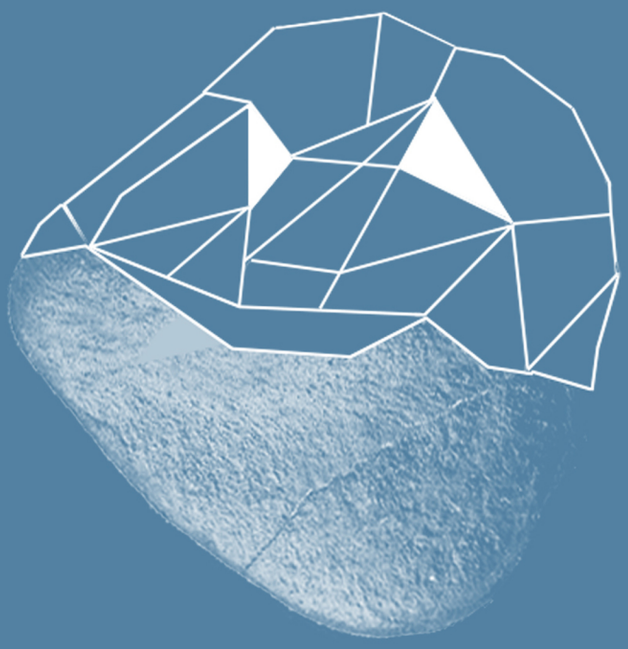
### MICROFINANZA E INCLUSIONE FINANZIARIA

L'ESPERIENZA DELLE COOPERATIVE SARDE

### L'ESPERIENZA DELLA COOPERATIVA SOCIALE PANTA REI SARDEGNA

## CONCLUSIONI 76 // 79

### PROSPETTIVE PER IL FUTURO



# PREFAZIONE

# PREFAZIONE

di Stefano Gregorini

*Innovazione sociale, formazione e sviluppo locale* è una pubblicazione che nasce all'interno di *Social Innovation Academy*, il primo percorso di formazione interdisciplinare sui temi dell'innovazione sociale nato nel contesto accademico di Cagliari.
L'obiettivo del documento è duplice: da una parte raccontare in che modo si sono articolate e svolte le attività, dall'altra raccogliere una serie di testimonianze e di riflessioni da parte di alcune figure ed attori chiave del territorio regionale.

L'innovazione sociale è entrata a pieno titolo all'interno dell'immaginario sociale e delle narrative politiche ed economiche contemporanee.

Le definizioni in letteratura sono numerose, un aspetto che mostra quanto sia complesso tracciare confini e misure di un fenomeno che manifesta nelle pratiche il suo carattere essenziale.

La definizione più completa è contenuta nel *Libro Bianco sull'Innovazione Sociale* di Robin Murray, Julie Caulier Grice e Geoff Mulgan:
"*Definiamo innovazioni sociali le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano dei bisogni sociali (in modo più efficace delle alternative esistenti) e che allo stesso tempo creano nuove relazioni e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa.*"

L'innovazione sociale è dunque la capacità di rispondere a bisogni sociali emergenti attraverso soluzioni e modelli innovativi; un concetto molto più ampio di quello di impresa e di innovazione legata alla massimizzazione del profitto.

L'evidenza empirica ci mostra come siano sempre più numerose le pratiche che non implicano l'esistenza di imprese ma, semplicemente, il conseguimento di uno scopo sociale.

L'innovazione sociale è prima di tutto uno strumento di intervento sociale con all'origine bisogni insoddisfatti: come l'assenza di specifici servizi socio assistenziali in un territorio; le emergenze ambientali, come il consumo di suolo o la gestione delle risorse naturali; le emergenze sociali, come fenomeni di marginalità, povertà educative o condizioni di vita svantaggiate; la rigenerazione urbana o i processi di sviluppo territoriale.

All'origine c'è spesso la mancanza di risposte al bisogno da parte delle istituzioni e del mercato; un vuoto che permette al terzo settore, all'imprenditoria sociale e creativa, alle comunità organizzate di cittadini, di rispondere a questi bisogni con nuove soluzioni e con l'obbiettivo ultimo di raggiungere un miglioramento sociale.

I risultati possono spaziare dal miglioramento delle condizioni di vita di soggetti svantaggiati alla soddisfazione di bisogni insoddisfatti della società nel suo insieme.

L'elevato numero di definizioni deriva anche dal fatto che in letteratura esistano cinque approcci scientifici che si sono occupati di concettualizzare l'innovazione sociale: l'approccio del *management*, la prospettiva della sostenibilità e dell'economia sociale, l'approccio della creatività, gli studi sulla *governance* e la prospettiva territoriale (Melissa Moralli, 2019).

Il percorso *Social Innovation Academy*, non solo li ha presentati tutti ma li ha integrati nel processo formativo, con particolare attenzione all'approccio che analizza l'innovazione sociale da un punto di vista territoriale.

Questo approccio offre infatti una visione legata al contesto, capace al contempo di abbracciare più livelli di analisi, prestando attenzione ai bisogni delle fasce più deboli.

La prospettiva territoriale interpreta l'innovazione, in particolare quella su scala locale, in relazione alla questione dello sviluppo e guarda la complessità dell'innovazione come fenomeno multidimensionale e collettivo.

# PRIMA PARTE

# PERCORSO FORMATIVO

di Stefano Gregorini e Alice Scalas

*"[...] È la storia di una costellazione di persone, comunità, reti, organizzazioni e istituzioni che oggi e in questi anni hanno immaginato e praticato modi di essere e di fare partecipativi, collaborativi, dialogici e progettuali. E che, così facendo, sono state e sono in radicale contrasto con le idee e le pratiche del pensiero dominante".*

Ezio Manzini, 2018

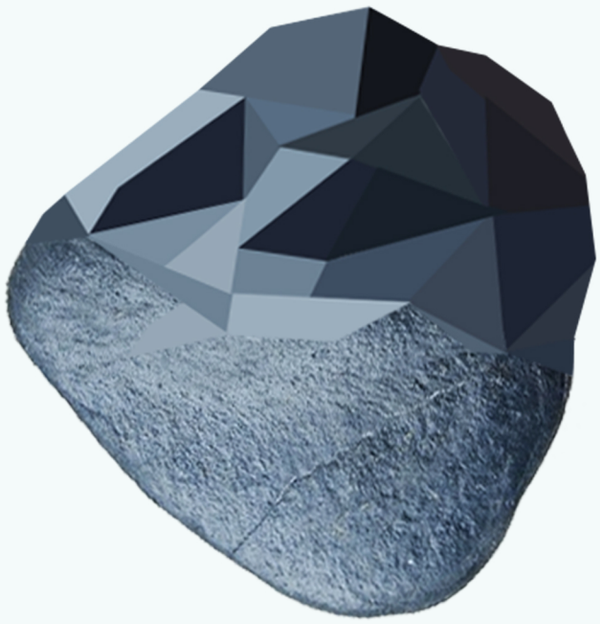
*Social Innovation Academy* è un percorso formativo inedito, curato da *Urban Center*, in collaborazione con la Facoltà di Scienze Economiche Giuridiche e Politiche dell'Università degli Studi Cagliari, in risposta all'azione 8.1.1 del bando PROPILEI - Progetti sperimentali di Innovazione Sociale, promosso dall'Assessorato al Lavoro della Regione Sardegna e dal Programma Operativo Regionale FSE 2014 - 2020 della Regione Autonoma della Sardegna.

*Urban Center* è un'organizzazione no profit che vede nell'innovazione e nella creatività gli strumenti per migliorare la qualità della vita nei sistemi territoriali e per generare cambiamento nelle organizzazioni, pubbliche e private.

Dal 2012, anno della sua fondazione, *Urban Center* cura percorsi educativi e formativi; progetta per lo sviluppo locale, per la cultura e per l'innovazione; gestisce spazi e luoghi di lavoro creativi e innovativi, come i *co-working* ArtaRuga; promuove e valorizza il talento artistico giovanile, in particolare attraverso *Home Network*; sostiene e supporta le amministrazioni e le imprese nei processi di innovazione; organizza eventi e festival; affianca imprenditori o aspiranti tali nella finanza agevolata e nei processi di prototipazione e incubazione; connette persone ed organizzazioni attraverso la creazione di reti locali ed internazionali e la partecipazione a programmi transnazionali.

Il corso, il **primo** sviluppato nel contesto accademico di Cagliari che nasca dalla sinergia tra l'Università ed un'organizzazione impegnata da anni sui temi, garantisce un'offerta di alto livello formativo ibridata da attività e metodologie capaci di unire sapere specialistico con la conoscenza del territorio e delle sue esigenze, attraverso l'ascolto diretto dei protagonisti.
Il progetto opera al fine di favorire **processi di ideazione e prototipazione di idee imprenditoriali o progetti multi-attore** capaci di generare impatto sociale.

Il percorso risponde quindi **al bisogno dei giovani di essere accompagnati al lavoro negli scenari contemporanei** attraverso la comprensione dei cambiamenti sistemici, un sapere specialistico, una visione proattiva, **la capacità di lettura ed analisi dei bisogni del territorio** e quella di **formulare risposte imprenditoriali innovative negli ambiti dei servizi socio-assistenziali e dei servizi alla persona**; della **green e blue economy**; della **valorizzazione e promozione del patrimonio culturale e dell'imprenditoria creativa**.



# SIA

SOCIAL
INNOVATION
ACADEMY

PERCORSO FORMATIVO

125 ORE

ASCOLTO TERRITORIO

19 SCENARI

PARTECIPANTI

25 STUDENTI

DOCENTI

11 PROFESSIONISTI

PROPOSTE PROGETTUALI

4 TEAM

# LE FASI

di Stefano Gregorini, Alice Scalas

Il percorso si articola in 4 fasi durante le quali vengono perseguiti degli obiettivi specifici, mentre ciascun incontro utilizza e sperimenta la commistione di metodologie attive differenti.

## la prima fase

Le metodologie utilizzate in questa fase sono: le **lezioni frontali** e l'utilizzo di **metodi interrogativi e partecipativi** con un'ora di ogni sessione dedicata ad attività laboratoriale, mentre all'avvio del percorso è dedicata un'attività di *team building*.

I partecipanti acquisiscono in questa fase un sapere specifico su alcuni dei temi fondamentali del percorso formativo:

1) L'innovazione sociale: cos'è e come si fa; modelli a confronto;

2) Identità e sviluppo professionale;

3) *Management*, *project management*;

4) *Community management* e *stakeholder engagement*: costruire relazioni;

5) *Marketing* e comunicazione;

6) La generazione dell'impatto sociale, la sua misurazione e valutazione;

7) Le sfide sociali per l'Europa; Europrogettazione per la *social innovation*;

8) Sostenibilità (*fundraising*, *crowdfunding*, finanza per l'innovazione sociale)

### L'innovazione sociale: cos'è e come si fa

Incontro tenuto da Stefano Gregorini in due parti il 1/04/2021 e l'8/04/2021.

#### Prima parte

In questo incontro viene sviluppato un inquadramento e presentazione del percorso formativo: articolazione didattica, fasi, docenti coinvolti.
Viene quindi inquadrato il tema dell'innovazione sociale; le definizioni, i diversi approcci e la scelta metodologica adottata: la prospettiva territoriale; origini e sviluppo del concetto con riferimenti agli studi sociologici, delle scienze sociali ed economiche; le principali dimensioni e le caratteristiche dell'innovazione sociale; le parole chiave dell'innovazione sociale; le leve per rendere le pratiche più efficaci.

#### Seconda parte

I momenti dell'innovazione sociale: come nasce e come si crea un'innovazione sociale (dalla fase dei suggerimenti a quella del cambiamento del sistema); gli ambiti di applicazione e le tematiche chiave; la metafora delle api ed i *changemaker*: il ruolo degli innovatori sociali.
Presentazione di progettualità virtuose pubbliche e private di innovazione sociale, dal

territorio regionale e nazionale, suddivide sui sei ambiti tematici della fase 2° del percorso: rigenerazione urbana e comunità locali; politiche sociali, servizi socio-assistenziali e nuovo *welfare*; valorizzazione del patrimonio culturale, ambientale e turismo; produzioni e servizi agroalimentari ed enogastronomici; mobilità, ambiente e abitare.

### LA SECONDA FASE

I partecipanti sono proiettati nella **dimensione territoriale della Città metropolitana di Cagliari** e le conoscenze acquisite nella prima fase divengono centrali per meglio comprendere il territorio e le dinamiche di trasformazione che lo attraversano e per iniziare, in via embrionale, a sviluppare idee e scenari di risposta originali ed innovativi.

Questa fase è finalizzata alla **conoscenza del territorio di appartenenza**: le eccellenze imprenditoriali e le realtà del terzo settore appartenenti ai comparti dell'ICT, della green e blue economy, alla valorizzazione del patrimonio culturale, ai servizi sociali; le istituzioni ed i propri progetti.

In questa fase saranno centrali **le testimonianze** da parte di figure che, a vario titolo e in varie forme, sono protagonisti del cambiamento e dell'innovazione nel territorio: le start-up e le imprese di successo, i diversi attori pubblici e privati dell'ecosistema innovazione, i testimoni di innovazione sociale.

Si guarderà, attraverso le testimonianze, alle opportunità e criticità che emergono dal sud Sardegna al fine di essere di stimolo per i partecipanti.

Ogni incontro prevede una **relazione iniziale** da parte dei relatori ospiti del percorso ed **un'attività laboratoriale** che sarà volta ad individuare i bisogni inespressi e le opportunità dei comparti o del settore di riferimento.

A conclusione dei sei incontri conoscitivi avverrà, attraverso il **design thinking** e la **facilitazione visuale**, l'individuazione di macro-tematiche e di direttrici di sviluppo locale ed ambiti di innovazione sociale (esempi di possibili direttrici sui quali si indirizzeranno i lavori dei gruppi: turismo archeologico o enogastronomico; servizi alla persona e servizi socio-assistenziali; promozione e *marketing* territoriale innovativa; gestione di spazi

innovativi e creativi).
Questa fase, nel suo insieme, permetterà ai partecipanti di empatizzare attraverso l'ascolto e la ricerca-azione, di definire i bisogni, gli obiettivi e le aree tematiche di maggiore interesse.

#### LA TERZA FASE

La terza fase di *Social Innovation Academy* è stata finalizzata all'elaborazione di idee innovative e creative a partire da quanto emerso dalle precedenti fasi.

I partecipanti, dopo aver scelto l'area tematica di interesse in occasione della giornata di facilitazione visuale, sono stati chiamati a formulare un'idea, imprenditoriale innovativa o un progetto di innovazione territoriale multi-attore.

Ognuno dei progetti elaborati dai team è nato prestando attenzione ai bisogni del territorio, emersi nelle precedenti fasi del percorso.

I progetti, la cui emersione è stata supportata da due *coach* e formatori e dal docente di innovazione sociale, hanno posto al centro della propria analisi e progettazione, oltre alla soddisfazione di bisogni, anche la riconfigurazione delle relazioni sociali e hanno avuto l'obiettivo di puntare al rafforzamento della capacità di agire.

Tra gli aspetti chiave, indicati ai partecipanti, è stato chiesto di valorizzare: l'approccio a rete, le relazioni non gerarchiche e la creazione di alleanze; il contesto territoriale e sociale e le dinamiche di comunità e di fiducia.

Ogni progetto ha inoltre dovuto conferire centralità all'impatto sociale generato ed alla propria capacità generativa, alla replicabilità e scalabilità.

