

# Dalla CSR alla Corporate Social Innovation

3

COLLANA  
IMPRESE  
RESPONSABILI



responsabilità sociale d'impresa  
competitività **sostenibilità** responsabilità

# Dalla CSR alla Corporate Social Innovation



responsabilità sociale d'impresa  
competitività sostenibilità responsabilità

---

*Redazione*  
Rossella Sobrero - Koinètica

*La pubblicazione è stata realizzata con il coordinamento di*

REGIONE PIEMONTE  
Silvana Pilocane, Riccardo Lombardo

UNIONCAMERE PIEMONTE  
Paolo Bertolino, Grace De Girolamo

*Editing*  
Unioncamere Piemonte  
Ufficio Stampa e Comunicazione

*Grafica e impaginazione*  
L'Uovodicolombo

*Stampa*  
Agit Mariogros

Si ringrazia Monica Cesana per la collaborazione

Il volume rientra nel piano di comunicazione del Progetto CSR Piemonte,  
realizzato da Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte  
e inserito nelle azioni del POR 2007-13, Fondo Sociale Europeo.

Finito di stampare giugno 2013 su carta certificata Eu Ecolabel: FR/011/003

# Indice

Cosa intendiamo per innovazione sociale.....	6
Cos'è la CSR, Corporate Social Responsibility .....	9
Cosa dice l'Europa sull'innovazione sociale .....	11

## PRIMA PARTE - Dalla CSR alla Corporate Social Innovation

La creatività, elemento chiave dell'innovazione .....	15
Il processo che porta all'innovazione sociale .....	16
Alcuni ambiti di innovazione sociale .....	18
Alcuni esempi di progetti innovativi .....	20
Perché adottare un approccio responsabile.....	30

## SECONDA PARTE - Cosa dicono gli esperti

Perché la <i>Social Innovation</i> fa bene alle aziende <i>Marco Crescenzi e Gisella Geraci</i> .....	35
Dal primato del marketing alla <i>Social Innovation</i> e la necessità di un nuovo modello organizzativo socioeconomico: il <i>societing</i> <i>Adam Ardvisson ed Alex Giordano</i> .....	38
The HUB: una rete globale - <i>Alberto Masetti-Zannini</i> .....	43
Start-up e novità legislative - <i>Davide Dal Maso e Matteo Bartolomeo</i> .....	44
Fare sociale: innovazione e impresa - <i>Giorgio Fiorentini</i> .....	47
Imprese responsabili e capitali pazienti: verso un nuovo modello <i>Roberto Randazzo</i> .....	51
La <i>venture philanthropy</i> come strumento di sviluppo - <i>Stefania Coni</i> .....	53
Le differenze tra creatività e innovazione - <i>Annamaria Testa</i> .....	57
La complessità ci avvolge: innovazione sociale per superare il black out della ragione - <i>Francesco Gallucci</i> .....	61

## TERZA PARTE - Cosa accade in Italia e in Europa

L'importanza degli investimenti in ricerca, sviluppo e innovazione.....	69
Focus sull'innovazione in Piemonte .....	71
Dove si studia innovazione in Italia.....	72
Alcuni premi, bandi e iniziative.....	74
Alcuni eventi dedicati .....	79

## QUARTA PARTE - Innovazione: collaborazione e networking

Reti, piattaforme e poli per l'innovazione .....	85
Altre reti europee per l'innovazione e la ricerca .....	88
Start-up e incubatori.....	90

Alcuni esempi di poli, incubatori e altri servizi per l'impresa.....	93
Il sostegno all'innovazione sociale .....	98

CONCLUSIONI - I vantaggi di un approccio innovativo .....	101
---	-----

## APPENDICE

### *Comitato imprenditorialità sociale*

Osservatorio sull'economia civile della Camera di commercio di Torino .....	105
Glossario.....	108
Bibliografia.....	115
Sitografia .....	116

L'innovazione sociale dev'essere considerata una risorsa strategica per tutti i Paesi che vogliono pensare allo sviluppo della società in modo nuovo.

Anche in Italia si inizia a discutere, con maggior interesse rispetto al passato, di *social innovation* come driver per la nostra economia.

Questa pubblicazione, che si inserisce come le precedenti nella collana *Imprese Responsabili* del progetto CSR Piemonte, intende offrire un'occasione di riflessione sui vantaggi di un nuovo approccio all'innovazione. Non solo innovazione di prodotto e di processo, ma anche e soprattutto innovazione nelle modalità di gestione dell'organizzazione nel suo complesso.

Andando a monitorare alcune esperienze significative, si scopre che le comunità creative - quelle reti, reali o virtuali, che tramite l'innovazione e la concretizzazione di pratiche quali la solidarietà, la condivisione e il riuso delle risorse, contribuiscono al miglioramento della qualità della vita di sistemi locali - sono più numerose di quanto si possa immaginare.

Possiamo dire che orientarsi all'innovazione sociale oggi è un modo concreto per rispondere alle difficoltà del momento e cercare di risolvere alcuni dei problemi della nostra società. Lo dimostrano alcune organizzazioni, in particolare imprese, che stanno ripensando le proprie politiche di CSR e il proprio business in una logica che viene definita di *Corporate Social Innovation*.

Non ci sono formule o soluzioni che possano andare bene per tutti; per questo motivo, nella pubblicazione vengono presentate informazioni, idee, suggerimenti utili per avviare un percorso verso l'innovazione sociale. Uno strumento per riflettere sui vantaggi che può portare un business sempre più compatibile con i bisogni e le attese di una società in grande cambiamento.

In questo volume, come nei precedenti, abbiamo inserito alcune esperienze concrete con l'obiettivo di condividere e dare visibilità ad iniziative che testimoniano i risultati positivi per l'impresa ma anche per altre organizzazioni, per la collettività e il territorio.

Spesso, infatti, l'innovazione parte dalla condivisione e dalla collaborazione tra diversi attori pubblici e privati che insieme hanno trovato il modo per cambiare non solo il loro futuro ma anche quello della realtà in cui operano.

Claudia Porchietto - *Assessore Regionale Lavoro e Formazione Professionale*  
Ferruccio Dardanello - *Presidente Unioncamere Piemonte*

## Cosa intendiamo per innovazione sociale

Per parlare di innovazione sociale è necessario definire cosa si intende con questa espressione: esistono infatti numerose definizioni, molto interessanti, ma con un significato parzialmente diverso.

Abbiamo quindi scelto alcune definizioni, riportate qui di seguito, con l'obiettivo di dare la possibilità a ognuno di identificare quella che ritiene più convincente.

Tra le definizioni più interessanti citiamo quella della Stanford Social Innovation Review che parla di innovazione sociale come di *“una soluzione innovativa a un problema sociale che sia più efficace, efficiente, sostenibile ed equa di tutte le soluzioni esistenti, e che generi valore diffuso per tutta la società e non tanto per singoli individui”*.

Bradley Googins del Boston College Center for Corporate Citizenship definisce l'innovazione sociale come *“la strategia attraverso cui un'organizzazione combina il suo set unico di corporate asset (competenze imprenditoriali, capacità di innovazione, spirito manageriale etc.) con le risorse di altri attori/settori per creare soluzioni originali a problemi sociali, economici, ambientali complessi che impattano sulla società e sulla sostenibilità del business”*.