I progetti emersi, descritti in sintesi di seguito, rappresentano le prime soluzioni di innovazione sociale del territorio che emergono da un percorso di formazione accademico, dell'approfondimento tematico, dell'ascolto dei bisogni presentati da attori territoriali chiave e dall'ideazione e progettazione dei team multidisciplinari.

## LA QUARTA FASE

La quarta fase, della durata di 15 ore, rappresenta la conclusione e restituzione del progetto.

Si articola in un *pitch event*, in occasione del quale i partecipanti hanno presentato i propri progetti, ed in un convegno finale, alla presenza di istituzioni, *stakeholders* e figure chiave del territorio, durante il quale sono stati illustrati i risultati del processo e sono stati approfonditi i temi della formazione e dei percorsi sull'innovazione sociale a livello locale e sovra-locale.

Il *Pitch Event*, si è tenuto il 28 luglio 2021 secondo il programma riportato di seguito:

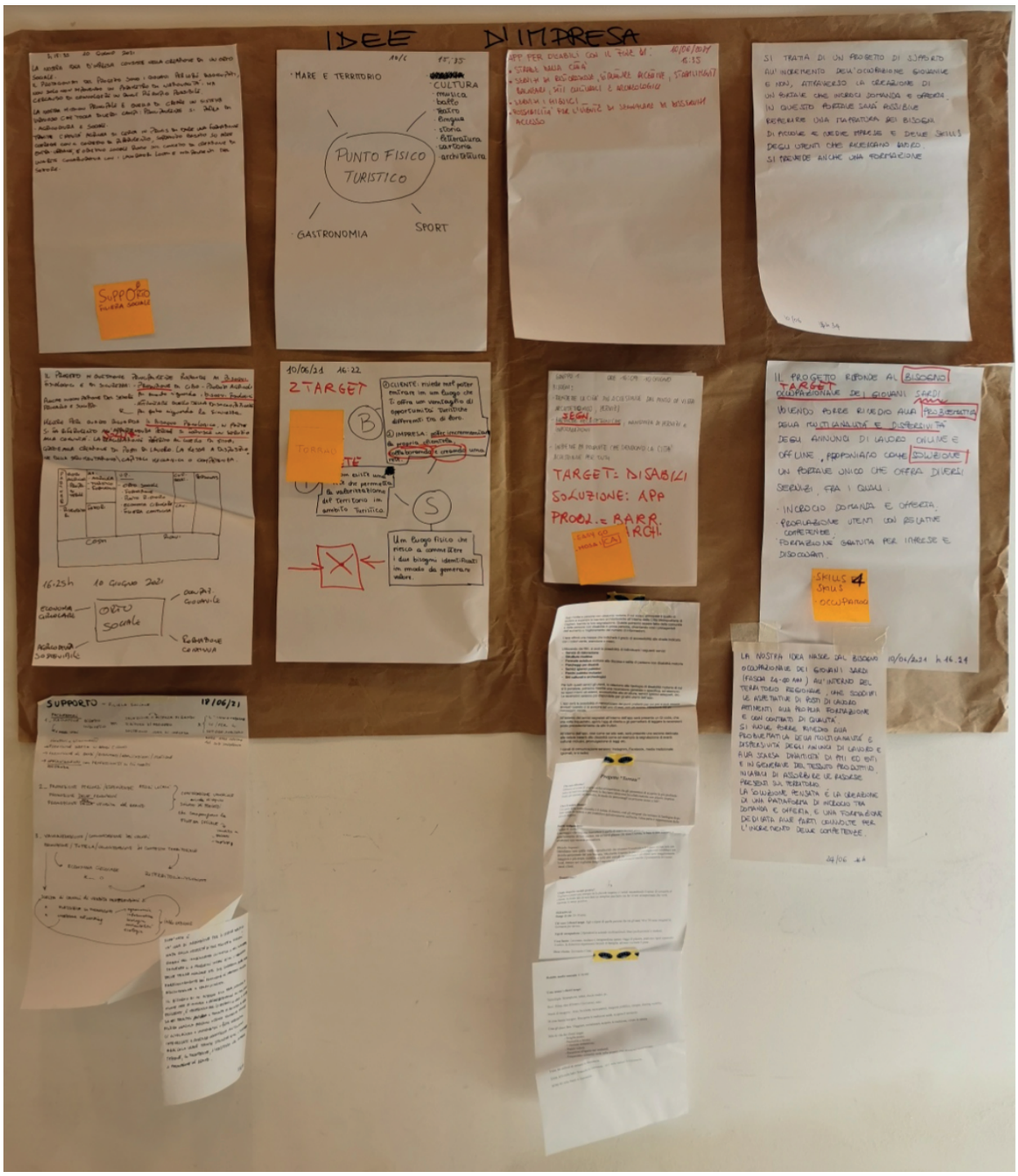
15:30 - 16:00: Apertura e suddivisione dei partecipanti nei gruppi di lavoro;

16:00 - 16:30: Avvio evento, presentazione del percorso e della giuria;

17:00 - 17:45: Introduzione sui lavori di team, presentazione da parte di ogni gruppo e spazio alle domande;

17:45 - 18:15: Riunione della giuria in una stanza privata e compilazione dei moduli di valutazione;

18:15 - 19:00: Comunicazione dei risultati da parte della giuria, premiazione, conclusioni e saluti.


IDEE D'IMPRESA
MARE E TERRITORIO
CULTURA
musica
teatro
lingua
storia
letteratura
gastronomia
architettura
PUNTO FISICO TURISTICO
GASTRONOMIA
SPORT
SUPPORTO
TARGET
TARGET: DISABILI
SOLUZIONE: APP
PROBL.: BARR. ARCH.
IL PROGETTO RISPONDE AL BISOGNO OCCUPAZIONALE DEI GIOVANI SARDI
OTTO sociale
SUPPORTO

# I DOCENTI

I contenuti del percorso formativo sono stati arricchiti dal susseguirsi degli interventi di 11 docenti provenienti  sia al settore pubblico che dal settore privato, con *background* differenti e portatori di molteplici punti di vista sul tema dell'innovazione sociale.

### Stefano Gregorini

Presidente di *Urban Center*. Opera da anni nel campo dell'innovazione sociale, sia in qualità di progettista e formatore di percorsi scolastici superiori e per l'avvio di impresa, sia in qualità di *project manager* di progetti ed eventi legati allo sviluppo locale, all'innovazione ed all'impresa, come il festival *smart cityness*, di cui è direttore. È *community manager* di ArtaRuga *co-working* e consulente per le PA e per imprese sui temi del progetto. È ideatore del percorso sviluppato in sinergia con gli altri docenti, con il preside della facoltà e con il personale di *Urban Center*.

### Jacopo Deidda Gagliardo

*Business developer*, consulente per enti della pubblica amministrazione; svolge il ruolo di *business* e *start-up coach* in *business development* e *funding*, affianca le *start-up* sui temi della performance organizzativa e finanziaria. È inoltre consulente aziendale e formatore.

### Simone Emanuele Salis

*Business developer* e *mentor coach*; svolge attività costante di consulenza, formazione, e *life, business* ed *executive coaching.* Negli anni ha sviluppato strumenti per affiancare le imprese e gli aspiranti imprenditori nel loro processo evolutivo per l'acquisizione di nuove consapevolezze e nello sviluppo di nuove strategie e soluzioni per problemi vecchi ed emergenti. Nella professione utilizza metodologie e tecniche di *learn thinking, project management e coaching* per promuovere il miglioramento continuo, l'innovazione dei processi, il cambiamento, la diversità, l'integrazione e *l'empowerment.*

### Barbara Barbieri

Psicologa e ricercatrice in Psicologia del lavoro e delle organizzazioni è prof.ssa Associata della facoltà di scienze economiche, giuridiche e politiche dell'università di Cagliari. Ha svolto numerosi progetti di ricerca sui temi del lavoro e delle organizzazioni. Svolge il ruolo di docenza accademica a Cagliari e in *master* universitari in altre atenei. È consulente e supervisore per progetti promossi da organizzazioni del terzo settore e da organismi pubblici.

### Giuseppe Melis Giordano

Professore associato di *marketing* e *marketing* turistico presso l'Università degli studi di Cagliari. Le sue aree di ricerca sono il *marketing*, il *tourism marketing*, il *destination marketing*, il *business management* ed il *project management*. È revisore di tesi di dottorato e coordinatore di progetti di ricerca sui temi dell'economia locale e regionale. Ha partecipato a progetti internazionali sul *destination management* ed è stato responsabile scientifico di progetti di cooperazione euro-mediterranea; è stato responsabile scientifico di progetti legati allo sviluppo del settore della ceramica; è stato componente di gruppi di lavoro per l'elaborazione di piani di sviluppo socioeconomico. ha svolto diversi incarichi di insegnamento e di coordinamento didattico, tra cui anche presidente di corso di laurea. E' stato *visiting* professor in diversi paesi europei.

### Antonello Chessa

Funzionario presso il Centro Regionale di Programmazione della Regione Sardegna per il quale svolge il ruolo di programmazione, attuazione e comunicazione con specifico riferimento alle politiche di internazionalizzazione e delle politiche europee. Responsabile di "*Europe Direct* Regione Sardegna". È componente di gruppi di coordinamento e di comitati nazionali. Svolge il ruolo di *project manager* di progetti europei. Ha ricoperto il ruolo di *export manager* in Medio Oriente per aziende operanti nella logistica internazionale. È formatore sui programmi dell'unione europea e tutor accademico sui temi. Ha svolto ruoli di gestione presso il Ministero del commercio estero.

### Antonio Mura

Funzionario presso il Centro Regionale di Programmazione e referente operativo di *Europe Direct* della Regione Sardegna con il compito di diffondere a beneficio dei cittadini sardi le politiche e le opportunità offerte dall'Unione europea. Si occupa di scrittura e gestione di progetti europei da oltre 10 anni e ha lavorato per diversi enti pubblici dell'isola.

**Rossella Marocchi**

Collabora con il gruppo di lavoro Cooperazione Territoriale europea della Regione Sardegna e con lo sportello "*Europe Direct Regione Sardegna*", in particolare è referente territoriale per la comunicazione del Programma transfrontaliero Italia-Francia Marittimo; ha svolto il ruolo di *project manager* di progetti europei ed il ruolo di *project* e *communication manager* per progetti di cooperazione euro-mediterranea. *Community Manager European Digital UniverCity* - EDUC presso l'Università degli Studi di Cagliari. È inoltre esperta di finanziamenti europei e ha collaborato con diversi enti pubblici; ha esperienza di docenze sulla progettazione europea.

**Emanuele cabras**

Esperto di microfinanza, di progettazione e gestione di progetti europei. È stato *CEO e Managing Partner* di società di consulenza nell'area Euro Mediterranea e nell'est Europa. Attualmente è direttore di *COOPFIN S.p.a,* istituto finanziario specializzato in Microcredito e *Equity* per le imprese cooperative, componente del consiglio direttivo di *RITMI,* Rete Italiana Microfinanza e del consiglio di amministrazione della Fondazione Nivola. È presidente di *OpenMed,* associazione che opera nel campo dei progetti di cooperazione culturale, sociale ed economica nel bacino del Mediterraneo. In tale ambito, collabora con organizzazioni italiane ed estere nella progettazione e gestione di progetti di cooperazione euro-mediterranea finanziati dall'Unione Europea. Svolge attività di formazione e ricerca in ambito pubblico e del terzo settore.

**Marco Serra**

Consulente e docente esperto di metodi e strumenti per la facilitazione visuale di processi di apprendimento, partecipativi, organizzativi e della comunicazione. Fondatore del network professionale *Mycroworking*. Collabora con *master* universitari di primo livello e Istituti di formazione nell'ambito nazionale sui temi della facilitazione dei processi organizzativi, progettazione e valutazione di processi formativi, metodi e strumenti innovativi in didattica e nell'ambito dello sviluppo delle persone nelle organizzazioni.

**Sara Seravalle**

Progettista e facilitatrice, collabora con enti pubblici, associazioni e università con la facilitazione visuale e *graphic recording.* E' disegnatrice esperta in facilitazione visuale. Architetto con un dottorato in politiche pubbliche del territorio, si è occupata per diversi anni di processi inclusivi e progettazione partecipata insegnando all'Università Statale di Milano e al Politecnico di Milano. Questa esperienza l'ha portata a seguire il flusso della co-creazione e del *co-design* di soluzioni e a scoprire il mondo dei *visual*, in particolare *visual storytelling*, illustrazione strategica e facilitazione visuale, che sono diventate la sua passione e principale attività. Attualmente si occupa di formazione aziendale e lavora, in Italia e all'estero, per grandi imprese e importanti enti, tra cui le Nazioni Unite e l'UNESCO. Collabora con lo *United Nations System Staff College* (UNSSC) nell'ambito dei *leadership programme*. Ha avviato una collaborazione con l'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati (UNHCR).
(fonte: www.genioeimpresa.it).

La seconda fase del percorso, dedicata all'ascolto e alla conoscenza del territorio, ha permesso di arricchire i contenuti del Percorso Formativo attraverso le eterogenee testimonianze del settore pubblico e privato che hanno aperto un confronto sui temi trattati.

Di seguito, l'elenco delle testimonianze della seconda fase.

INCONTRO 1:
Rigenerazione urbana e comunità locali

Stefano Gregorini (*Urban Center*): introduzione alla tematica e presentazione delle testimonianze
Claudio Zasso (*La Carovana*): Progetto RigenerAzione Sant'Elia
Daniele Gregorini (*Urban Center*) Riqualificazione e rigenerazione, progettualità nello spazio pubblico
Riccardo Pinna (*Associazione culturale Skizzo*): Progettualità nello spazio pubblico
Matteo Lecis Cocco Ortu - Nicolò Fenu (*Sardarch*): Progetti "Ollolai Capitale" e "Arco"

INCONTRO 2:
Politiche sociali, servizi socio-assistenziali e nuovo welfare

Caterina Perra: Assistente sociale del *Centro per la Giustizia Minorile per la Sardegna*
Francesca Mulas: Presidente *Associazione Codice Segreto*
Caterina Carta: Presidente *Cooperativa Passaparola*
Marta Immacolata Onnis: Associazione *Tangram*

L'incontro è introdotto e facilitato dalla prof. ssa Barbara Barbieri.

INCONTRO 3:
Valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale e turismo

Francesca Casula: Direttrice organizzativa di *Liberos* e organizzatrice del *festival Entula*
Maria Francesca Maniga - Giuseppe Scalas: fondatori di *Inveloveritas*
Stefania Contini: *Rete Ecoturismo Sardegna*
Nevina Satta: Direttrice *Sardegna Film Commission*

L'incontro è introdotto e facilitato dalla prof. Giuseppe Melis.

INCONTRO 4:
Produzioni e servizi agroalimentari ed enogastronomici

Ramona Bavassano: co-fondatrice di *In Our Garden* – impresa agricola multifunzionale
Giuditta Cavallini: Responsabile de *La Locanda dei buoni e cattivi*
Nicola Pili: *Mesa Noa* – emporio collaborativo
Elisabetta Dessì - Luca Gasole: *Niabi*. Progetto Natura

L'incontro viene introdotto e moderato da Stefano Gregorini.