In questo caso, viene messo l'accento sull'importanza di creare nuove alleanze e differenti modalità di business.

In Italia, Andrea Bassi dell'Università di Bologna definisce l'innovazione sociale come *“l'utilizzo sociale di una qualunque innovazione tecnologica, economica, produttiva che cambia il modo di interagire e di comportarsi”*. E ancora, Alberto D'Ottavi, co-fondatore di Blomming, considera l'innovazione sociale come *“l'elaborazione delle pratiche organizzative in cui si facilitano collaborazione e partecipazione paritetica dei cittadini, incentivando lo sviluppo (anche economico) tramite logiche diverse e complementari rispetto a quelle tradizionali”*.

In questo caso il paragone è con i social network digitali dove tante persone collaborano per creare un bene condiviso.

Alex Giordano, co-direttore del Centro Studi Etnografia Digitale, dichiara che *“una definizione di Social Innovation finirebbe per svilarla in una moda, un po' come tutte le sigle tipiche del 2.0. La Social Innovation è qualcosa di più interessante e di fluido. È questa etica che esce dalla rete e inizia a colonizzare nuove forme di organizzazione del lavoro”*.

Secondo i responsabili della Rete italiana the Hub (I-SIN - Kublai), possono essere considerate innovazioni sociali *“nuove idee per risolvere le pressanti sfide sociali”*

*e ambientali che ci circondano, che possono trasformarsi in un prodotto, un processo, una tecnologia, ma anche un principio, un atto normativo, un movimento, un'azione o combinazioni di queste. Soprattutto, rappresentano la capacità, l'abilità, la forza di una società di comprendere, analizzare, affrontare e risolvere i suoi problemi socio-ambientali".*

Esistono infine numerose riflessioni di esperti internazionali che riproponiamo nella versione in lingua originale.

*"Social innovation is a complex process of introducing new products, processes or programs that profoundly change the basic routines, resource and authority flows, or beliefs of the social system in which the innovation occurs. Such successful social innovations have durability and broad impact".*

(Westley Frances - University of Waterloo - Canada).

*"In general, social innovation can be defined as new responses to pressing social demands, which affect the process of social interactions. It is aimed at improving human well-being. Specifically, we define social innovations as new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations. In other words they are innovations that are not only good for society but also enhance society's capacity to act".*

(Bureau of European Policy advisors).

*"We define social innovation as the development and implementation of new ideas (products, services and models) to meet social needs. This broad definition encompasses the innovations associated with fields as diverse as fair trade, distance learning, hospices, urban farming, waste reduction and restorative justice. Social innovation can come from individuals, groups and associations, the non-profit sector, the market and the state. The basic distinction between social and other innovations is that production is driven by social values as a primary imperative rather than private financial appropriation".*

(Social Innovation Exchange).

In conclusione, possiamo dire che per innovazione sociale si intende un modo di organizzare l'attività umana, nel lavoro come nell'impegno sociale e politico, dove le potenzialità della vita e delle persone vengono messe all'opera con finalità di natura etica. In modo più pragmatico, si può parlare di una tipologia di innovazione capace di creare nuovi saperi tecnici o organizzativi, di un approccio manageriale ai problemi sociali, dell'utilizzo di tecnologie, strumenti, forme organizzative finalizzate a creare attività imprenditoriali partendo da una socialità di rete.

L'innovazione sociale chiede infatti idee, creatività, coraggio, metodologie innovative per trasformare principi teorici e ricerca accademica in prodotti e servizi da offrire a un mercato sempre più attento ai bisogni delle persone e alla sostenibilità: obiettivi importanti per le imprese sostenibili, le istituzioni responsabili, i territori "intelligenti".

## Cos'è la CSR, Corporate Social Responsibility

La CSR (in italiano Responsabilità Sociale d'Impresa) è la capacità di gestire l'impresa con un approccio responsabile e sostenibile. Come è noto, la CSR va oltre il rispetto della legge: sono pratiche e comportamenti che un'impresa adotta su base volontaria nella convinzione di ottenere risultati che portano benefici per sé e vantaggi per i suoi stakeholder (portatori di interesse). Particolare attenzione viene dedicata ai rapporti con i portatori d'interesse - dipendenti, fornitori, clienti, azionisti, partner commerciali, comunità e istituzioni locali - soggetti con cui l'impresa si confronta e dialoga. Questo per l'impresa significa adottare politiche per conciliare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali in un'ottica di sostenibilità nel tempo.

Oggi nessuna organizzazione interpreta la sostenibilità come filantropia: si pensa alla CSR in un'ottica di risk management, collocando all'interno di tale quadro le azioni più efficaci per la prevenzione e il controllo del rischio. Molte imprese hanno anche compreso l'utilità di ascoltare gli stakeholder e di comunicare, mediante un sistema di reporting trasparente, le performance relative ad alcuni temi chiave.

La CSR è entrata formalmente nell'agenda dell'Unione Europea a partire dal Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000, dove viene considerata uno degli strumenti strategici per realizzare una società più competitiva e socialmente coesa e per modernizzare e rafforzare il modello sociale europeo.

Nel 2001 la Commissione Europea la definisce come *"la capacità di conciliare il business con l'attenzione all'ambiente e al sociale"*.

Un ulteriore passo avanti viene fatto nell'ottobre 2011 dalla Commissione Europea per semplificare la definizione di CSR che oggi viene descritta come *"la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società"*.

Nel gennaio 2013 la Commissione Europea ha pubblicato una nuova strategia con l'obiettivo di creare le condizioni favorevoli alla crescita sostenibile e al comportamento responsabile delle aziende. Il Parlamento europeo ha risposto con due relazioni. La prima, presentata nella Commissione giuridica, sottolinea l'importanza del comportamento responsabile e trasparente delle aziende, oltre alla crescita sostenibile. Questo rapporto è a favore di un legame più stretto tra strategie commerciali e rispetto delle norme ambientali e sociali (per esempio: prodotti eco-compatibili, sistemi di trasporto intelligenti, etc.).

La seconda, presentata nella Commissione per l'occupazione e gli affari sociali, si è focalizzata invece sulla promozione delle aziende per una ripresa sostenibile

e inclusiva. Le aziende sono invitate a corrispondere stipendi adeguati, garantire la salute dei lavoratori e le loro pensioni, rispettare le norme etiche nella catena di approvvigionamento.

In generale, in questi ultimi anni si è verificata in Europa una significativa crescita della CSR anche dal punto di vista dell'impegno istituzionale: 25 governi su 27 hanno sviluppato strategie nazionali per sostenere la responsabilità sociale e 19 Paesi su 25 stanno preparando strategie sul rispetto dei diritti umani basate sulle linee guida dettate dalle Nazioni Unite. In molti Paesi inoltre è stato attivato un Multi-Stakeholder Forum (momento di confronto tra i rappresentanti dei principali portatori di interesse).

La situazione è invece un po' meno positiva rispetto alla trasparenza del business: solo 9 Paesi su 27 infatti hanno reso obbligatorio il report di sostenibilità.

In evoluzione anche la ricerca di indicatori, argomento sempre più importate per migliorare la trasparenza del business. Una maggior trasparenza permetterebbe inoltre ai consumatori di poter scegliere le imprese più responsabili: se le imprese adotteranno strumenti comparabili i consumatori potranno valutare correttamente le performance di ogni organizzazione.

Sulla scia di quanto realizzato a livello comunitario, anche in Italia il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali e il Ministero dello Sviluppo Economico hanno dato il via alla prima consultazione pubblica sul Piano d'Azione Nazionale sulla Responsabilità Sociale d'Impresa 2012/2014.

Proprio in attuazione della Comunicazione della Commissione Europea COM 681 è stata creata una procedura online (che si è conclusa il 31 gennaio 2013) per permettere a tutti i soggetti che lo desideravano di inviare un commento o una proposta di modifica del testo.

I risultati della consultazione realizzata in diversi Paesi permetterà alla Commissione di definire meglio le iniziative di responsabilità sociale e predisporre una legge europea in tema di CSR.

La CSR è quindi considerata sempre di più dall'Unione Europea uno dei punti cardine per rilanciare la competitività dell'economia europea a livello globale.

## Cosa dice l'Europa sull'innovazione sociale

La Commissione Europea, con il documento *Study on Social innovation* (European Union/The Young Foundation 2010), ha tracciato le linee per un rilancio dell'innovazione nei Paesi europei.

Il documento contribuisce alla comprensione di ciò che significa innovazione nell'attuale contesto politico e sociale attraverso l'indicazione di alcuni driver che dovrebbero determinare un cambio di paradigma dello sviluppo socio-economico del decennio in corso. Per esempio, co-creare valore con i clienti e ricavare informazioni sugli utenti, identificare nuove risorse di conoscenza globali e network collaborativi, promuovere sfide globali e del settore pubblico come motore di innovazione.

A partire da tali considerazioni, l'Unione Europea intende promuovere un piano di interventi che dovranno avere un impatto sulle grandi sfide della società in cui i confini tra il sociale e l'economico non sono ben definiti: interventi quindi diretti alla società nel suo complesso.

L'idea fondamentale che sostiene l'impianto strategico dell'iniziativa europea è che l'innovazione sociale costituisca anche una risorsa capace di innescare i cambiamenti comportamentali che sono necessari per affrontare le principali sfide della società contemporanea, a partire dai bisogni emergenti (la vulnerabilità sociale e la sostenibilità ambientale) ai quali la tradizionale dialettica tra settore pubblico e privato non riesce a dare una risposta efficace.

Un ulteriore documento, realizzato dalla Commissione Europea (DG Regional and Urban Policy and DG Employment, Social affairs and inclusion) nel febbraio 2013, è una guida pratica in tema di innovazione sociale.

La guida presenta una definizione di social innovation e la valuta all'interno delle politiche pubbliche, fornendo una serie di casi studio legati a tematiche come l'inclusione sociale, l'economia sociale, la microfinanza, la salute, gli incubatori, le strategie regionali etc.

Da sottolineare la presenza di un focus con 10 step pratici per implementare l'innovazione sociale.

È possibile consultare e scaricare la guida dal sito:  
[s3platform.jrc.ec.europa.eu/guides](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/guides).





# Dalla CSR alla Corporate Social Innovation



PARTE

---



Nessuno può insegnare l'innovazione ma qualcuno la può ispirare.

In questa sezione della pubblicazione vengono fornite alcune suggestioni sulla creatività e sul processo che porta all'innovazione sociale. Inoltre vengono proposte riflessioni sugli ambiti in cui l'innovazione si può sviluppare e alcune case history a livello internazionale, nazionale e locale.

## La creatività, elemento chiave dell'innovazione

Qualunque sia la definizione o l'idea di innovazione sociale che più vi convince, c'è una cosa su cui non ci possono essere dubbi: l'innovazione parte sempre dalla creatività. Anzi, la creatività è l'ossigeno dell'innovazione: senza creatività il "nuovo" non può apparire. E allora partiamo proprio dalla definizione di "creatività", argomento ricco e lungamente frequentato dalle più diverse forme di pensiero. Basti dire che se digitate "creatività" su Google, si aprono nello spazio di 0,16 secondi circa 57.300.000 pagine dedicate al tema. Se invece preferite l'inglese e scrivete "creativity" in 0,30 secondi le pagine che si aprono sono 195 milioni.

In ogni caso, e senza perderci negli infiniti meandri del web, una delle definizioni migliori di creatività ci sembra resti quella del grande musicista Ferruccio Busoni (che riprende una cosa detta anche da molti altri), che la definiva come la capacità di unire in modo nuovo elementi pre-esistenti. Una sorta di frutto di una *ars combinatoria*, grazie a cui scaturisce qualcosa che prima non appariva. Ma è sufficiente? No, evidentemente. Altrimenti, come suggerisce Annamaria Testa nel suo intervento pubblicato nel capitolo "Cosa dicono gli esperti", anche la pizza al lucido da scarpe potrebbe essere classificata come atto creativo.

In aiuto ci viene però il matematico francese Henry Poincaré, vissuto a cavallo tra l'Ottocento e il Novecento, che così chiariva il senso di un risultato creativo: *"Un risultato nuovo ha valore, se ne ha, nel caso in cui stabilendo un legame tra elementi noti da tempo, ma fino ad allora sparsi e in apparenza estranei gli uni agli altri, mette ordine, immediatamente, là dove sembrava regnare il disordine [...] Inventare consiste proprio nel non costruire le combinazioni inutili e nel costruire unicamente quelle utili [...] Soltanto alcune di esse sono armoniose – utili e belle insieme"*. Una definizione, questa, che mette ordine, perché ci dice che il risultato creativo deve aprire prospettive che siano funzionali a migliorare l'ambito in cui questo risultato si colloca, distruggendo vecchie regole e stabilendone di nuove. Come dire che la pizza al lucido da scarpe può cedere finalmente il passo alla pizza con le verdure (posto che nessuno l'abbia mai ancora creata).

Due definizioni, queste, che ci suggeriscono anche altre cose utili. Innanzitutto, che la creatività nasce dall'attenta osservazione dell'esistente, dal nostro saper girovagare nel mondo, nei suoi elementi e nei suoi meandri anche più nascosti, senza farci intimidire da regole consolidate o da limiti posti dalle consuetudini tra un campo e l'altro, che a prima vista potrebbero suggerirci che in questo ambito non c'è nulla di buono per noi perché non c'entra niente con quello su cui sto lavorando (la pasta della pizza e le verdure, tanto per restare al nostro esempio). Se non ci fosse libertà di esplorazione non potrebbe infatti neppure esserci la possibilità di accostare tra loro elementi apparentemente diversi, esistenti e a prima vista incongruenti.

Poi ci suggeriscono che il risultato dei nostri accostamenti deve poter produrre un miglioramento dell'ambito in cui ci stiamo muovendo. Qui, ricordiamolo, stiamo parlando di creatività in funzione dell'innovazione sociale. E infatti la definizione di innovazione sociale da cui siamo partiti dice che si tratta di *“una soluzione innovativa a un problema sociale che sia più efficace, efficiente, sostenibile ed equa di tutte le soluzioni esistenti, e che generi valore diffuso per tutta la società e non tanto per singoli individui”*.