INCONTRO 5:
Mobilità e ambiente

Fabio Mereu: fondatore di *Playcar*
Alessandra Tore: *Ceas* Santa Gilla
Francesca Caldara: Direttrice del museo *Fai Saline Conti-Vecchi*

L'incontro viene introdotto e moderato da Stefano Gregorini.

# UNA MAPPATURA DELL'INNOVAZIONE SOCIALE IN SARDEGNA

di Stefano Gregorini e Barbara Francesca Porqueddu

L'innovazione sociale è un concetto complesso, che coinvolge diverse tipologie di attori.

In Sardegna ha preso forma e si è concretizzata negli ultimi decenni attraverso progetti promossi dalle pubbliche amministrazioni, dal terzo settore o da privati di altra natura giuridica.

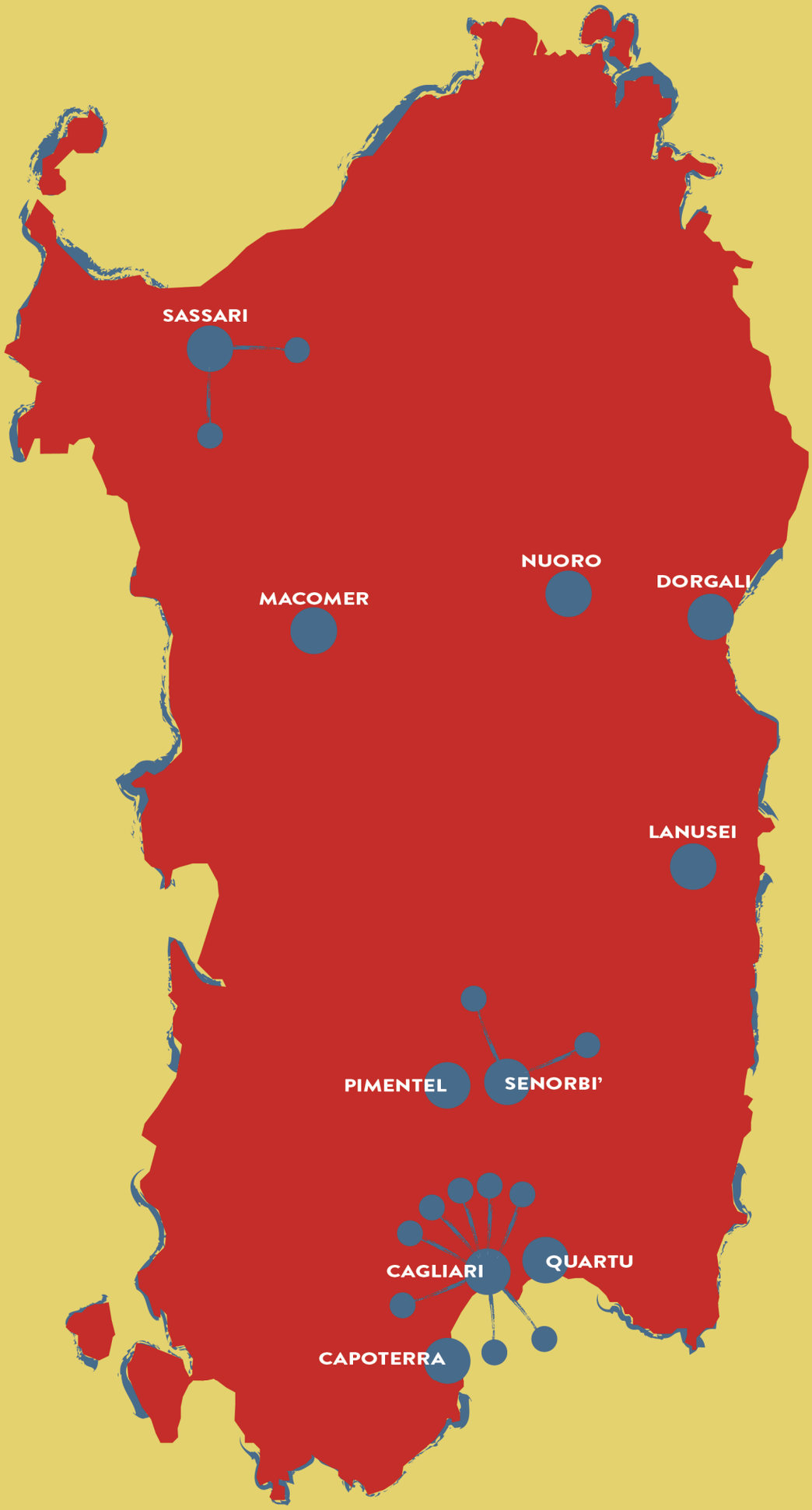
Il concetto di innovazione sociale, come approfondito precedentemente, fa riferimento a soluzioni innovative create per offrire risposte efficaci alle problematiche più pressanti per la società e come risposta a nuovi bisogni.

Il contesto nel quale si sviluppa l'innovazione sociale è caratterizzato da una serie di tendenze strutturali che stanno cambiando il modo di vivere delle persone.

Tra esse l'invecchiamento della popolazione, la disoccupazione, soprattutto quella giovanile, le diseguaglianze e le nuove forme di povertà, l'immigrazione sono alcuni dei principali fenomeni che unitamente allo scenario economico di crisi dovuto alla pandemia ed in precedenza alla lunga coda della crisi innescata nel 2008, caratterizzano la nostra epoca e pongono con urgenza nuovi bisogni da soddisfare.

La mappatura che segue nasce dall'osservazione del tessuto socio-economico sardo e dall'individuazione di alcune delle esperienze più significative che abbiano introdotto nuove modalità di risposta a vecchi o nuovi bisogni e che abbiano all'interno dei propri modelli meccanismi tipici delle esperienze di innovazione sociale.

Si possono citare tra di esse la creazione di alleanze, la centralità delle relazioni e approccio a rete, le relazioni non gerarchiche, attività di apprendimento reciproco e processi di co-creazione, che partano dai luoghi o dall'importanza del contesto.


SASSARI
NUORO
DORGALI
MACOMER
LANUSEI
PIMENTEL
SENORBI'
CAGLIARI
QUARTU
CAPOTERRA

## SASSARI

MINE VAGANTI
OFFICINE CONDIVISE

## NUORO

LARISO COOPERATIVA

## DORGALI

S'ABBA FRISCA

## MACOMER

PROPOSITIVO ASSOCIAZIONE

## LANUSEI

OGLIASTRA INFORMA

## SENORBI'

HEMP FACTORY
CASA VIRGINIA

## PIMENTEL

IL GIARDINO DI LU

## QUARTU S. E.

IN OUR GARDEN

## CAGLIARI

SARDINIA OPEN DATA
AMAN COOPERATIVA SOCIALE
IL SICOMORO COOPERATIVA SOCIALE
MESA NOA COOPERATIVA SOCIALE
PUNTI DI VISTA ASSOCIAZIONE
PANTA REI SARDEGNA COOPERATIVA
CULTINA LAB
NOCE FRESCA

## CAPOTERRA

GEA AMBIENTE COOPERATIVA

# SASSARI

### Mine Vaganti

Dialogo interculturale, imprenditorialità sociale e verde, sport come strumento di educazione, inclusione di migranti e persone con disabilità: sono i campi d'azione dell'associazione che è composta da un variegato staff di professionisti che collaborano alla creazione e sviluppo di progetti internazionali di ricerca, allo scambio di buone pratiche e svolgimento di seminari e corsi di formazione.

SITO WEB | *https://minevaganti.org/it/*

### Officine Condivise

Officine Condivise è una giovane Associazione di Promozione Sociale nata nel 2020 a Sassari con l'intento di offrire alla città un luogo di valorizzazione dell'artigianato e della manualità, in continuo scambio con le realtà del territorio. Attraverso i suoi spazi di *co-working* e la formazione non-formale, promuove la manualità come mezzo di ri-appropriazione di competenze ed abilità artigianali.
All'interno degli spazi delle Officine si studiano e si trasmettono diversi mestieri, discipline, arti (falegnameria, saldatura, ceramica, arti visive etc..) e tutti i settori sono supportati dalla presenza di artigiani e tutor che propongono azioni formative a tutti i livelli per diversi target di destinatari.

SITO WEB | *https://www.officinecondivise.com/*

# NUORO

### Lariso

La Lariso nasce come società di professionisti nel 1990; nel 1994 si costituisce in Cooperativa. Opera nel campo della ricerca sociale, dei servizi socio-educativi, socio-culturali e nell'aggiornamento professionale.
La cooperativa ha gestito e gestisce *Informagiovani*, centri di formazione permanente con funzioni di supporto alle professioni sociali, gestione di ludoteche e centri ricreativi, centri di aggregazione sociale e case protette.

SITO WEB | *www.lariso.it*

# DORGALI

### S'Abba Frisca

Il Parco Museo S'Abba Frisca sorge su un'azienda agricola tramandata di generazione in generazione, ininterrottamente attiva e produttiva da oltre duecento anni." E' un esempio di turismo esperienziale nel Supramonte che unisce percorsi naturalistici ad etnografia e food experience, organizzando al suo interno varie attività per riprodurre arti e mestieri tradizionali.

SITO WEB | *https://www.sabbafrisca.com/*

# MACOMER

### Propositivo associazione

ProPositivo è un progetto nato nel 2009 da un gruppo di giovani sardi, sparsi per il mondo. Attraverso un approccio metodologico basato sull'incontro e la sinergia tra il mondo della scienza sociale e quello dell'arte pubblica, l'obiettivo è creare un ambiente dinamico e multi-linguistico, capace di collegare logica e creatività, scuola e imprenditoria, istituzioni e società civile, pubblico e privato, ambiente ed urbanistica.
L'associazione organizza ogni anno il festival della RESILIENZA, svolge attività di ricerca e formazione e collabora con quotidiani nazionale per opporsi al *negativity bias* dei media e stimolare un giornalismo maggiormente propositivo.

SITO WEB | *https://www.propositivo.eu/*

# LANUSEI

### Ogliastra Informa

E' un'associazione di volontariato che promuove attività e servizi per persone con disabilità intellettivo relazionale.
L'associazione nasce grazie ad un progetto sportivo: "lo Sport infatti è lo strumento che ancora oggi utilizziamo per permettere alla persona di ottenere benefici, non solo a livello anatomico e fisiologico, ma relazionale, nell'intelligenza operativa, nella formazione del carattere, nel processo di affermazione del sé, nella relazione e nel confronto con gli altri."

SITO WEB | *https://www.ogliastrainforma.it/*

# SENORBI'

### Hemp Factory

Nasce nel 2015 per sviluppare la prima filiera di cannabis sativa in Sardegna.Integrando la tradizione agroalimentare della nostra terra con l'innovazione della coltura della Canapa, portiamo sul mercato prodotti di elevata qualità. La *mission* di Hemp Factory è dare continuità alla filiera facendola diventare il motore trainante dell'economia isolana. Grazie alle sue caratteristiche, la canapa può essere utilizzata in molteplici settori, dal tessile alla bio-edilizia, dall'industria cartiera alla cosmesi.

SITO WEB | *https://www.hempfactory.it/*

### Casa Virginia

La Cooperativa elabora e attua progetti di inclusione sociale per giovani che versano in condizione di disagio; fornisce consulenza pedagogica e psicologica; gestisce gruppi di mutuo auto-aiuto; offre sostegno socio-educativo ai nuclei familiari in difficoltà e assistenza domicilaire ad anziani, minori, disabili, malati terminali e psichiatrici; gestisce corsi di formazione e stage.

SITO WEB | *https://www.facebook.com/virginiacooperativasociale*

# PIMENTEL

### Il Giardino di Lu

Il Giardino di Lu è un campo di tulipani che accoglie un grande progetto di sostegno alla ricerca, formazione e informazione sul tumore ovarico.

SITO WEB | *https://adottailgiardinodilu.ecwid.com/*

# CAGLIARI

### Sardinia Open Data

Conoscenza, condivisione e partecipazione sono le basi su cui si fonda il progetto Sardinia Open Data, progetto che si pone come punto di rifermento per la creazione di una rete di sostegno al mondo dell'associazionismo *no-profit* in Sardegna e per la promozione della filosofia open data presso la pubblica amministrazione, le aziende e appunto le associazioni.

SITO WEB | *https://sardiniaopendata.org*

### Aman

La Aman è una cooperativa sociale di tipo A nata nel 2016 che si occupa di promuovere sul territorio la cultura della non discriminazione e dell'accoglienza e contrasta con azioni concrete odio, intolleranza e pregiudizi. Si occupa di programmazione e gestione di progetti di inclusione, promozione sociale e pratiche per stranieri.

SITO WEB | *https://www.amancoop.it/*

### Il Sicomoro Onlus

Lavoriamo con determinazione alla costruzione di una società più giusta, equa e dignitosa. Creare legami, formare e formarci, finalizzare la nostra creatività al contrasto delle ingiustizie, risvegliare, condividere: sono queste le azioni del Sicomoro.

SITO WEB | *https://www.coopilsicomoro.com/*

### Mesa Noa Food Coop Società Cooperativa

Mesa Noa è una comunità che sperimenta un nuovo modello economico e sociale, basato sulla collaborazione e la solidarietà tra le persone, sul rispetto dell'ambiente, sul supporto alle produzioni sostenibili del territorio. E' il primo emporio cooperativo e autogestito della Sardegna.

SITO WEB | *https://www.coopilsicomoro.com/*

### Punti di Vista associazione

L'associazione culturale no profit Punti di Vista è nata con l'idea di contribuire allo sviluppo della personalità individuale e della società secondo principi che si ispirano ad approcci ecologici, alla democrazia attiva e all'intercultura. Dal 2014 l'associazione si è specializzata in percorsi di ecologia e *outdoor education*, sviluppando progetti di gioco ed esplorazione in natura, scuola all'aria aperta e didattica esperienziale, formazione docenti e residenze in foresta (La scuola degli Elfi e Vita da Elfi)

SITO WEB | *https://www.associazionepuntidivista.it*

### Panta Rei Sardegna

Il Centro Panta Rei Sardegna nasce nel 2006 ed è il primo centro di *counselling* ad indirizzo sistemico della Sardegna. Ogni attività si avvale del *counselling* sistemico, inteso come servizio di formazione, consulenza e facilitazione nelle relazioni umane, familiari, professionali, organizzative, sociali e territoriali.
Panta Rei Sardegna nasce nel 2006 e negli anni è cresciuto maturando significative esperienze nella progettazione e gestione di servizi innovativi in ambito sociale.

SITO WEB | *http://www.pantareisardegna.it/*

### Cultina Lab

Cultina Lab è un laboratorio di produzione artistica, uno spazio di lavoro condiviso ed un luogo di socializzazione dedicato alla sperimentazione creativa, nel cuore del centro di Cagliari.
Lo spazio è un grande open space pensato per stimolare la creatività e per favorire la contaminazione tra le persone.

SITO WEB | *https://www.cultina.it/*

### Noce Fresca

Noce Fresca è un programma di residenza permanente rivolto ad artisti visivi, designer, scrittori e professionisti creativi di tutto il mondo.
Il progetto sceglie le aree rurali della Sardegna come spazio di ricerca e sperimentazione creativa, coinvolgendo i partecipanti e la comunità locale in un'esperienza di scambio culturale. Un sistema di ospitalità internazionale per artisti e creativi nei borghi rurali della Sardegna.

SITO WEB | *http://www.nocefresca.it/*

# QUARTU S. E.

**In Our Garden**

Siamo una impresa agricola multifunzionale progettata in permacultura e vi invitiamo a co-creare insieme esperienze e prodotti originali nel nostro parco di 55 ettari di biodiversità nella Costa Sud della Sardegna, nel cuore del Mediterraneo. E' un ecosistema aperto che produce benessere relazionale connettendo persone e natura, offrendo esperienze e ospitalità, creando cibi e cose buone e fatte bene, sviluppando potenziale rigenerativo con mani, testa e cuore.

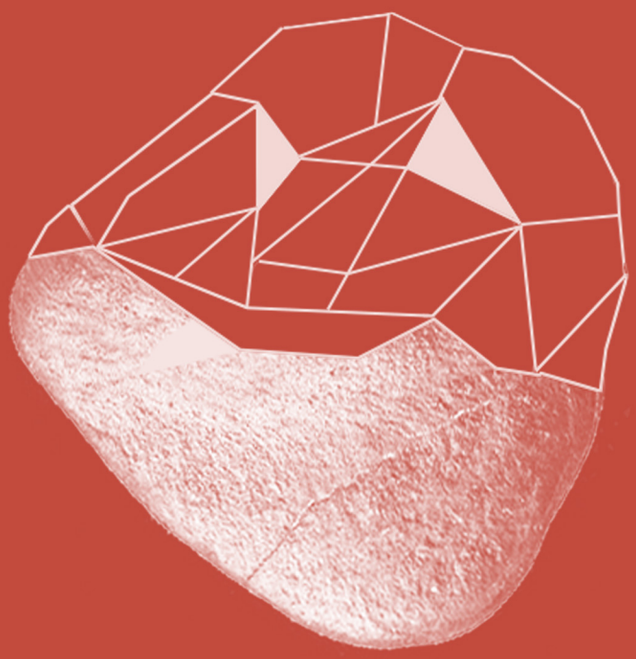
SITO WEB | *https://www.inourgarden.org/*

# CAPOTERRA

**Gea Ambiente cooperativa**

Elaboriamo e implementiamo progetti didattici, di sviluppo e promozione territoriale con la finalità di formare una cittadinanza consapevole e attiva e di diffondere una logica comunitaria in cui il bene di nessuno diventa bene di tutti. I nostri progetti sono rivolti alle scuole, agli enti pubblici, ai cittadini e alle imprese. Gestiamo direttamente musei, strutture ricettive e centri di educazione all'ambiente e alla sostenibilità in Sardegna.

SITO WEB | *https://www.ecoistitutomed.it/*



# SECONDA PARTE

# I LAVORI DI TEAM E IL MODELLO UTILIZZATO

di Jacopo Deidda Gagliardo e Simone Emanuele Salis

La terza fase ha rappresentato il momento di implementazione delle competenze teoriche tecniche acquisite nelle fasi precedenti. E' avvenuto attraverso un processo evolutivo di un percorso di 50 ore, col *focus* di far prendere forma un'idea: da astratta ad idea d'impresa; lavorando costantemente sul bisogno, il problema, la soluzione e il target.

Il percorso ha avuto come **obiettivo generale** quello di insegnare un processo evolutivo. Gli **obiettivi specifici** sono stati il discernimento e la presa di consapevolezza del chi sono, dove sono, dei valori sui quali basare il progetto e l'impatto che si intende generare; l'accrescimento della capacità di sintesi e di comunicazione con il linguaggio di precisione.

Il percorso, oltre agli aspetti tecnici, ha incarnato **caratteristiche di tipo esperienziale, additiva, visiva e partecipativa**; che stimolano e accelerano la modalità di apprendimento attraverso i canali uditivo, visivo e cinestesico.

La caratteristica **esperienziale** fa leva sulle tre modalità di apprendimento.
Nel percorso è stata sviluppata con il lavoro di gruppo (interazione intra-gruppo e infra-gruppo) nel quale vengono utilizzate competenze tecniche e di analisi, si espongono i risultati ottenuti e ci si confronta sugli stessi.

Lo scopo prefissato era stimolare e condividere nuovi punti di vista, e generare nuove consapevolezze per evolvere, sia come individui sia come gruppi promotori delle idee d'impresa.

L'aspetto **additivo** comporta che in ogni incontro si apprendono, nuove competenze e tecniche, sperimentando e praticando. E, in ciascun incontro successivo, oltre ai nuovi apprendimenti, si è continuato a sperimentare ciò che è stato appreso nei momenti precedenti. Lo scopo prefissato era sperimentare e sedimentare, nonché imparare l'utilizzo attivo delle tecniche per non essere utilizzati dalle stesse.

L'aspetto **visivo** si focalizza sulla medesima modalità di apprendimento. Nei diversi incontri sono stati utilizzati materiali come cartelloni, post-it, fogli di carta, per trasferire competenze e tecniche, mappare relazioni, ed esporre i risultati ottenuti. Lo scopo prefissato era di avere costantemente il materiale tecnico utilizzabile sempre visivamente a portata di mano.

L'aspetto **partecipativo** mette al centro le idee d'impresa, mentre pone perifericamente, come osservatori e sullo stesso piano, i *mentor coach* e gli studenti; i *mentor coach* trasferiscono competenze, facilitano nuovi punti di vista e guidano verso la creazione di consapevolezza per promuovere l'evoluzione

dei gruppi e delle loro idee di impresa; mentre gli studenti condividono le proprie analisi, i propri punti di vista e opinioni.

Con la partecipazione si voleva promuovere il confronto per aprire nuove prospettive.

**L'output** ottenuto è stato l'espressione dell'idea d'impresa in modo chiaro, mappata nel *Social Innovation Creative Model*.

**L'outcome** auspicabile è l'apprendimento dell'elemento evolutivo che sta alla base del processo "dal pensare al fare", passare dall'astratto alla pratica sperimentando.

Lo strumento che è stato utilizzato è il *Social Innovation Creative Model*, un *framework* frutto del lavoro dei *coach* e formatori che hanno accompagnato i corsisti nella definizione dei progetti, Jacopo Deidda Gagliardo e Simone Emanuele Salis, del direttore Stefano Gregorini e del facilitatore visuale ed innovatore sociale Marco Serra, che ha realizzato il disegno della mappa e che ha facilitato la sessione che ha portato alla **creazione** dei *team*.

Il modello, partendo da un'ideazione finalizzata al *business modelling* è stato sviluppato durante il corso, con l'inserimento di un nuovo fine la creazione di progetti di innovazione sociale.
Da qui il nome appunto, *Social Innovation Creative Model.*

Il modello quindi, a differenza del più classico *Business Model Canvas* e degli altri strumenti per il *business modelling*, è capace di porre in evidenza gli aspetti chiave dell'innovazione sociale, ovvero il bisogno al quale il progetto risponde e l'impatto sociale che è capace di generare.

Per questo motivo abbiamo avuto modo di studiare una configurazione del modello basata su 10 punti, sinergicamente e coerentemente strutturati tra loro. I quattro team hanno avuto modo di lavorare elasticamente su questi 10 punti, affrontandoli passo dopo passo in maniera analitica e poi in maniera sintetica.

Il *Social Innovation Creative Model* disegnato su una mappa del tesoro, inizia con il blocco del team e dell'idea imprenditoriale (1), che sono strettamente correlati alle "isole" 2 e 3 relative rispettivamente alla proposizione di valore e all'impatto sociale.

Gli *stakeholders* sono i protagonisti dei blocchi 4 e 6, con l'analisi e l'utilizzo dell'archetipo *personas* nel disegno del *target* di clientela e nella sua quantificazione.

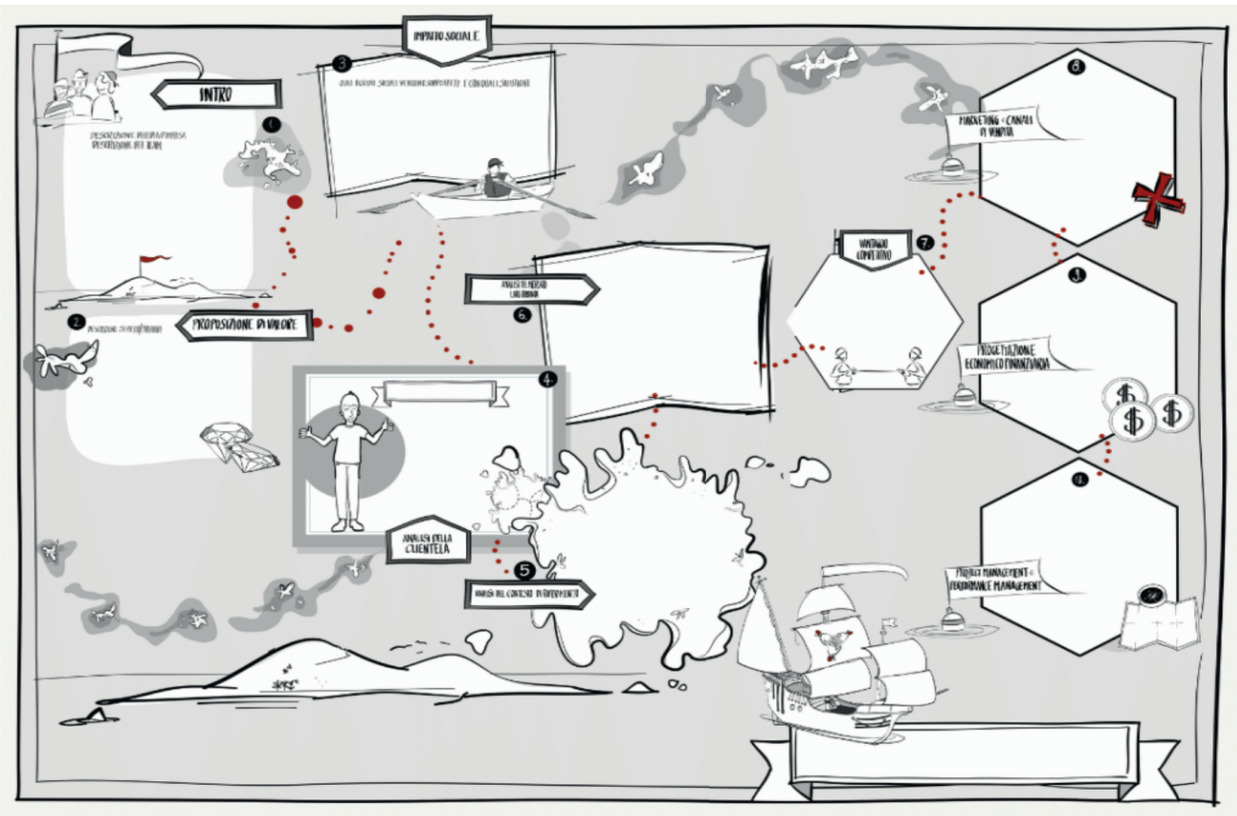
Il sesto blocco è relativo all'analisi di contesto, attraverso l'utilizzo della matrice PESTEL.
La settima isola invece si collega strettamen-

te con l'arcipelago della proposizione di valore: questo blocco infatti riguarda il vantaggio competitivo nei confronti di *benchmark* e *competitor*.

L'ottavo blocco descrive i canali di vendita e il *marketing* con cui riuscire a comunicare la propria proposizione di valore.
Il nono gli aspetti economico-finanziari legati al progetto.

La decima isola è quella relativa al *project management* dell'iniziativa: abbiamo avuto modo di esplodere una *road map* e programmare alcuni indicatori chiavi di *performance* e di impatto.

Gli *output* del primo utilizzo del *Social Innovation Creative Model* sono stati i primi quattro progetti connessi con l'innovazione sociale: quattro idee che hanno la possibilità di affacciarsi su un vero mercato e provare a creare valore sociale e ambientale.




**Social Innovation Creative Model**
Elaborazione grafica realizzata da Marco Serra

# PROJECT WORKS FINALI E PITCH EVENT

Nelle sessioni dei lavori di *team*, secondo le metodologie ed attraverso l'utilizzo del *Social Innovation Creative Model*, sono stati elaborati i seguenti *project works.*

**TEAM**

**SILVIA BALDERESCHI**
**DANILO LAMPIS**
**BARBARA FRANCESCA PORQUEDDU**
**BEATRICE TROGU**

L'idea di **TraballàmUs** nasce dal bisogno occupazionale dei giovani sardi della fascia 24-40 e mira a porre rimedio alla dispersività degli annunci di lavoro e alla scarsa dinamicità del tessuto produttivo, composto in larga misura da piccole imprese che difficilmente riescono a sfruttare le alte professionalità presenti sul territorio. La soluzione proposta consiste nella creazione di una piattaforma di *matching* tra domanda e offerta di lavoro e nell'erogazione di corsi di formazione e consulenze dedicate alle parti coinvolte per un rafforzamento bilaterale delle competenze.

**TEAM**

**DIEGO FODDI**
**MARTINA SIAS**
**ROBERTA VINCI**

**Supp'Orto è** un'idea di mediazione per il settore primario,in particolare per il settore agricolo, nata dalla necessità di far fronte ai problemi connessi alla disorganicità burocratica del settore e all'abbandono delle aree interne, quindi dei terreni agricoli del Sud Sardegna, area fortemente caratterizzata da fenomeni di disoccupazione, spopolamento e abbandono scolastico.
La soluzione proposta consiste in pacchetti di servizi pensati per un piccolo giovane imprenditore agricolo che consistono in euro-progettazione, ricerca e scrittura bandi, consulenze sullo sviluppo tecnologico e professionale, comunicazione e promozione del prodotto.

**TEAM**

**SIMONA MASCIANTONIO**
**MARCO MELIS**
**VANESSA MEGAN PERSEU**
**MARTINA SERRA**
**VALENTINA SPANU**
**ANDREA VINCIS**

**TORRAU** nasce dall'idea di creare un tipo di turismo rivolto ad una clientela che vuole riscoprire le proprie origini e il territorio sardo. Il nostro target è il turista di ritorno, ovvero gli emigrati che hanno il piacere di tornare in Sardegna in vacanza e desiderano vivere esperienze personalizzate secondo la propria storia familiare.
Il bisogno è dunque quello di proporre una nuova idea di vacanza coinvolgendo anche le piccole imprese del territorio tramite delle collaborazioni per offrire esperienze uniche in base ai bisogni dei clienti. La soluzione pensata è la creazione di una piattaforma digitale e una sede fisica.

**TEAM**

**VALENTINA GAVIANO**
**GIULIA PIGA**
**MARTINA TRAMONTE**

**MAPPABILE:** un'app che nasce con l'obiettivo di soddisfare il bisogno di rendere le città fruibili a persone con disabilità motoria, rendendole ulteriormente indipendenti. MappAbile vuole porre come soluzione al problema della limitata accessibilità e del costante supporto dei caregiver, un sistema informativo che segnali il livello di accessibilità alle strade, che verrà indicato con i colori verde, arancione e rosso a seconda del grado di difficoltà. Utilizzando dei filtri, si avrà la possibilità di individuare nella mappa servizi accessibili come strutture ricettive e di ristorazione, fermate autobus abilitate alla discesa e salita di persone con disabilità motorie; parcheggi per disabili; servizi igienici pubblici; parchi pubblici inclusivi; siti culturali e archeologici; stabilimenti balneari.