Basta? Non ancora. C'è un'altra sfumatura da sottolineare, che è naturalmente implicita in ciò che abbiamo detto. Come affermava Thomas Edison, il risultato creativo (vale a dire la soluzione che migliora l'esistente) *“is one per cent inspiration and ninety-nine per cent perspiration”*. Il risultato che produce innovazione dipende dall'1% dall'ispirazione (dalla capacità di unire tra loro elementi diversi, cosa che può felicemente accadere anche in un attimo) e dal 99% dall'espiazione, dal sudore, dalla fatica di verificare, perfezionare e mettere in atto quel processo che consentirà di trasformare in realtà il risultato dell'atto creativo. Il che, nel nostro caso, si traduce in piani operativi, in analisi di budget, in creazione di strutture più o meno complesse attraverso cui realizzare l'idea creativa, dando vita all'innovazione sociale.

## Il processo che porta all'innovazione sociale

L'innovazione deve diventare un processo costante all'interno di tutta l'impresa e non deve essere delegato a specifici settori dell'organizzazione. Si può partire, per esempio, dall'ascolto di chi utilizza prodotti e servizi, si può investire in nuove tecnologie, si possono riprogettare i processi aziendali oppure avviare collaborazioni con altri attori del territorio: queste e altre azioni possono portare risultati interessanti alle imprese che credono nell'innovazione sociale.

In tutti i casi è importante immaginare soluzioni diverse rispetto a quelle esistenti: è questo il primo passo verso un percorso di innovazione sociale.

Per esempio, può essere interessante ripensare alcuni servizi attraverso l'ascolto di chi li utilizza, un processo utile per scoprire nuove soluzioni a volte inaspettate grazie alla sinergia con gli *users*.

A questo proposito vi sono casi molto positivi in alcuni Paesi dove le istituzioni hanno trasformato strutture mediche, luoghi di aggregazione, persino prigioni in luoghi più umani risparmiando anche risorse economiche.

Il percorso verso l'innovazione sociale può essere affrontato utilizzando gli strumenti che le nuove tecnologie offrono: per esempio, attraverso la condivisione in rete di idee e progetti.

Nuove soluzioni possono nascere anche adattando un'idea da un campo all'altro: una ipotesi di lavoro già sperimentata con successo in un settore può essere utilizzata in un ambito diverso portando risultati inaspettati in breve tempo.

Inoltre, un'organizzazione che punta all'innovazione sociale è capace di far germogliare i talenti di tutti: dal management ai collaboratori per sviluppare le potenzialità racchiuse nelle persone, coltivare tutto ciò che contribuisce a incrementare lo stato di benessere e individuare chiaramente i propri obiettivi. Motivare le persone al cambiamento necessita di una visione a lungo termine e di persone in grado di creare nelle proprie aziende gruppi di lavoro costituiti da membri di talento, animati da spirito di squadra e da una sana capacità di essere dei devianti positivi. Lo spirito da start-up deve pervadere le organizzazioni che vogliono innovare: farsi guidare dalla passione e dall'entusiasmo aiuta a realizzare nuovi prodotti e servizi.

A volte le Pmi dichiarano di non poter fare innovazione sociale perché mancano le risorse.

Ma innovare non significa obbligatoriamente introdurre tecnologie speciali, costose e complesse: a volte è sufficiente un approccio mentale nuovo, un cambiamento nel modo con cui l'impresa si rapporta a se stessa e all'ambiente circostante. Un eccessivo orientamento tecnologico potrebbe addirittura risultare negativo sul buon esito dell'innovazione.

Per quanto riguarda le innovazioni, le Pmi possono avere vantaggi particolari quali ad esempio:

- ✓ tempi di reazione brevi: viste le dimensioni ridotte, le Pmi sono in grado di cogliere un'idea, oltre che di svilupparla e realizzarla in tempi relativamente brevi
- ✓ iter decisionali diretti: le Pmi sono solitamente dirette dai titolari e possono così contare su processi decisionali brevi
- ✓ maggiore motivazione: il successo delle innovazioni dipende dal coinvolgimento di persone motivate e influenti
- ✓ attenzione ai clienti: le Pmi sono fortemente incentrate sui propri acquirenti;

questo fa sì che risultino più vicine ai clienti e che ne conoscano meglio le esigenze.

Fra i problemi per le Pmi si possono individuare:

- ✓ personale non adeguato: le piccole imprese non dispongono spesso di collaboratori specializzati in grado di realizzare le innovazioni
- ✓ mezzi economici: le Pmi hanno a volte poche risorse e un accesso limitato alle opportune fonti di finanziamento
- ✓ portafoglio prodotti troppo piccolo: le piccole imprese sono in grado di portare avanti solo un piccolo progetto d'innovazione alla volta; in questo modo viene meno la compensazione del rischio economico

Inoltre si segnala un deficit informativo perché le Pmi dispongono di poche informazioni e di conoscenze metodiche frammentarie.

## Alcuni ambiti di innovazione sociale

Gli ambiti nei quali si sviluppa l'innovazione non si devono limitare allo sviluppo di prodotti e servizi ma devono riguardare l'approccio generale al business. Secondo alcuni studiosi, le innovazioni possono essere suddivise in tre categorie: innovazione a beneficio dei clienti, innovazione processuale e innovazione culturale e sociale.

### Innovazione a beneficio dei clienti

Alcuni cambiamenti possono essere introdotti a vantaggio del cliente. Spesso l'innovazione riguarda nuovi prodotti che vengono accettati meglio dalla clientela se quest'ultima riconosce nei prodotti proposti un chiaro miglioramento rispetto al passato.

In tal senso è importante riconoscere tempestivamente e correttamente le effettive esigenze dei clienti. La domanda chiave è pertanto: l'innovazione corrisponde effettivamente a un'esigenza dei clienti oppure si presume unicamente che i clienti possano utilizzare l'innovazione?

Stimare correttamente le esigenze dei clienti è un compito fondamentale e spesso anche molto difficile. Spesso infatti i responsabili dell'azienda sono talmente convinti della loro idea che trascurano di chiedere conferma ai clienti.

### Innovazione processuale

Per processo s'intende il modo e la sequenza (dagli input fino al prodotto finale, passando per la fase intermedia) delle attività svolte all'interno di un'impresa durante la creazione di una prestazione.

Le innovazioni processuali possono contribuire a migliorare la sicurezza operativa, oltre a ridurre il fabbisogno di materie prime o di energia.

In alcuni casi queste innovazioni puntano all'ottimizzazione del processo di creazione della prestazione e non alla prestazione stessa. Le innovazioni processuali aiutano l'impresa a organizzare in modo efficiente e creativo i processi adottati (processi materiali o anche informativi).

L'obiettivo delle innovazioni processuali è l'aumento della produttività (rapporto fra il risultato del processo e il periodo intermedio), anche perché le imprese desiderano realizzare prodotti di qualità a costi contenuti.

### Innovazione culturale e sociale

Non solo i prodotti e i processi possono essere innovati: anche nell'ambito delle risorse umane possono svilupparsi innovazioni sociali. Ad esempio, quando un'impresa intende incoraggiare i propri collaboratori ad agire, all'interno della propria sfera d'azione, come dei veri e propri imprenditori.

In questo ambito, alcuni obiettivi sociali possono essere:

- ✓ incremento della soddisfazione sul lavoro
- ✓ promozione dell'atteggiamento imprenditoriale dei dipendenti
- ✓ incoraggiamento alla creatività
- ✓ maggiore sicurezza e migliore prevenzione degli infortuni sul posto di lavoro.

Le innovazioni culturali sono difficili da quantificare. In che modo è possibile scoprire se il grado d'identificazione dei collaboratori con l'impresa e con i suoi obiettivi è aumentato? In tal senso, possono essere realizzate ricerche e sondaggi fra i collaboratori per valutare, per esempio, se è migliorata la qualità della vita sul posto di lavoro, se si sono ridotti turnover e assenze, se sono diminuiti gli infortuni.

Le innovazioni in seno alle organizzazioni vengono definite innovazioni strutturali e con il termine si intendono i miglioramenti apportati all'organizzazione operativa e gerarchica dell'impresa. Con le innovazioni di tipo organizzativo è possibile realizzare sia gli obiettivi "hard", quali riduzione dei costi e incremento della qualità e della produttività, sia gli obiettivi "soft", ad esempio maggiore soddisfazione nei confronti del lavoro, migliore clima di lavoro e maggiore creatività dei collaboratori.

A titolo di esempio ecco alcuni possibili ambiti di sviluppo dell'innovazione sociale: servizi per la cultura e/o la valorizzazione del patrimonio artistico; attività finalizzate al benessere delle persone e alle politiche di welfare; iniziative per favorire la creatività dei giovani e valorizzare i saperi degli anziani; servizi per la sostenibilità ambientale e progetti per la difesa della biodiversità; servizi per l'inclusione sociale.

## Alcuni esempi di progetti innovativi

### 1 - Vivere meglio in città

Secondo una previsione delle Nazioni Unite, nel 2050 ci saranno nel mondo più di 9 miliardi di persone, di cui il 70% vivrà in città.

Questa previsione sta stimolando molti studiosi a concentrare l'attenzione sul ripensamento dei centri urbani e a studiare innovazioni utili a migliorare la vita delle città e dei cittadini. Urbanisti, architetti, sociologi ma anche amministratori pubblici stanno riflettendo sul futuro dei trasporti, sulla gestione delle infrastrutture, sull'ottimizzazione delle risorse energetiche.

#### **SUPERHUB per la mobilità**

Nell'ottobre 2011 ha preso il via Superhub (Sustainable and PERSuasive Human Users moBility in future cities, cioè mobilità sostenibile e convincente delle persone nelle città future), un progetto cofinanziato dalla Commissione Europea, che ha una durata di tre anni.

L'obiettivo è quello di ottimizzare gli spostamenti nelle città e attorno a esse, rispondendo meglio alle esigenze degli utenti e rispettando l'ambiente.

Un progetto che pone l'utente al centro della propria attività.

Il risultato di questo lavoro sarà una piattaforma open source che combinerà in tempo reale le innumerevoli offerte di mobilità (pubbliche e private) offrendo informazioni e suggerendo le migliori opzioni di percorso e di mezzi di trasporto. I suggerimenti seguiranno le preferenze e le esigenze personali degli utenti senza tralasciare l'impatto ambientale.

I partner provengono da Belgio, Finlandia, Francia, Inghilterra, Italia, Repubblica Ceca e Spagna. Quelli italiani sono: ATM - Azienda Trasporti Milanesi, Autoguidovie, Create-Net, eXrade, Imaginary, Legambiente e Vodafone.

Per testare sul campo tutte le varie funzionalità di Superhub, saranno organizzate tre sperimentazioni in tre diverse città: Barcellona, Helsinki e Milano. A Barcellona ci si concentrerà sul malfunzionamento dei servizi e sulla gestione dei grandi eventi, a Helsinki sulle possibili interazioni tra i sistemi ict e a Milano verranno invece effettivamente testati i vari componenti di servizio della piattaforma Superhub.

[www.superhub-project.eu](http://www.superhub-project.eu)

#### **Pavegen, la piastrella che genera energia**

Laurence Kemball-Cook, ingegnere tedesco specializzato in design industriale, ha inventato una piastrella flessibile, fatta di pneumatici riciclati, in grado di convertire la forza cinetica dei passi umani in energia elettrica.

L'impatto che Pavegen potrebbe avere sulla città del futuro è enorme.

Laurence Kemball-Cook l'ha dimostrato alla TED Conference 2012, allestendo un modellino in scala su un grande tavolo da disegno collegato a un tappeto rotante.

Pochi passi di corsa sono bastati per accendere tutte le luci della città in miniatura. L'idea dell'esperto è proporre ad alcuni amministratori locali di inserire il Pavagen, la piastrella che genera energia, nei pavimenti, nelle banchine, nei corridoi della metropolitana. Ma anche nei campi giochi, nelle palestre, nelle arene di atletica leggera delle città.

[www.pavegen.com](http://www.pavegen.com)

### **Curitiba, la città che va veloce**

Cambiare una città in pochi anni è possibile: lo ha dimostrato Jaime Lerner, sindaco di Curitiba, città del Brasile famosa per l'attenzione alla sostenibilità ambientale. Il motto del sindaco è *"qualsiasi città può essere modificata in tre anni"* con quella che chiama "agopuntura urbana" ovvero misure coraggiose che danno una piccola scossa alle cattive abitudini.

In questi anni a Curitiba le innovazioni sono state veramente tante. Per esempio il multiuso degli edifici pubblici per non avere periodi morti nelle 24 ore: musei e scuole che funzionano anche come cinema e teatri.

Oppure il cambiamento del trasporto pubblico con bus di superficie che hanno la stessa aerodinamica, capacità e performance delle metropolitane e utilizzano un *boarding tube*, un'anticamera trasparente per contare i passeggeri e dotarli del biglietto prima dell'imbarco. In pochi anni i passeggeri del trasporto pubblico sono passati da 25.000 a oltre 2 milioni con un indubbio vantaggio per le persone e per l'ambiente.

E ancora la creazione di 120 km di piste ciclabili oppure la trasformazione della più grande arteria commerciale in una strada pedonale: tutte iniziative che hanno velocemente trasformato la città brasiliana.

[www.curitiba.pr.gov.br](http://www.curitiba.pr.gov.br)

### **Aquaponic, piante e pesci sui tetti dei grattacieli**

Grazie ad Aquaponic, recipienti idroponici realizzati con materiali riciclati da allestire sui tetti inutilizzati di alcuni edifici, in futuro si coltiveranno anche in città prodotti agricoli.

Questa forma di agricoltura cittadina sarà resa possibile grazie alla simbiosi tra piante e pesci: le piante filtrano l'acqua e i pesci ricambiano producendo nutrienti per le piante.

Lo sostiene Roman Graus, insegnante di urban farming a Zurigo: secondo questo esperto sarà questa una delle soluzioni da adottare per rispondere alla scarsa disponibilità di suolo fertile.

Per sfamare una popolazione mondiale in continuo aumento, bisognerà quindi utilizzare anche spazi cittadini prima d'ora mai considerati.

## Búzios, la prima Smart City

Smart Cities and Communities Innovation Partnership (SCC) è un progetto per riunire in un unico quadro comunitario tutte le iniziative di Ricerca e Sviluppo in corso sul tema della gestione delle aree urbane con le tecnologie intelligenti. Un settore che vede la presenza anche di importanti aziende italiane con progetti in Italia, Brasile, Cile e Spagna.