Per tutti questi servizi gli utenti potranno inserire una recensione generale o specifica, ad esempio su spazi interni ed esterni, oppure servizi igienici adeguati. All'interno dell'app sarà presente un portale che offrirà informazioni inerenti al mondo della disabilità come la segnalazione di nuove norme, bandi o eventi inclusivi. L'ultima funzione permette di inviare una richiesta di aiuto nel momento in cui si presenta un problema, come una ruota bucata o un ostacolo difficile da superare. La notifica arriverà a tutti coloro che possiedono l'app, con l'indicazione di quanti metri li separano da chi l'ha inviata. Colui che ha richiesto aiuto, una volta risolto il problema, avrà il compito di segnalarlo, in maniera tale che le altre persone in avvicinamento non raggiungano più il luogo indicato.

L'ultima fase del percorso ha avuto l'obiettivo di presentare le idee ed i progetti dei quattro *team* all'interno di un evento dedicato.

I diversi gruppi hanno illustrato, durante il *pitch event*, gli elementi chiavi del proprio progetto alla presenza del pubblico e di una commissione composta da alcuni rappresentanti degli attori territoriali coinvolti nelle precedenti fasi e dei formatori, che hanno poi assegnato, secondo la seguente **griglia di valutazione**, un punteggio di valutazione.

I.
**Innovatività sociale**: qual è il grado di innovatività sociale del progetto presentato?

II.
**Fattibilità**: quale è il grado di realizzabilità dell'idea progettuale?

III.
**Comunicazione ed esposizione**: quale è stata l'efficacia della presentazione?

IV.
**Completezza**: il progetto definisce i diversi aspetti chiave di pianificazione dell'idea?

V.
**Contesto**: il progetto è capace di inserirsi nel contesto locale e di rispondere ai bisogni del territorio?

VI.
**Impatto sociale**: il progetto è in grado di generare impatto sociale nel territorio di riferimento?

VII.
**Gruppo**: nel *team* sono presenti le figure chiave per lo sviluppo del progetto e per la suddivisione ottimale del lavoro?

VIII.
**Efficacia**: il progetto è in grado di rispondere ad un bisogno sociale?

# LE VOCI DEI PROTAGONISTI

A scrivere sono Barbara e Giulia, due partecipanti di questa prima edizione della SIA, che con questa testimonianza, pubblicata su *www.urbancenter.eu*, hanno voluto condividere con i lettori la loro esperienza personale sul percorso formativo.

Barbara, 28 anni. Sono laureata in Sviluppo Locale e Globale, di professione sono un'operatrice sociale, ma ho anche un forte interesse per l'ambito della progettazione. Al momento sono disoccupata.

Ho scelto di frequentare la Social Innovation Academy perché offre un percorso formativo di alta qualità, innovativo e professionalizzante, che punta a far conoscere ai giovani sardi le nuove prospettive di cambiamento presenti nel proprio territorio.

Un primo aspetto che ho ritenuto molto importante in questo corso è stato il continuo invito da parte di tutor e docenti a partecipare attivamente al percorso, apportando opinioni, riflessioni, spunti per migliorare alcuni aspetti o per trattare degli argomenti di nostro interesse perché, come ci è stato più volte ribadito, questo corso si alimenta e si arricchisce anche grazie ai nostri interventi.

Questo approccio inclusivo, di disponibilità e di ascolto continuo delle persone coinvolte nel processo (fondamentale nell'innovazione sociale) ha fatto sì che la mia curiosità e la mia attenzione venissero continuamente stimolate e ha indubbiamente incrementato la qualità del corso, in quanto si è tenuto conto delle voci e delle necessità dei partecipanti.

Altra grande ricchezza della SIA è stata la scelta di docenti impegnati sul campo dell'innovazione sociale, professori universitari e professionisti del settore, che a vario titolo ci hanno trasmesso le proprie conoscenze, parlato delle proprie esperienze pratiche e stimolato a credere nelle nostre potenzialità per poter creare delle soluzioni alternative di valore nelle nostre comunità.

Infine, la fase che ho apprezzato di più di questa formazione è stata la parte pratica dei lavori di gruppo, che mi hanno permesso di confrontarmi con ragazze e ragazzi con formazioni ed esperienze professionali diverse, e questo mi ha aiutata ad ampliare una visione più strettamente legata al mio ambito di competenza e a tener conto di altre soluzioni possibili.

È un tipo di metodologia che durante la formazione universitaria non mi è stata insegnata, ma che permette di sviluppare delle competenze relazionali e di team building ormai fondamentali nella maggior parte dei contesti lavorativi.

Giulia, 25 anni. Sono laureata in Scienze Politiche e Relazioni Internazionali e attualmente frequento la specialistica di Politiche, Società e Territorio all'Università degli studi di Cagliari.

Ho scelto di propormi per la SIA per le tematiche che sarebbero state trattate, ma soprattutto per l'utilizzo di una metodologia pratica per imparare a ideare e progettare innovazioni sociali. Nonostante le prime fasi del percorso si siano svolte tramite la didattica a distanza il grado di coinvolgimento è stato molto alto.

È stato davvero interessante e motivazionale ascoltare le testimonianze da parte di figure che, a vario titolo ed in varie forme, sono protagonisti del cambiamento e dell'innovazione nel territorio. Nonostante

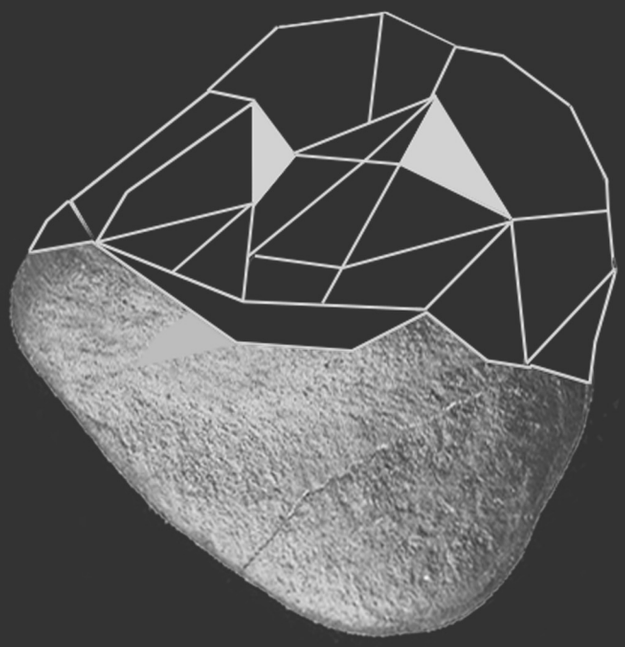
del percorso si siano svolte tramite la didattica a distanza il grado di coinvolgimento è stato molto alto.

È stato davvero interessante e motivazionale ascoltare le testimonianze da parte di figure che, a vario titolo ed in varie forme, sono protagonisti del cambiamento e dell'innovazione nel territorio.
Nonostante
i diversi settori di appartenenza, la creazione di valore, è ciò che di più importante è emerso. Questa ambizione, a parer mio, è quello che accomuna coloro che hanno scelto di partecipare a questo percorso di formazione.

Siamo stati i protagonisti della terza fase. In base ai nostri interessi abbiamo creato dei team e sviluppato dei prototipi progettuali in risposta a sfide proposte dalla società. Questa per me è stata la parte più importante di tutto il percorso. Confrontarmi con diversi background, trovare un equilibrio con persone sino a quel momento sconosciute, condividere conoscenze, metodi, competenze e abilità è ciò che di più significativo mi resterà di quest'esperienza.

Un altro valore aggiunto è stata la scelta dei coach, Jacopo e Simone. Attraverso la loro professionalità, disponibilità e passione per il proprio lavoro ci hanno accompagnato al meglio in questo percorso.

Riteniamo che la Social Innovation Academy sia un modello formativo funzionale alla creazione di figure professionali competitive in linea con gli standard richiesti da aziende ed enti pubblici e privati regionali e nazionali, ma anche una scuola per dei cittadini più consapevoli delle potenzialità proprie e di quelle del proprio territorio.



# TERZA PARTE

# LE RIFLESSIONI SUI TEMI

## L'INNOVAZIONE CULTURALE E SOCIALE COME PROBLEMA E PRASSI

## LA SFIDA DEL CORSO DI STUDI MAGISTRALE IN INNOVAZIONE SOCIALE E COMUNICAZIONE

di Marco Pitzalis

La società contemporanea è attraversata da radicali processi di cambiamento socio-demografico e socio-economico. Tali cambiamenti sono stati concettualizzati dai documenti elaborati nel 2015 dall'Agenda 2030 dell'ONU in materia di sviluppo sostenibile.

La filosofia alla base delle strategie dell'Unione Europea ha ripreso le parole d'ordine tracciate dalle agenzie transnazionali e le ha tradotte nelle sei priorità indicate dalla Commissione. Queste sono state successivamente operazionalizzate nella strategia di sviluppo e trasformazione dell'UE contenuta nel piano del *Recovery Plan for Europe*, a sua volta ripresa nel *Piano nazionale di ripresa e resilienza* (PNRR) varato dal governo Draghi.

Il concetto centrale che emerge da questi documenti è quello di innovazione sociale (I.S.). Filippo Barbera e Tania Parisi[1] hanno brillantemente spiegato come tale concetto sia largamente polisemico ed ambiguo. A questo aggiungiamo che, nella misura in cui perde la sua valenza descrittiva e prende la forma di specifici disegni politici, nel quadro di specifici interventi di *policy*, esso non è affatto neutro. Implica infatti una redistribuzione di risorse economiche e simboliche e una trasformazione delle regole del gioco dentro le quali tale (re)distribuzione.

Trasformando così il campo istituzionale, il sistema di governo e quello di *governance*, a livello centrale e a livello periferico.

Quello di innovazione sociale non è quindi semplicemente un concetto, ma un vero e proprio progetto trasformativo che abbraccia l'intera sfera economico-sociale e si traduce in concreti "dispositivi di *policy*".

Se l'innovazione sociale, in quanto progetto, è dunque un campo di lotte, nel campo economico, nel campo del potere ma anche in quello culturale e scientifico, occorre che essa sia fatta oggetto di un'analisi critica che, di volta in volta, ne rilevi il senso, la direzione, le implicazioni. L'innovazione non deve essere considerata, dunque, come un concetto feticcio, un dato, ma come un processo che va interrogato in tutte le sue dimensioni.

L'innovazione sociale concerne innumerevoli sfere della vita sociale ed economica e soprattutto il rapporto tra queste sfere. L'UE ha assunto l'I.S. come paradigma di riferimento in cui rientrano differenti parole d'ordine tra cui equità, parità di genere, inclusione sociale, innovazione tecnologica, *green economy*, in un quadro economico preciso, cioè il progetto politico di un modello sociale di mercato.

[1] F. BARBERA e T. PARISI 2019, *Innovatori sociali. La sindrome di Prometeo nell'Italia che cambia*, Il Mulino, Bologna.

Il fatto che la dimensione sociale e quella economica siano concepite come parte del medesimo progetto costituisce una sfida politica e culturale interessante, soprattutto perché implica il ruolo di un terzo attore: le istituzioni, in primo luogo quelle amministrative ed educative.

Queste ultime, come si evince dal PNRR, costituiscono uno degli investimenti centrali per il rilancio del paese.

Questi elementi costituiscono, per i ricercatori e per le istituzioni culturali una sfida che investe sia l'analisi teorica ed empirica sia la formazione specialistica.

La laurea magistrale in *Innovazione Sociale e Comunicazione* nasce, quindi, dall'esigenza – manifestata dagli operatori culturali e sociali – di costruire un'offerta formativa capace di tematizzare i principali cambiamenti in atto nella nostra società all'interno di un progetto formativo e culturale ambizioso, innovativo e avanzato.

La fase di crisi attuale costituisce un momento di profonda trasformazione sociale, culturale, economica e politica.
Questioni come la gestione del rischio, l'incertezza, i cambiamenti della struttura della popolazione, le spinte verso la parità di genere, l'innovazione tecnologica, la regolazione del lavoro e le crisi causate dall'immigrazione costituiscono gli elementi di una realtà complessa e che richiede strumenti di lettura e di intervento sempre più sofisticati.

Sotto questo aspetto, emerge la domanda di una figura di laureato che abbia un profilo culturale di alto livello, capace di produrre conoscenza avanzata sui processi sociali e con competenze nel campo della progettazione e della comunicazione.
Un profilo di laureato capace sia di accompagnare i progetti di innovazione dal basso, grazie alle competenze relative alla progettazione partecipata e all'analisi e all'implementazione di reti, sia di fornire un servizio alle istituzioni e al *policy maker* attraverso l'ideazione e la pianificazione di strategie informative e di piani di comunicazione efficaci negli ambienti *offline* e digitali.

Un aspetto fondamentale dei processi di innovazione è costituito dalla connessione coi processi di comunicazione, dimensione centrale nella filosofia del corso di studi.
La promozione della partecipazione dei cittadini ai processi di innovazione implica, infatti, un processo preliminare di ricerca ma anche di accompagnamento, di discussione, di riflessione collettiva che coinvolga le comunità locali.

In Sardegna, abbiamo avuto molti esempi di politiche e progetti potenzialmente innovativi che si sono scontrati con una resistenza

latente od esplicita delle popolazioni coinvolte.

Spesso queste difficoltà discendevano dall'assenza di azioni preliminari di costruzione del consenso o di un senso condiviso dei progetti in questione e, anche, dalla mancanza di strategie di comunicazione politica e istituzionale adeguate e coerenti.
Esempi di questi processi condotti in maniera inadeguata, si trovano nella storia del *Parco del Gennargentu* o nella politica della raccolta differenziata dei rifiuti nell'area metropolitana di Cagliari.
Questi esempi mostrano come un progetto o una politica innovativa abbiano sempre bisogno di consenso, cioè della costruzione preliminare, con gli *stakeholder*, di un senso condiviso degli obiettivi e delle condizioni di sviluppo del progetto in questione.

É dall'esito di questa con-divisione che dipenderanno probabilmente l'attuazione e l'esito dell'azione. Ci si riferisce alla messa in campo di adeguate strategie di ricerca, pre-progettazione, condivisione, informazione, che siano preliminari alla elaborazione e al lancio di un progetto e alle successive strategie di accompagnamento (monitoraggio, controllo, valutazione).
Il Dipartimento di Scienze Politiche Sociali, da sempre in prima linea nella ricerca e nella formazione in materia di sviluppo locale, delle politiche sociali e del governo del territorio, ha sentito l'esigenza di realizzare un salto in avanti, accogliendo la sfida dell'innovazione dentro il proprio modello formativo e di ricerca.

La nascita del corso di studi Magistrale ha risposto infatti a una triplice esigenza di innovazione:

1. dei **contenuti dell'insegnamento** attraverso la costruzione di un corso di studi inedito, a livello nazionale che mettesse insieme gli obiettivi relativi alla formazione nel campo dell'innovazione sociale e culturale, della ricerca e della comunicazione politica ed istituzionale;

2. dei **metodi dell'insegnamento** a partire dall'adozione di un punto di vista costruttivista sui processi di apprendimento. Paradigma che implica l'idea che il sapere non è un punto di partenza ma una meta il cui conseguimento richiede che gli studenti siano parte attiva del processo. Questo approccio prende la forma di un'attenzione alla ricerca empirica, agli studi di caso, al collegamento continuo di teoria e pratica, un'attitudine di carattere applicativo sviluppata nei corsi tradizionali, nei laboratori e nel tirocinio;

3. una **formazione critica multidisciplinare** che implica una capacità di analisi, di messa in prospettiva, capace di promuovere una visione aperta e creativa del ruolo del laureato

nella società.

Questi tre aspetti mettono in luce una dimensione fondamentale dell'innovazione sociale, cioè la dimensione critica e riflessiva, che si manifesta nella capacità di mettere in questione i suoi stessi presupposti, portando la critica al dominio, in tutte le sue forme.

L'innovazione sociale è un paradigma di progettazione capace di dare risposta ai bisogni emergenti delle comunità, per sviluppare modelli di innovazione che intreccino la dimensione personale a quella politica, la conoscenza tacita a quella codificata, la partecipazione all'apporto esperto.

Sotto questo profilo, il corso di studi ha l'obiettivo di formare un analista delle politiche pubbliche e un esperto capace di far decollare le potenzialità del territorio attraverso la valorizzazione del potenziale di comunità.

Il biennio consentirà dunque di ottenere delle competenze specialistiche:
I. saper valorizzare, analizzare, descrivere e far emergere le specificità territoriali in cui si opera;
II. saper valorizzare, analizzare, descrivere e far emergere le diverse reti sociali e produttive dei territori;
III. analizzare le specifiche esigenze territoriali e i processi socio-economici in atto in un determinato territorio (dal punto di vista sociale, ambientale, economico);
IV. analizzare, gestire e facilitare processi di governance tra gli stakeholders a diversi livelli;
V. utilizzare le principali pratiche concertative e stimolare i processi partecipativi;
VI. analizzare e gestire i processi comunicativi e mediali della contemporaneità.

Le competenze indicate sono rivolte prevalentemente agli ambiti dell'inclusione sociale (servizi sociali, diritti umani e diritto alla salute), della promozione e valorizzazione civile e culturale (istruzione e educazione, cultura e produzione artistica), della qualificazione e valorizzazione territoriale-ambientale in chiave di crescita economica (sviluppo locale, turismo, cibo, ambiente, ambiente urbano).

Affinché tali competenze siano valorizzate al meglio, anche per la gestione dei conflitti e la costruzione del consenso nella programmazione e progettazione partecipata, la comunicazione svolge un ruolo fondamentale all'interno delle amministrazioni pubbliche e delle organizzazioni complesse.

Comunicazione intesa non solo come trasferimento di informazioni, ma come funzione chiave in grado di veicolare significati, diffondere valori, creare e alimentare relazioni con pubblici differenziati sia in ambienti *offline* che *online*.

Gestire strategicamente la comunicazione richiede infatti un approccio specialistico, attraverso un aggiornamento constante di saperi di tipo multidisciplinare (sociologici, politologici, giuridici, antropologici, economico-statistici, linguistici) in grado di cogliere la complessità delle sfide della contemporaneità, dell'innovazione tecnologica e delle trasformazioni dei media e delle industrie culturali.

In tale scenario, la laurea magistrale intende fornire una risposta efficace per affrontare la complessità dei processi di innovazione territoriale e dei flussi comunicativi contemporanei, sia in una fase analitica e critica, che nel campo della progettazione e gestione strategica. Ciò nell'ambito del settore pubblico così come di quello privato (anche sociale).

Il corso di studi in Innovazione Sociale e Comunicazione è un corso interdisciplinare che integra saperi, approcci teorici e metodologici differenti al fine di offrire una cassetta degli attrezzi volta a formare esperti in tre ambiti principali:

a. esperti dell'innovazione sociale e della progettazione territoriale partecipata, nell'ambito dell'innovazione delle politiche e dei servizi, con particolare riguardo alla tutela dei beni comuni e alla valorizzazione dei beni pubblici;

b. esperti e progettisti della comunicazione istituzionale, politica e delle pubbliche relazioni, che svolgeranno una funzione di direzione e coordinamento delle strategie di comunicazione istituzionale, politica e sociale e delle relazioni pubbliche;

c. specialisti nella ricerca sociale e nell'analisi di dati, che potranno ricoprire ruoli di ricerca, dirigenza, consulenza, progettazione, valutazione nell'ambito del settore terziario e dei servizi alle persone, pubblici e privati (enti e associazioni *no profit*) con particolare riferimento agli interventi di *welfare* nell'area della povertà, della marginalità e dell'esclusione sociale; nelle agenzie operanti nel settore della comunicazione di massa e della formazione dell'opinione pubblica; nell'ambito della comunicazione sociale, della gestione dei processi interculturali e dello sviluppo umano.

## EUROPE DIRECT SARDEGNA
## LA FORMAZIONE SULL' INNOVAZIONE SOCIALE E L'EUROPA

di Antonello Chessa, Antonio Mura e Rossella Marocchi

Il team dello Europe Direct Regione Sardegna ha preso parte con viva soddisfazione alle attività del percorso formativo *Social Innovation Academy*, concordando con la segreteria organizzativa e sviluppando con i partecipanti una metodologia interattiva fondata prospetticamente sulle opportunità e sugli strumenti offerti dall'Unione Europea e operativamente sulle modalità di interazione interna ai gruppi di lavoro e sulla strutturazione delle reti relazionali.

Considerata l'ampia rilevanza dell'innovazione sociale nel bilancio e nelle priorità strategiche dell'Unione Europea per il settennio di programmazione 2021-2027 (sia nei programmi a finanziamento indiretto come il Fondo Sociale Europeo, ma anche in programmi a finanziamento diretto come il Fondo Giustizia Diritti e Valori, Horizon Europe, Erasmus +), il contributo offerto è apparso come recepito dai partecipanti nelle restituzioni dei team, impegnati nell'elaborazione di progetti di innovazione sociale nel settore primario, nei servizi per l'occupazione, nella fruibilità urbana, nel turismo di ritorno.

Il quadro europeo, la progettazione consapevole che si declina nei formulari di gara, il corretto bilanciamento dei ruoli nella redazione e nell'attuazione progettuale, l'articolazione delle reti e l'individuazione dei portatori d'interesse sulle tematiche dell'innovazione sociale, la sostenibilità finanziaria sono stati gli ambiti sui quali il *team* dello Europe Direct ha incontrato favorevolmente l'interesse, la curiosità e l'entusiasmo dei partecipanti.

I territori (enti pubblici, organizzazioni della società civile, cittadini, imprese) sono attori fondamentali per l'attuazione e la realizzazione del pilastro europeo dei diritti sociali; si pertanto rendono necessarie competenze specifiche da inserire in progettualità condivise e innovative.

A tal fine il percorso proposto da PRO.PIL.E.I. ha certamente contribuito all'informazione e formazione di nuove professionalità e alla creazione di reti sui temi dell'innovazione sociale che auspicabilmente sfoceranno in progettualità utili per il territorio e, su più ampia scala, per l'Unione Europea.

A tutti i partecipanti i nostri migliori auguri di ogni favorevole sviluppo.

## INNOVAZIONE SOCIALE
## E CREAZIONE DEL VALORE IMPRENDITORIALE

di Jacopo Deidda Gagliardo, formatore e coach di Social Innovation Academy

Secondo il professore Geoff Mulgan **l'innovazione sociale si declina nella generazione di** *"nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che vanno incontro ai bisogni sociali e che allo stesso tempo creano nuove relazioni sociali e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono sia buone per la società, sia che accrescono le possibilità di azione per la società stessa".*

Quello dell'innovazione sociale è un tema particolarmente difficile da trattare nel nostro paese: come in tanti altri casi, ci troviamo indietro anni luce rispetto alla nascita e all'evoluzione di metodologie e modelli diversi, basati sulla creazione di valore.

Per fare quindi un po' di luce, e provare a diffondere in maniera efficace questi semi di *"nuove idee che vanno incontro ai bisogni sociali, creando nuove relazioni"*, cerchiamo di partire dalla radice e fare chiarezza su queste definizioni: innovazione sociale e creazione di valore.

La difficoltà del primo binomio di parole da analizzare **non sta tanto nella seconda metà, il sociale**, facilmente etichettabile e definibile anche nella sua declinazione ambientale, **bensì nella parola innovazione**. Perché su questa parola c'è stata un'invasione di professionisti, incubatori, *start-upper* e investitori che non hanno la minima idea di cosa significhi veramente fare innovazione.

Se ci affidiamo al vocabolario più utilizzato del mondo (non me ne vogliate ma senza ombra di dubbio questo è Google), l'innovazione viene definita come "*l'introduzione di sistemi e criteri nuovi*".
Se cerchiamo invece in un vocabolario cartaceo come lo Zanichelli, ci viene riportata la seguente definizione: "*l'atto, l'opera di innovare, cioè di introdurre nuovi sistemi, nuovi ordinamenti, nuovi metodi di produzione e simili*".

Da queste definizioni sembra che l'innovazione sia sempre connessa con il nuovo.
E così è.
Ma, è presente ancora l'assenza di una condizione più che necessaria.
Qual è questo elemento che fa la differenza?
Infatti, dal nostro punto di vista "*innovazione è qualsiasi cambiamento che porti ad un miglioramento*".

Considerando che in questa definizione a differenza delle altre non è esplicita la parola nuovo, il *focus* è dato da altri due termini, cambiamento e miglioramento, che intrinsecamente ci fanno capire come:

- il nuovo è presente grazie al cambiamento di ciò che abbiamo;
- il miglioramento si può avere grazie al cambiamento.

Ed è proprio l'indagine di questo cambiamento che fa la differenza, con il fondamentale utilizzo di indicatori di performance per capire:

I. come siamo passati da una situazione A ad una situazione B;

II.se effettivamente ci sia stato un miglioramento tra le due situazioni.

Conseguentemente, piantare dei semi di innovazione sociale significa anche essere disposti a programmare, misurare e valutare il vero impatto di strategie progettuali determinate, utilizzando gli indicatori di performance: è anche qui che prende senso la parola "sociale", usata in un'accezione che non può non considerare l'aspetto ambientale.

Per quanto riguarda invece la creazione di valore, partiamo dalla definizione con declinazione imprenditoriale: "*un'impresa crea valore quando migliora il livello di benessere interno alla stessa e dell'ecosistema di riferimento, creando sviluppo economico nel rispetto dell'ambiente.*"

Concretamente quindi sembra complicatissimo poter creare valore per un'azienda: ma, non è così.

La creazione di valore per un'azienda passa per singoli gesti quotidiani, nel raggiungimento di una visione più profonda: prima di tutto si tratta quindi di riuscire a creare e far accettare la mentalità giusta e poi saper essere in grado di passare dal dire al fare nel modo più veloce possibile.

Tuttavia se alla lunga i piccoli gesti non sono incastonati all'interno di una cornice, si rischia di compiere azioni sparse, senza un reale filo logico ed **è qui che nasce la connessione tra innovazione sociale e creazione di valore imprenditoriale**: una nuova declinazione per i progetti che possono passare da una configurazione per la quale il fino di lucro è centrale, ad una configurazione in cui la sostenibilità economica non manca, ma tiene conto della necessità del nostro mondo di "*nuove idee che vanno incontro ai bisogni sociali, creando nuove relazioni sociali e nuove collaborazioni.*"

## SULLA SPERIMENTAZIONE DEGLI OUTCOME BASED CONTRACTS

DI LUCA SPISSU, DIRETTORE SERVIZIO PROGETTI REGIONALI E COMUNITARI DELL'AGENZIA SARDA PER LE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO ASPAL

Nel recente passato ho avuto il compito di realizzare iniziative di politica attiva del lavoro che hanno assunto le più svariate forme: attività formative a seguito di una rilevazione puntuale del fabbisogno, inserimenti temporanei in azienda per il tramite di tirocini, azioni di orientamento al lavoro, formazione specialistica per aspiranti imprenditori.

Sebbene diverse tra loro, esiste un filo rosso, una caratteristica che accomuna le misure citate: esse infatti si basano sull'idea che il loro successo si misuri secondo una visione finanziario-centrica (controlli positivi, rendicontazione e certificazione della spesa); utilizzo delle risorse (*input*) e livello di completamento delle attività (numero di servizi erogati); produzione di *output* (quanti tirocini, quante persone formate, quante persone orientate). E, in caso di esternalizzazione del servizio, dominio assoluto della logica del *fee for service* con elaborazione dei documenti di gara in forma prescrittiva e affidamento del servizio all'offerta economicamente più vantaggiosa.

L'aspetto della valutazione dei risultati di livello superiore (*outcome* o impatto) è, ottimisticamente parlando, trascurato.

Qualche anno fa, nel quadro di un programma di formazione per aspiranti imprenditori, TALENT UP ENTREPRENEURSHIP AND BACK, in considerazione dei risultati ottenuti durante la prima edizione (comunque non trascurabili) ho cominciato a ragionare, in via sperimentale, attorno alla possibilità di inserire nei documenti di gara alcuni riferimenti chiari rispetto ai "risultati attesi" in esito al servizio reso dal fornitore.

Per comprendere meglio, nella prima edizione la fase formativa per gli aspiranti imprenditori aveva visto la stazione appaltante ASPAL affidare un servizio ad un fornitore esterno che aveva risposto con una offerta economica rispetto ad una richiesta di natura prescrittiva.
In particolare, la stazione appaltante (come praticamente in uso nel 90% dei casi) aveva fatto una lista delle attività formative che dovevano essere erogate a favore dei partecipanti aspiranti imprenditori e, ipotizzando l'esistenza di un collegamento tra le attività di formazione e un qualche risultato atteso verso il futuro incremento del numero delle *start-up,* dopo aver accertato la regolare esecuzione del contratto, aveva provveduto al pagamento.

L'azione di ASPAL, coerente rispetto al quadro delle regole definite dai fondi utilizzati (PO Fondo Sociale Europeo, Asse III - Obiettivo Specifico 10.5 - azione 10.5.12 che, a sua volta, 10.5.12 Azioni per il rafforzamento dei percorsi di istruzione universitaria o equivalente post-lauream, volte a promuovere il raccordo tra istruzione terziaria, il sistema produttivo, gli istituti di ricerca, con particolare riferimento ai dottorati in collaborazione con le imprese e/o enti di ricerca in ambiti scientifici coerenti con le linee strategiche

del PNR e della Smart specialisation regionale) non richiama l'esistenza, o almeno non le esplicita, tra le azioni di rafforzamento e un qualche risultato di livello superiore in termini cambiamento, diverso comportamento dei destinatari delle misure, utilizzo delle competenze acquisite.

Più precisamente, se al termine del ciclo di programmazione, i responsabili delle misure dimostreranno di aver promosso x dottorati, o x *master post-lauream* che siano coerenti rispetto agli indicatori, la missione si intenderà compiuta.

Durante la prima edizione di TALENT UP ENTREPRENEURSHIP AND BACK, il gruppo di lavoro, sebbene in un contesto contrattuale rappresentato dalla logica del *fee for service* e in un quadro regolamentare normativo che non faceva alcun riferimento specifico al concetto di *outcome* , si è spinto oltre e ha cercato di individuare, nei documenti di preparazione del programma triennale e nei relativi documenti di gara, degli indicatori capaci di rappresentare meglio il senso dell'iniziativa finanziata dal Fondo Sociale Europeo.

La domanda alla quale volevamo rispondere era la seguente: quale sarà l'elemento in base al quale noi valuteremo il successo del Programma TALENT UP?

E quale numero, quale indicatore per dire che, al contrario, si è trattato di un insuccesso?

Abbiamo quindi cominciato a ragionare attorno ad un esito atteso che non necessariamente coincideva con gli *output* del fornitore, o con l'aderenza della spesa da certificare o con il cronoprogramma comunicato all'autorità di gestione.