In America Latina la prima Smart City ha ricevuto il battesimo a Búzios con l'inaugurazione del Centro di controllo e monitoraggio che consentirà di regolare in modo automatico, intelligente e in tempo reale i flussi della rete di distribuzione elettrica della cittadina.

## 2 - Educare, formare, promuovere una nuova cultura

Per far crescere una cultura dell'innovazione sociale è necessario partire dall'educazione dei più piccoli. È quindi utile creare strumenti didattici capaci di far capire l'importanza dell'innovazione e la necessità di mettersi in gioco. Ma non bisogna dimenticare che l'educazione dovrebbe essere permanente e non limitarsi alla prima parte della vita delle persone. Per questo è necessario sviluppare competenze anche negli adulti e nelle persone anziane.

### CriticalCity

Si tratta di un progetto innovativo che utilizza le tecnologie collaborative del web 2.0 e dei social network online per spingere i giovani a utilizzare il mondo reale come campo d'azione e renderli protagonisti di un grande gioco di trasformazione civica, sociale e culturale.

Un gioco che stimola la creatività e la fantasia dei giocatori per portarli ad immaginare e sperimentare sul campo nuovi possibili utilizzi degli spazi pubblici delle città. Ad esempio, quali sono le potenzialità inesprese di un luogo d'attesa collettiva come una fermata dei mezzi pubblici? Grazie alla fantasia dei giovani creativi esistono risposte che non riusciamo ancora a immaginare.

<http://criticalcity.org>

### Webworkshop per le persone anziane

Un ciclo di seminari via web organizzato da Auser Lombardia, associazione di volontariato e di promozione sociale nata per rispondere ai bisogni degli anziani e delle famiglie che conta su 80.000 soci e 15.000 volontari, con la collaborazione avviata con l'Università Bocconi di Milano.

L'attività formativa ha l'obiettivo di rafforzare le conoscenze dei Presidenti delle associazioni locali in tre diversi ambiti: conoscere il territorio e gestire le relazioni con i diversi stakeholder esterni (come è possibile rapportarsi sul territorio, quali strumenti è necessario utilizzare per creare relazioni sinergiche con la pubblica amministrazione, le altre associazioni, etc.); gestire al meglio la

propria organizzazione con focus sulle risorse umane (quali sono i meccanismi operativi di selezione e gestione delle persone, quali strumenti creare per cercare soci e volontari, etc.); progettare iniziative di comunicazione e fundraising (come creare campagne di fundraising efficaci, quali strumenti utilizzare, quali innovazioni tecnologiche attivare, etc.).

[www.auser.lombardia.it](http://www.auser.lombardia.it)

### **Genitori in video**

L'iniziativa prevede la possibilità di gestire i colloqui con i professori dei propri figli senza muoversi da casa o dall'ufficio ma semplicemente utilizzando Skype. Questo in sintesi quello che sarà possibile grazie al progetto "Genitori in video", promosso dal Comune di Milano con Microsoft nell'ambito del piano per la conciliazione vita-lavoro e in partenza in via sperimentale al liceo linguistico Manzoni. L'aula per i colloqui online è già stata attrezzata con una decina di computer e gli insegnanti sono pronti a sottoporsi al test. Mamme e papà potranno collegarsi liberamente negli orari di ricevimento.

[www.lamanzoni.it](http://www.lamanzoni.it)

### **Global Enterprise Project**

Global Enterprise Project è un'iniziativa lanciata da Junior Achievement, organizzazione non profit, in collaborazione con Siemens. Questo progetto di educazione imprenditoriale, rivolto alle scuole superiori di tutta Italia, consente agli studenti di sperimentare la creazione d'impresa attraverso l'ideazione di un prodotto o un servizio originale e commercializzabile e la sua concreta realizzazione. L'obiettivo è aiutare gli studenti a comprendere le sfide di internazionalizzazione che le imprese moderne affrontano quotidianamente.

Alcuni professionisti di Siemens si mettono a disposizione delle scuole, facendo sperimentare agli studenti metodi e dinamiche aziendali. L'obiettivo è aiutarli a fare scelte consapevoli quando affronteranno il mondo del lavoro e contribuire a una formazione coerente con il contesto internazionale, che stimoli percorsi tecnico-scientifici utili ai futuri business.

In Italia, partecipano a questa iniziativa anche Kone, STMicroelectronics, Telefonica, Vodafone.

Il progetto è attivo a livello europeo e quest'anno l'Italia ospiterà l'evento finale che vedrà i migliori team di studenti in gara a Torino dal 24 al 26 maggio 2013.

[www.globalenterpriseproject.eu](http://www.globalenterpriseproject.eu)

## **3 - Favorire l'inclusione**

Si parla di innovazione sociale anche quando si trovano soluzioni nuove per risolvere i problemi delle persone con difficoltà, ma anche di alcune comunità. Si tratta di iniziative messe in atto da imprese, da cooperative sociali e da

organizzazioni non profit che identificano modelli innovativi per garantire l'inclusione di fasce deboli della popolazione.

### **Vedogiovane**

Vedogiovane è una cooperativa sociale con sede in provincia di Novara. Nel 2013 Vedogiovane ha aperto un nuovo spazio a Borgomanero con servizi per rispondere ai nuovi bisogni di giovani e famiglie. Lo stabile è stato acquistato da Alpen Rose, società di capitale privato che ha deciso di investire nella partnership con Vedogiovane.

Il nuovo spazio prevede un servizio educativo integrato da 3 mesi a 6 anni, l'animazione post-scolastica e campus, una ludoteca, un incubatore di imprese giovanili e percorsi formativi per nuove imprese, un progetto di ristorazione per famiglie, spazi per le associazioni del territorio.

[www.vedogiovane.it](http://www.vedogiovane.it)

### **Jobdisabili.it**

Si tratta di una piattaforma virtuale dove si incontrano gratuitamente domanda e offerta di lavoro per le persone con disabilità.

Jobdisabili.it ha l'obiettivo di valorizzarne competenze e passioni in modo che le aziende possano costruire un profilo professionale altamente qualificato da inserire nel proprio organico. La start-up, lanciata nel febbraio del 2011, a febbraio 2012 poteva contare su una rete di oltre 2.800 utenti (di cui una cinquantina di aziende), mentre il sito ha registrato 236.100 accessi per un totale di 24.700 visitatori unici.

A gennaio 2012, questa iniziativa ha vinto il round italiano della prestigiosa Global Social Venture Competition (GSVC), premio internazionale ideato dalla Università di Berkeley per sviluppare idee imprenditoriali a forte rilevanza sociale e basso impatto ambientale.

[www.jobdisabili.it](http://www.jobdisabili.it)

### **Confabitare e la badante di condominio**

Confabitare, associazione dei proprietari immobiliari, nel 2012 ha lanciato il progetto Badante di condominio. Il vantaggio è notevole: gli anziani residenti nello stesso stabile possono contare sull'aiuto di una badante con una spesa media di circa 200-250 euro al mese contro i circa 1.200 per una badante fissa assunta dalla singola famiglia.

La procedura è semplice: la badante viene assunta dalle famiglie pro quota, cioè per le ore concordate, mentre la parte burocratica viene sbrigata da Confabitare che gestisce le pratiche Inps di assunzione, buste paga e TFR. Un ulteriore vantaggio: la presenza della badante all'interno del condominio durante tutta la giornata la rende facilmente reperibile in caso di emergenza o necessità.