La risposta alla domanda è stata, più o meno, la seguente: per ASPAL il successo sarà rappresentato dal numero di partecipanti che, al termine del percorso formativo con esito positivo, avranno costituito una *start-up*.

La decisione ha determinato una impostazione, un atteggiamento e l'adozione di criteri valutazione assai diversi rispetto a quelli immaginati inizialmente.

A titolo di esempio, contrariamente a ciò che i partecipanti si aspettavano, durante la fase formativa abbiamo valutato la opportunità che passassero dal modulo nazionale a quello internazionale, sulla base della qualità del lavoro prodotto.

In altre parole, dato che noi abbiamo impostato un criterio di valutazione che guardava all'*outcome* e non all'*output*, abbiamo deciso che dei 48 partecipanti alla prima fase solamente 28 avessero titolo per proseguire.
Al termine dell'attività formativa internazionale, abbiamo riflettuto se le quattro *start-up* costituite fossero un successo oppure no.

La lezione appresa durante la prima edizione è servita per immaginare, fin dalla elabora-

zione dei documenti di gara, l'introduzione di elementi di valutazione dell'operato dei fornitori che fossero basati su *outcomes* e non solo su *output*.

Ovviamente si è trattato di una ibridazione del capitolato e quindi del successivo contratto affidato che ha consentito una valutazione del fornitore su elementi diversi rispetto alla semplice erogazione del servizio (*on – off*, fatto non fatto, etc..).
A titolo di esempio: ai fornitori non abbiamo chiesto di quotare la lista di attività da affidare o di definire la dimensione economica del servizio descritto o addirittura prescritto. Piuttosto, abbiamo chiesto all'offerente di illustrare attraverso quale percorso intendesse selezionare i partecipanti e formare gli stessi in modo tale da restituirci una coorte di 60 aspiranti imprenditori con l'attitudine necessaria e con un'idea da sviluppare da ridurre a 25 dopo la prima fase attraverso un processo di puntuale selezione.

Gli offerenti sono rimasti liberi di dirci come, attraverso quali metodologie o percorsi esperienziali, intendessero portare un gruppo di partecipanti aspiranti imprenditori ad un livello tale da consentire alla stazione appaltante di confidare sull'aumento della probabilità che diventino imprenditori (valutazione dell'esito della formazione in termini di validazione delle competenze acquisite). Questo ha rappresentato una sfida per la stazione appaltante e per chi si è occupato della valutazione delle offerte, un passo verso la sperimentazione di modalità di coinvolgimento del mercato secondo logiche diverse, capaci di esprimere l'importanza da attribuire ai risultati attesi.

Questo primo tentativo di contaminazione dei contratti, con l'inserimento di elementi di valutazione degli *outcome*, ha rappresentato l'avvio di una nuova aspirazione da parte di ASPAL che ha continuato a immaginare ulteriori sviluppi ed evoluzioni oggetto di sperimentazione all'interno del Programma TALENT UP.

Attualmente, si sta ragionando attorno alla possibilità di cambiare le regole di funzionamento della modalità di ingaggio del mercato nella fase "*Back*" del Programma.

Ossia, al termine della fase formativa, quando ASPAL accoglie gli aspiranti imprenditori al rientro dall'attività formativa internazionale, si pone il problema di come aiutare gli stessi a consolidare l'idea e costituire la *start-up*.

L'approccio tradizionale è rappresentato dal finanziamento di un *voucher* per pagare consulenze, prototipazione di modelli, redazione di domande di accesso al credito.
In breve, la logica del "un esperto eroga un servizio e per questo ottiene il pagamento".

Quello a cui noi stiamo pensando è un'innovazione che prevede due modalità: la possibilità che un *voucher*, spendibile presso soggetti esperti accreditati, sia pagato a

risultato (*outcome based*) con un rapporto "contrattuale" che vede ASPAL erogare le somme previste a favore del *service provider* solo e solamente al raggiungimento di *proxy outcomes* o *lead progess outcomes* che, sulla base di un griglia di valutazione co-disegnata fin dall'inizio, dia evidenza di un risultato verso il conseguimento di un successo primario (costituzione della *start-up*); il coinvolgimento, attraverso formule che dovranno essere ancora individuate, di un investitore privato che, assumendosi il rischio dell'insuccesso, accetti di finanziare in tutto o in parte i *voucher* della fase "*Back"* e di essere remunerato in esito ad un processo di valutazione.

Abbiamo già individuato due filoni di studio che comunque richiedono risposte.

Il primo è appunto la definizione degli *outcome* e al prezzo, inteso come quotazione, ad essi collegati.
Normalmente, la stazione appaltante fin dalla progettazione della gara di appalto è tenuta ad una ricostruzione del costo dell'operazione avvalendosi di dati che sono collegati a costi reali.
Ossia, il costo del servizio altro non è che la somma dei costi che l'offerente teoricamente deve sostenere per la sua erogazione.

Il secondo tema è la misurazione e la metrica da utilizzare.
L'ortodossia vorrebbe analisi controfattuali, analisi complicate e disponibilità di dati non sempre facilmente reperibili.
La soluzione a cui si sta pensando è l'adozione del metodo cosiddetto *rate card* che prevede il collegamento tra una serie di *proxy outcome* o di *lead progress outcomes* ad un costo, una quotazione per ognuna di loro.
Si tratta dell'applicazione di una metodologia già in uso in alcuni Paesi del nord Europa (U.K. e Paesi Bassi) che potrebbe essere adattata ad un contesto, quello del supporto alla creazione di impresa che in questi giorni è oggetto di editoriali dei quotidiani nazionali (si veda *il sole 24 ore*, in "*L'ultima innovazione delle startup: consulenti legati ai risultati*", *https://amp24.ilsole24ore.com/pagina/AEqoLmd*).

"***If you measure the wrong thing, you will do the wrong thing***"
PROFESSOR JOSEPH STIGLITZ

# MICROFINANZA E INCLUSIONE FINANZIARIA L'ESPERIENZA DELLE COOPERATIVE SARDE

DI EMANUELE CABRAS

Premessa

La condizione di esclusione finanziaria coinvolge in Italia un numero molto elevato di persone e imprese.
Secondo alcune stime, circa il 25% dei residenti in Italia sperimenta strutturali difficoltà nell'accesso a servizi finanziari essenziali quali: la titolarità di un conto corrente, la disponibilità di strumenti ordinari di pagamento e, in particolare, la possibilità di ottenere un credito bancario in linea con le proprie esigenze personali e di lavoro.

Questa condizione di esclusione è doppiamente invalidante: da un lato, essa si ripercuote sull'effettiva equità socio-economica, intesa come pari opportunità di accesso a servizi essenziali per la persona.
Dall'altro, essa ostacola pesantemente la possibilità da parte di micro e piccoli imprenditori di contribuire attivamente alla vita economica del Paese e al benessere delle comunità sociali di appartenenza.

Com'è noto e riconosciuto da parte delle principali istituzioni europee, il livello di esclusione finanziaria è, in taluni casi, causa determinante dell'aggravarsi delle condizioni di disagio sociale.
In altri casi, invece, esso penalizza fortemente l'esplicarsi del potenziale imprenditivo delle risorse umane disponibili, le quali costituiscono naturalmente un potenziale dinamico sottoutilizzato delle economie locali e nazionali.

Nel primo caso, il riferimento è in particolare a persone che non dispongono di un'occupazione lavorativa, a migranti all'inizio di un percorso di integrazione o, ancora, a persone sovra-indebitate o in transitoria difficoltà economica.

Nel secondo caso, si tratta di giovani alla ricerca di una prima occupazione in grado di esprimere un progetto di impresa o di auto-impiego, di micro-imprenditori che intendono avviare nuovi progetti o che vogliono riorganizzare strutturalmente le proprie attività già esistenti, di stranieri con evidenti capacità imprenditoriali ma privi di storia creditizia o di garanzie reali e, infine, della molteplicità di iniziative di impresa sociale, di organizzazioni mutualistiche e cooperative svolte spesso a livello locale e su piccola scala.

Questo complesso e articolato insieme di forze economicamente attive stentano nell'attuale quadro di offerta finanziaria e creditizia – e la situazione si era aggravata negli ultimi dieci anni post-crisi e si è ulteriormente aggravata per via del COVID-19 – a trovare risposte appropriate.

**L'esperienza di COOPFIN S.p.A.**

In questo quadro si inserisce l'azione della Società Finalizzata allo Sviluppo della Cooperazione S.p.A. (in breve COOPFIN).

COOPFIN è stata costituita nel 1990 quale espressione del sistema cooperativo della Sardegna nell'ambito di un'iniziativa promossa d'intesa con la Regione Sardegna, che mise a disposizione un fondo di dotazione finanziaria per rispondere alle esigenze delle società cooperative.

In qualità di intermediario finanziario iscritto all'elenco previsto dall'art. 106 del T.U.B., nei primi 20 anni di attività, COOPFIN ha finanziato circa 800 imprese cooperative, nuove o già esistenti, nei loro progetti di nascita, crescita e potenziamento.

Nel 2013, COOPFIN ha avviato un percorso di rinnovamento strategico e adeguamento al nuovo quadro normativo del settore bancario e finanziario, decidendo di concentrare la propria azione su due ambiti: il sostegno alle microimprese cooperative tramite finanziamenti di microcredito ed il sostegno ad iniziative di alto interesse imprenditoriale attraverso la partecipazione al capitale delle imprese cooperative.

Dal 2017 COOPFIN è perciò divenuto operatore di Microcredito iscritto all'apposito elenco tenuto da Banca d'Italia in accordo all'art. 111 del T.U.B..

Dal 2017 ad oggi COOPFIN ha ricevuto 284 manifestazioni d'interesse da parte di costituende cooperative o di cooperative di recente costituzione interessate ad accedere ad un prestito microcredito.

Di queste, 207 si sono trasformate in domande di finanziamento e sono state sottoposta ad istruttoria, a seguito della quale l'organo deliberante (il Consiglio d'Amministrazione) ha deciso di finanziarne 198. 182 sono quindi le imprese cooperative finora finanziate in circa quattro anni di attività.

| ANNO | MANIFESTAZIONI D'INTERESSE | DOMANDE ISTRUITE | FINANZIAMENTI DELIBERATI | FINANZIAMENTI LIQUIDATI |
|---|---|---|---|---|
| 2017 | 53 | 42 | 37 | 26 |
| 2018 | 67 | 56 | 55 | 49 |
| 2019 | 68 | 49 | 51 | 52 |
| 2020 | 57 | 42 | 35 | 25 |
| 2021 | 39 | 18 | 20 | 30 |
| TOTALE | 284 | 207 | 198 | 182 |

Tabella 1
N.B. per il 2021 dati aggiornati al mese di settembre.

Il valore complessivo dei finanziamenti erogati dal 2017 ad oggi è stato pari a 4,44 ML di Euro, con una forte concentrazione nel territorio della vecchia provincia di Cagliari.

COOPERATIVE FINANZIATE

| PROV. | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---|---|---|---|---|
| CA | 10 | 22 | 18 | 17 | 17 |
| NU | 4 | 10 | 3 | 2 | 0 |
| OR | 11 | 6 | 8 | 5 | 7 |
| SS | 1 | 11 | 23 | 1 | 6 |
| TOTALE | 26 | 49 | 52 | 25 | 30 |

IMPORTI EROGATI €

| PROV. | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | TOTALE € |
|---|---|---|---|---|---|---|
| CA | 245.000 | 555.000 | 420.000 | 465.000 | 451.000 | 2.095.000 |
| NU | 82.589 | 240.000 | 75.000 | 35.000 | 0 | 432.589 |
| OR | 275.000 | 150.000 | 200.000 | 80.000 | 147.500 | 852.500 |
| SS | 25.000 | 275.000 | 575.000 | 35.000 | 150.000 | 1.060.000 |
| TOTALE € | 627.589 | 1.215.000 | 1.270.000 | 615.000 | 712.500 | 4.440.089 |

Tabella 2
N.B. per il 2021 dati aggiornati al mese di settembre.

Il COVID19 è all'origine del rallentamento registrato nel 2020, dovuto sia all'incertezza economica causata dalle ripetute chiusure delle attività commerciali, sia alle contrazioni dei consumi che hanno ridotto la propensione ad intraprendere da parte dei potenziali imprenditori cooperativi.
Al contempo, le restrizioni agli spostamenti hanno limitato le relazioni dirette con i potenziali imprenditori cooperativi, riducendo l'attività di promozione e, conseguentemente, le domande di finanziamenti da parte di nuove cooperative.
Tutti i finanziamenti erogati sono assistiti dalla garanzia diretta del Fondo di Garanzia per le PMI per un importo pari all'80% del capitale erogato e dalle fideiussioni personali e solidali dei soci della cooperativa per un importo pari al 40% del capitale.

Riguardo ad alcune caratteristiche delle cooperative finanziate, nel 60% dei casi i soci sono prevalentemente di sesso maschile e l'età prevalente è sopra i 30 anni.
Soltanto 3 cooperative finanziate hanno tra i soci persone di origine estera.
Le imprese finanziate operano principalmente in settori emergenti nel panorama della cooperazione in Sardegna, quali la ristorazione e la ricettività turistica, il commercio, seguiti dai servizi alla persona e dai servizi avanzati.

Relativamente alla sopravvivenza delle imprese finanziate e, quindi, al buon esito dell'attività di microcredito, al 31/12/2020 erano 9 le posizioni classificate come Sofferenze.

Occorrerà però attendere ancora per valutare gli effetti della crisi COVID19 sulle imprese finanziate.

Dato che una parte di queste imprese sta usufruendo delle sospensioni dei pagamenti (moratorie) previsti dalle misure straordinarie anti-COVID19, c'è da aspettarsi che soltanto dopo la conclusione di tali misure potrà essere fatto un bilancio effettivo sulle sofferenze maturate.
Riguardo proprio la sospensione dei pagamenti sopra citata, sono state circa 70 le cooperative finanziate da COOPFIN che ne hanno beneficiato, per un totale di rate sospese pari a circa 190.000 euro.

Riguardo le *perfomance* organizzative della COOPFIN, il tempo medio trascorso tra la presentazione della domanda di finanziamento e la liquidazione dell'importo erogato è pari mediamente a circa 90 giorni.

Se si considerano esclusivamente le domande provenienti da cooperative già costituite,

il numero medio dei giorni si riduce a circa 60 giorni.
La velocità di intervento risulta essere uno degli aspetti di maggiore interesse da parte delle imprese beneficiarie e che differenzia COOPFIN sul mercato.

In ottemperanza a quanto previsto dalla normativa nazionale sul Microcredito, l'operatore di microcredito deve garantire non solo il finanziamento, ma anche la fornitura di servizi non finanziari cosiddetti ausiliari (il tutoraggio): questo differenzia il microcredito rispetto a un finanziamento bancario.
Il sistema dei servizi ausiliari rappresenta uno dei principali punti di forza di COOPFIN.
Infatti, allo scopo di fornire un servizio qualificato, capillare sul territorio regionale e in grado di valorizzare le opportunità derivanti dall'essere parte del sistema cooperativistico regionale, i servizi ausiliari ai beneficiari dei finanziamenti microcredito sono forniti dalle strutture di servizio regionali e territoriali del sistema della cooperazione, di cui la COOPFIN è parte integrante, localizzate attraverso più unità locali nelle 4 province storiche della Sardegna: Cagliari, Nuoro, Oristano e Sassari.

**L'azione di *advocacy* condotta a livello nazionale tramite RITMI.**

Nel corso degli ultimi anni, per il tramite dell'azione di advocacy svolta dalla Rete Italiana di Microfinanza (RITMI), in cui COOPFIN svolge un ruolo attivo dal 2019, sono stati raggiunti risultati importanti relativi al miglioramento del quadro normativo nazionale del Microcredito.
L'azione svolta ha avuto come obiettivi:
1. ampliare il perimetro di mercato (in tema di erogazione di prestiti e non solo) degli operatori del microcredito e dei confidi per soddisfare fasce più larghe di popolazione finanziariamente escluse, attraverso un ridisegno dei due principali prodotti di microcredito;
2. facilitare l'accesso alla provista per gli operatori di microcredito per favorire la crescita dell'offerta di finanziamenti Microcredito;
3. favorire la relazione degli operatori di microcredito con le misure pubbliche di sostegno all'offerta di servizi finanziari e non finanziari promosse dalle autorità regionali e locali all'interno della programmazione dei fondi strutturali (in particolare FSE e FESR);
4. potenziare i servizi non finanziari e di accompagnamento, con un'attenzione crescente sul lato della prevenzione (educazione finanziaria) e in merito alla fase post-erogazione.

L'azione svolta, grazie anche all'accelerazione imposta dall'emergenza COVID-19, ha condotto agli importanti risultati di seguito descritti:
I. l'incremento del tetto massimo del finanziamento microcredito da euro 35.000 a euro 50.000 (art. 13, comma 9, del c.d. De-

creto Liquidità, D.L. 8 aprile 2020, n. 23, divenuto attuativo tramite la legge 30 dicembre 2020, n. 178);

II. l'estensione delle garanzie dirette del Fondo di Garanzia per le PMI alle imprese appartenenti al settore agricolo e della pesca (art. 78, comma 2-quinquies, della legge di conversione del c.d. D.L Cura Italia, LEGGE 24 aprile 2020, n. 27);

III. l'estensione alla garanzia diretta del Fondo di Garanzia per le PMI agli operatori di microcredito iscritti nell'elenco di cui all'articolo 111 TUB per finanziare la propria attività di intermediazione finanziaria, avendo in questo modo maggiore facilità di provvista (art. 13, comma 8, del c.d. Decreto Liquidità, D.L. 8 aprile 2020, n. 23).

Tali misure, in particolare la 1. e la 2., hanno ampliato il perimetro di azione di COOPFIN e gli consentiranno di perseguire con maggiore efficacia la propria missione di sostegno allo sviluppo della cooperazione in Sardegna.

Nonostante tali risultati, è necessario proseguire l'azione di *advocacy* affinché il quadro normativo relativo al Microcredito sia modificato in modo complessivo. In particolare, le dimensioni dei beneficiari del Microcredito stabilite dal DM176/2014 sono da modificare in accordo con la definizione di micro-impresa dell'Unione Europea.

**Le sfide future.**

Il riposizionamento strategico di COOPFIN e l'avvio dell'attività di microcredito nel 2017, hanno consentito di rilanciare il ruolo della finanziaria regionale della cooperazione sarda attraverso il supporto all'avvio di oltre 180 nuove imprese cooperative, con un impatto stimato pari a oltre 350 nuovi posti di lavoro.

Nonostante il ridimensionamento dell'attività del 2020 a causa del COVID19, il 2021 ha registrato segnali di ripresa incoraggianti, avvicinandosi ai livelli di attività raggiunti nel 2019, anche se sono attese criticità connesse al deterioramento dei crediti determinato dalle crisi aziendali indotte dalla crisi COVID.

L'esperienza di questi ultimi anni, nonché le prospettive di una ripresa post pandemia, pongono in ogni caso la COOPFIN di fronte a nuove sfide che è necessario affrontare per proseguire efficacemente nel perseguimento della missione sociale.

Queste sfide possono essere sintetizzate in tre punti:
a. dare risposta alla crescente domanda di supporto progettuale e finanziario da parte del sistema cooperativistico regionale, anche nel quadro degli strumenti di intervento pubblico ordinari e straordinari (PNRR);

b. ricercare l'equilibrio economico della gestione;

c. efficientare la gestione dei crediti deteriorati.

Affinché tali sfide vengano colte è necessario puntare ad un aggiornamento degli strumenti finanziari gestiti da COOPFIN, anche nell'ambito di un rinnovato rapporto di partnership pubblico-privata con la Regione Sardegna.

Occorre, pertanto, proseguire il lavoro di valorizzazione del ruolo che le istituzioni di microfinanza rivestono e che potranno ancor più assumere in futuro rispetto agli obiettivi di coesione sociale e territoriale e, in particolare, di occupabilità e contrasto alle povertà in Sardegna, anche alla luce delle nuove emergenze causate dalla crisi COVID.

# L'esperienza della Cooperativa sociale Panta Rei Sardegna

di Marta Chessa - Presidente Cooperativa Panta Rei

Sebbene l'innovazione sociale sia costitutivamente multidimensionale, gli elementi definitori di base dal nostro osservatorio, hanno il loro fondamento nella ricerca di (nuove) risposte a un'ampia varietà di bisogni sociali, in particolare delle categorie maggiormente vulnerabili (giovani, donne, migranti, ecc.).

Nei progetti del Panta Rei Sardegna ricopre un ruolo centrale anche un altro aspetto dell'innovazione sociale, che può essere sintetizzato nel il tentativo di colmare i *gap* esistenti tra le questioni sociali e le soluzioni disponibili, grazie alla mobilitazione delle comunità di riferimento e l'attivazione di iniziative di "imprenditività sociale".

Un'ulteriore dimensione chiave dell'innovazione sociale che ci sta a cuore è rappresentata dalla "novità" che può riguardare sia gli output sia i pattern relazionali che emergono dai processi messi in atto per dare risposta ai bisogni sociali irrisolti.

Tra gli obiettivi dei progetti di innovazione sociale, infatti, vi è quello di garantire alla comunità (e, in particolare, ai gruppi più vulnerabili) non solo un maggiore accesso alle risorse, ma soprattutto una reale e concreta partecipazione ai processi decisionali.

Se riattivate nella loro responsabilità sociale, le comunità, infatti, possono essere un importante elemento catalizzatore e moltiplicatore del patrimonio di saperi e risorse (talvolta silenti) presenti all'interno dei diversi network che le attraversano.

Nei nostri progetti questo significa superare l'approccio settoriale dei servizi e delle azioni di tutela e prevenzione del disagio, promuovendo una strategia olistica di esperienze organizzata intorno ai e con i soggetti beneficiari, nel rispetto dei principi di collaborazione, diversità e generatività delle comunità intese come corpo sociale complesso (fatto dai soggetti target, accanto – e non separati- a Istituzioni, TS, scuole, università, associazioni, imprenditori, e società civile) con l'intento di lavorare pro-attivamente per la sperimentazione e modellizzazione di un *portfolio* di pratiche di successo.

Metodologicamente si tratta di ridisegnare lo spazio inter-istituzionale dei servizi e delle azioni collettive (organizzate e non) attraverso un approccio relazionale e generativo di *community development* e pratiche di *transformative placemaking*, orientate alla valorizzazione delle capacità personali e sociali delle comunità coinvolte e degli *asset* tangibili e intangibili già presenti nei territori, secondo le seguenti direttrici:

I. **metodologia**: ci si allontana dalla logica di interventi settoriali di breve periodo per sperimentare un approccio ecosistemico collaborativo alle sfide sociali. Le persone in condizione di fragilità diventano un elemento cruciale nella costruzione della soluzione, che partecipano alle opportunità offerte nel rispetto del proprio equilibrio familiare, delle proprie inclinazioni e passioni, dei maggiori benefici percepiti;

II. **governance**: vengono attivati "processi piattaforma" che creano infrastrutture complesse di partner che, grazie a un'attenta identificazione delle rispettive competenze, di metriche di valutazione comuni e di risorse condivise, collaborano per la realizzazione di obiettivi comuni;

III. **generazione di conoscenza condivisa**: vengono creati spazi e dispositivi di analisi e restituzione di dati e informazioni raccolti prima, durante e dopo le sperimentazioni, garantendo:
a) opportunità di **apprendimento per lo staff operativo**;
b) **monitoraggio** delle attività;
c) capacità di **pivoting, miglioramento, modifica delle azioni o di replicazione**;
d) opportunità di **scambio con practicioner su scala** nazionale, internazionale e globale.

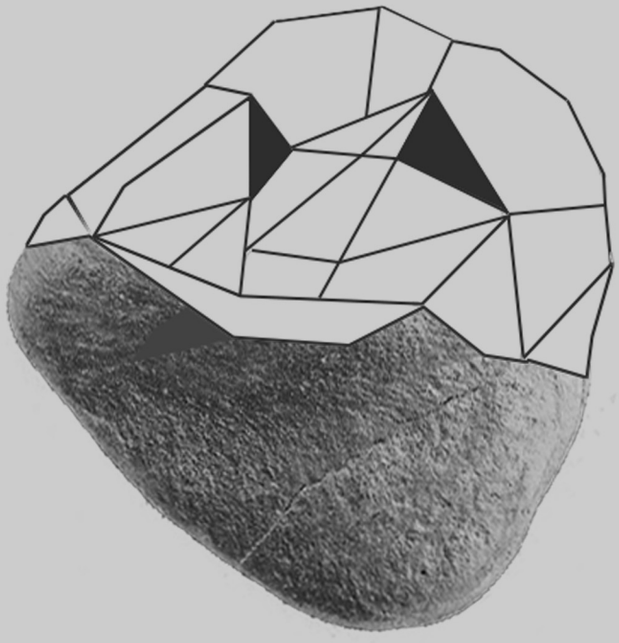
IV. **prossimità territoriale**: è messa al centro la scala di prossimità, rendendo percepibile ogni attività e iniziativa come immediatamente accessibile e familiare.

Il complesso di queste direttrici disegnano un percorso virtuoso nello sviluppo di reti solidaristiche, che porta a perfezionamento gli strumenti istituzionali della programmazione negoziata delle politiche sociali (L. 328/2000) con la L.R. 23/2005 che istituisce i Piani Locali Unitari dei Servizi alla persona (PLUS).

Questi ultimi non si sono dimostrati sempre efficaci nel rispondere a esigenze cruciali quali:
I. creare un forte e unito partenariato sociale;
II. includere i soggetti deboli come partecipanti attivi e co-progettisti dello sviluppo locale;
III. dare stabilità tecnica ai soggetti coordinatori.

Il "valore aggiunto" dei modelli proposti nei nostri progetti è quello di formulare alcune risposte ai problemi sopra citati, ossia valorizzando e responsabilizzando il patrimonio umano di prossimità.

Le reti emergono nel processo dialogico e di co-progettazione con i destinatari, che vengono abilitati e incoraggiati nel processo di individuazione e valorizzazione delle risorse e possibilità delle comunità di appartenenza; de-istituzionalizzando l'inclusione e creando nuovi "luoghi" idonei alla cura delle relazioni per la produzione di beni relazionali durevoli; favorendo la sussidiarietà orizzontale e verticale, attraverso la promozione di politiche sociali capacitanti ed inclusive, e l'attivazione di meccanismi di disseminazione *peer to peer.*



# CONCLUSIONI

# PROSPETTIVE PER IL FUTURO

di Stefano Gregorini

Social Innovation Academy ha rappresentato il primo percorso formativo accademico sui temi dell'innovazione sociale in Sardegna e rappresenta uno scenario evolutivo all'interno del quale Urban Center vuole proseguire le attività di formazione e quelle di ricerca-azione nei territori della Sardegna.

Le metodologie ed il *framework* utilizzati, i *feedback* raccolti, l'approccio a rete ed il modello didattico di co-creazione, rappresentano importanti tasselli che compongono un processo aperto volto alla promozione dell'innovazione sociale in Sardegna.

La seguente pubblicazione ed il convegno che chiude la prima edizione, rappresentano sia la restituzione pubblica delle attività svolte e dei risultati ottenuti sia strumenti per divulgare conoscenza sui temi e contribuire a gettare le basi per il proseguimento del processo avviato.

Il nostro obiettivo è contribuire a costruire una nuova economia ed una società migliore.

Le tante esperienze di innovazione sociale, nel mondo e nei nostri territori, ci mostrano un'economia con diversi volti: un'economia sociale, un'economia dello scambio, un'economia del dono, un'economia circolare.

Alla base di tutti questi modelli vi è una prospettiva differente e alternativa dei processi di produzione e di generazione del reddito.
Per soddisfare i bisogni delle comunità, partecipare allo sviluppo locale e coniugare benessere economico e progresso sociale, nascono nuovi modelli d'impresa, capaci di inserirsi nel solco di un'economia che non guardi solamente alle performance economiche ma anche agli impatti sociali e territoriali.

In questo scenario hanno ruolo cruciale la collaborazione, la reciprocità, la coesione, la cittadinanza attiva e lo sviluppo sostenibile.

I territori, siano essi urbani o rurali, hanno oggi l'opportunità di facilitare e supportare l'emersione di questo tipo di economia e di azione civica e diventare laboratori per la sperimentazione di nuovi modelli o di soluzioni innovative per uscire dalla crisi a partire dal coinvolgimento delle comunità chiamate a partecipare attivamente ai processi di sviluppo locale.

I processi di innovazione sociale pongono al centro una collettività, perseguono obiettivi connessi a un cambiamento sistemico che mira alla generazione di impatto sociale positivo: un processo intenzionale progettato per modificare strutture e meccanismi di un sistema per alterarne valori, abitudini di fruizione, relazioni, risorse, strutture di potere e politiche.

Nei territori è necessario innovare l'attuale sistema di *welfare* attraverso sperimentazioni che sappiano attivare risposte più efficaci, efficienti ed eque, che siano capaci di raffor-

zare la dimensione comunitaria, di coinvolgere la società e i cittadini in processi partecipati, rendendo così maggiormente incisiva, stabile e sostenibile l'innovazione prodotta.

Oggi è fondamentale ragionare in una logica trasformativa che miri a modelli generativi, basati sui valori della solidarietà, del mutualismo, dell'uguaglianza, della responsabilità condivisa nella realizzazione del bene comune, e che superi il paradigma della semplice erogazione e redistribuzione o della semplice massimizzazione del profitto.

L'innovazione nella formazione, nei progetti di sviluppo locale, nei modelli di impresa ed in quelli di *welfare*, devono partire da esperienze nuove che siano capaci di portare le comunità locali negli scenari contemporanei, rispondendo in primo luogo ai bisogni reali delle persone ed alla necessità di rigenerare legami e di contribuire alla produzione di significato e di senso individuale e collettivo.

Urban Center continuerà ad operare su questo solco affinché, attraverso processi aperti che coinvolgono diversi attori ed una pluralità di pubblici, si possa proseguire l'attività di formazione e di ricerca-azione sull'innovazione e sullo sviluppo locale.

# RINGRAZIAMENTI

**Urban Center ringrazia tutti i corsisti, i partner, i docenti ed i coach del percorso.**

Un ringraziamento particolare alla **facoltà di scienze economiche, giuridiche e politiche dell'Università di Cagliari** ed all'**assessorato al lavoro e formazione professionale** della Regione Autonoma della Sardegna.