[www.confabitare.it](http://www.confabitare.it)

### Cooperativa REFIT

La crisi economica degli ultimi anni ha aggravato la possibilità degli inserimenti lavorativi con particolare riferimento a quelle persone in situazione di disagio, ritenute meno produttive e poco adatte a organizzazioni alla ricerca di una maggiore efficienza.

La Cooperativa AEPER, in collaborazione con la Cooperativa il Varco e un'azienda leader nel settore della meccanica ha costituito una nuova cooperativa di tipo B denominata Refit.

La Cooperativa Refit concentra la sua attività nell'ambito del recupero delle parti riutilizzabili delle macchine utensili e delle macchine automatiche a controllo numerico.

La Cooperativa ritira le macchine utensili dismesse, smonta e pulisce le parti meccaniche, elettriche ed elettroniche funzionanti e le inserisce in un magazzino virtuale (e-commerce), offrendo i pezzi di ricambio alle officine meccaniche del territorio. Oltre a questo, dallo smontaggio si favorisce il giusto smaltimento dei pezzi in esubero.

L'attività di smontaggio è in parte gestita da persone provenienti dai progetti di cura del disagio psichico delle due cooperative. A questi sono affiancati alcuni operai dei progetti giovanili e delle reti delle famiglie affidatarie e coordinati da un professionista del settore meccanico con capacità commerciali e manageriali.

[www.cooperativaaeper.it](http://www.cooperativaaeper.it)

### Fondazione Magnoni e “Un Campo nel Cortile”

La Fondazione Magnoni si propone di agire come incubatore d'impresa sociale gestendo direttamente o sostenendo lo start-up di iniziative caratterizzate da sostenibilità economica, replicabilità, misurabilità.

Il progetto “Un Campo nel Cortile” ha l'obiettivo di supportare la riqualificazione di impianti sportivi all'interno di parrocchie di periferia affinché diventino un punto di aggregazione per la comunità. Nel pomeriggio i ragazzi del quartiere possono utilizzare gratuitamente le strutture con la possibilità per la parrocchia e le associazioni sportive di organizzare attività. Nelle ore serali gli impianti vengono affittati e i proventi reinvestiti in progetti sociali.

Il modello di intervento prevede che le parrocchie dove vengono costruite le strutture concedano il diritto di superficie a Fondazione Magnoni.

La struttura sportiva viene realizzata con una quota di donazione e una quota di finanziamento bancario, le cui rate vengono pagate attraverso la gestione commerciale del campo.

Per garantire ulteriori entrate, oltre a quelle da locazione, alcuni campi sono inseriti in circuiti stabili di tornei e manifestazioni. Sono attivi 16 campi da calcio a Milano e hinterland, Varese e Novara.

L'ASD S.Rita di Novara è una delle 14 associazioni sportive che dal 2008 hanno partecipato a "Un Campo nel Cortile" e si è distinta per il proprio impegno sociale e sportivo. Nel 2012 ha installato sul campo un set di 2 videocamere e una console con attacco USB per la registrazione di partite su campo. Il funzionamento del sistema è semplice: l'accensione dell'impianto da parte di chi gioca avviene sul campo inserendo una memoria USB nella consolle posizionata vicino all'ingresso del campo. Le telecamere, puntate sul campo, registrano i flussi di immagini che vengono salvati in tempo reale sulla chiavetta USB. I filmati ottenuti possono essere visualizzati su Smartphone, condivisi su canali social (Facebook, Youtube) o apprezzati su televisori grazie alla tecnologia HD. Il sistema ha consentito di migliorare l'intervento educativo della ASD su campo consentendo a uno psicologo di osservare le attività sportive e pianificare azioni correttive/formative a favore di allenatori ed educatori; dall'altro lato la vendita delle videoregistrazioni ai clienti delle ore serali consente di offrire un servizio che era riservato soltanto ai campioni professionisti, generando un aumento dei proventi del campo.

[www.uncamponelcortile.it/campi.html](http://www.uncamponelcortile.it/campi.html)

[www.fondazionemagnoni.org](http://www.fondazionemagnoni.org)

#### 4 - Migliorare la sostenibilità ambientale e la qualità della vita

La qualità della vita delle persone è al centro di molte iniziative che hanno l'obiettivo di migliorare l'alimentazione, il benessere, la mobilità, etc. Tra i tanti progetti ne sono stati evidenziati alcuni particolarmente interessanti.

##### **La Grameen Danone Food**

Si tratta di un caso famoso ed emblematico, un'iniziativa promossa da Mohammad Yunus che per primo ha utilizzato il know how di un'azienda privata per sviluppare soluzioni innovative finalizzate a risolvere i problemi dei più poveri.

La Grameen Danone Foods Ltd., joint venture tra il colosso francese del settore alimentare Danone e la Grameen Bank, nasce nel 2006 in Bangladesh. L'obiettivo di questa impresa sociale è quello di creare un nuovo modello di business in grado di ridurre in modo sostenibile la malnutrizione infantile e la povertà, creando contemporaneamente opportunità di lavoro per la popolazione locale attraverso la produzione e commercializzazione di un nuovo yogurt in grado di soddisfare il 30% del fabbisogno nutrizionale giornaliero di un bambino.

Grazie a questa impresa sono stati creati 40 posti di lavoro attraverso l'attività della fabbrica, e si stima in circa 700 il numero delle donne che godono di un guadagno fisso grazie alla vendita porta a porta del prodotto.

### **Unilever e il programma Shakti**

Unilever, grazie al nuovo impulso dato dal manager Paul Polman, sta sviluppando il programma Shakti per ridurre i costi di produzione e distribuzione di saponi e dentifrici in India utilizzando la rete dei rickshaw e tante donne che in veste di imprenditrici si adoperano anche in prima persona per una campagna di sensibilizzazione ed educazione sulle regole base dell'igiene.

Unilever è riuscita a creare un sistema di distribuzione porta a porta, gestito da donne in condizioni disagiate, fornendo microcredito e istruzione specifica (ad esempio corsi di contabilità). Ora la rete può contare su 45.000 imprenditrici che coprono un'area composta da 100.000 villaggi (con popolazione inferiore ai 2.000 abitanti) in 15 diversi Stati indiani. Questa iniziativa produce benefici sociali grazie al reddito percepito dalle donne coinvolte e migliora le condizioni igieniche (riducendo il rischio di contagio da malattie infettive) delle popolazioni interessate che riescono a reperire con meno difficoltà prodotti per l'igiene. In questo modo Unilever ha raggiunto un mercato che al momento conta per il 5% dei suoi ricavi indiani, riuscendo a far conoscere il proprio marchio in aree non servite dai tradizionali media pubblicitari.

### **Il Gruppo Loccioni e il progetto Flumen**

Loccioni integra idee, persone, tecnologie nello sviluppo di sistemi automatici di misura e controllo, finalizzati al miglioramento della qualità, dell'efficienza e della sostenibilità di prodotti, processi ed edifici. Il mercato è globale, con clienti e installazioni in oltre 40 Paesi del mondo e 3 sedi estere (Stati Uniti, Germania, Cina), grazie alle quali il Gruppo cerca e trova lavoro anche all'estero, da sviluppare però sempre in Italia, a vantaggio del territorio e delle persone che lo abitano.

Molti gli esempi nel caso Loccioni, dall'impegno a favore delle scuole ai progetti per rendere la propria attività completamente sostenibile; ultimo, ma solo in ordine di tempo, il progetto Flumen, con cui il Gruppo Loccioni ha "adottato" 2 km dell'Esino, il fiume che scorre accanto alla sede marchigiana, per mettere in sicurezza l'area, difendere il lavoro, creare nuove opportunità di occupazione e produrre energia pulita. Già nel 1990 il fiume straripando aveva sommerso con un metro di fango gli edifici del Gruppo, creando paura e apprensione. Nel 2010 una piena aveva quasi raggiunto nuovamente gli uffici e i laboratori e aveva rafforzato la volontà di Enrico Loccioni di cambiare le cose, di non restare ad aspettare che "qualcuno" facesse qualcosa. Il problema infatti era che negli anni il fiume, a causa di alcune antiche briglie crollate e mai ripristinate e di detriti ammassati, aveva deviato il suo corso, erodendo pericolosamente gli argini.

Così, con il Gruppo Loccioni quale animatore, si è aperto un vero e proprio laboratorio di innovazione nella collaborazione tra pubblico e privato, in cui i vari attori privati e istituzionali, a vario titolo coinvolti nella manutenzione e

tutela del fiume, hanno potuto finalmente aggregarsi intorno a un progetto che avrebbe portato vantaggi a tutti e soprattutto al territorio.

Con il supporto di geologi ed esperti ambientali, Loccioni ha così sviluppato e realizzato a proprie spese un progetto di recupero, messa in sicurezza e valorizzazione di un tratto del fiume, attraverso il ripristino del suo corso originario, delle briglie di contenimento e il rinforzo degli argini. Ma un'impresa deve sempre realizzare investimenti che ritornano e in questo caso il ritorno dell'investimento è garantito dall'utilizzo del fiume come risorsa energetica. È già in funzione infatti una micro centrale idroelettrica che garantisce una produzione costante di energia rinnovabile ed è in programma la costruzione di una seconda centralina. Oltre all'energia idroelettrica, la manutenzione costante e accorta del fiume fornirà anche il materiale organico per la centrale a biomassa del Gruppo Loccioni, ormai vicinissimo all'impatto zero e all'autonomia energetica. Sicurezza del territorio, dunque, ma anche lavoro nel territorio, perché occuparsi del fiume significa creare lavoro e nuove opportunità imprenditoriali, come l'opportunità per ristoratori e operatori turistici di beneficiare della pista ciclabile che finalmente potrà passare in questo tratto di valle e che verrà realizzata in tempi brevi. Un nuovo percorso che porterà a riscoprire la preziosa risorsa che è il fiume, le sue storie, le sue tradizioni, il lavoro dei selcini, che tagliano le pietre di fiume per farne ciottoli, le spiaggette nascoste, la biodiversità della fauna e della flora. A chi si chiedesse perché spendere soldi privati per qualcosa che è pubblico, è facile rispondere che il problema della sicurezza è di tutti e che l'impresa ha preferito vedere nel fiume un'opportunità invece che una minaccia. Con la biomassa e l'energia idroelettrica nel lungo termine è possibile ripagare l'investimento creando beneficio per tutta la società, mettendo in sicurezza il lavoro di tante persone e restituendo al territorio la bellezza e la storia di 50 anni fa.

[www.loccioni.com](http://www.loccioni.com)

## **Il Comune di Torino e il progetto Innocat**

Il progetto Innocat - Procuring of eco-innovation in the catering sector è un'iniziativa della Città di Torino realizzata grazie alla vittoria di un bando europeo su Appalti Innovativi di Public Procurement. L'iniziativa prevede che i capitolati delle gare di appalto per i pasti nelle scuole municipali siano realizzati in chiave di sostenibilità ambientale. L'intero servizio verrà ridisegnato per promuovere l'innovazione e minimizzare l'impatto ambientale.

Innocat è coerente con il progetto Smart School in Torino Smart City: un programma integrato di interventi per rafforzare il ruolo delle politiche educative verso obiettivi di riduzione dell'impatto ambientale delle città e di miglioramento della qualità di vita dei propri cittadini.

[www.comune.torino.it](http://www.comune.torino.it)

### **Well\_B\_Lab\***

Well\_B\_Lab\* è un esempio di spin off e nasce dall'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, con sede presso il Dipartimento di Economia Marco Biagi.

È un laboratorio che promuove l'innovazione sociale guardando al modello e alle teorie economiche del Nobel Amartya Sen e trasformando i risultati della ricerca accademica in prodotti e servizi per il mercato.

L'obiettivo è conseguire maggiori livelli di benessere della persona, donne e uomini, negli enti pubblici e nelle aziende private attraverso l'analisi, la ricerca, lo sviluppo di strumenti tecnicamente avanzati e la costruzione di strategie. I progetti riguardano quindi le aree: Risorse umane, Politiche sociali, Formazione, Pari opportunità, Lavoro.

Il team societario è composto da 9 soci (90% donne) tra docenti, ricercatori e professionisti provenienti dall'Università di Modena e Reggio Emilia, che partecipa in qualità di socio sovventore.

[www.wellblab.it](http://www.wellblab.it)

### **VCO Trasporti e il Greendiesel**

Produrre greendiesel dalla frazione organica dei rifiuti: questo il progetto di ricerca voluto da VCO Trasporti.

VCO Trasporti (azienda di VCO Servizi spa) è operativa nel settore del trasporto pubblico locale: gestisce 17 concessioni di autolinee sul territorio del Verbano Cusio Ossola, per una percorrenza annua di circa 1.800.000 km utilizzando una cinquantina di mezzi. Questo progetto, sotto l'egida della Provincia del Verbano Cusio Ossola, rappresenta il primo caso nazionale in cui un'azienda di trasporti pubblici si pone il problema di risolvere aspetti ambientali integrando componenti diverse del territorio.

Da segnalare che nella Provincia del Verbano Cusio Ossola la raccolta differenziata ha raggiunto una quota che supera il 63% e i rifiuti organici rappresentano oltre il 12% di quelli complessivamente raccolti da ConsSerVCO, attestandosi a circa 12.000 tonnellate all'anno, attualmente per lo più conferite a impianti di compostaggio.

Il progetto di VCO Trasporti prevede l'ottenimento di biocarburante in due passaggi: trasformazione di rifiuti organici a bio-olio e da bio-olio, attraverso un processo di raffinazione, in 'greendiesel'. Ad oggi è stata completata la prima fase.

Produrre carburante dai rifiuti organici può essere una svolta nella mobilità su strada e una soluzione percorribile in un prossimo futuro.

[www.vcotrasporti.it](http://www.vcotrasporti.it)

## ZET, Zero Emission Territory

Un taglio di 26,3 tonnellate di emissioni di Co2 al mese e un risparmio di 20.160 euro di carburante, per un investimento totale di 3,8 milioni: è quanto si potrebbe ottenere trasformando l'autostrada Milano-Brescia nella prima autostrada elettrica d'Italia, attraverso una flotta di 72 auto elettriche, 18 parcheggi di interscambio con 144 punti di ricarica presso le uscite autostradali, 10 punti di fast charge, un'infrastruttura innovativa con pensiline fotovoltaiche da fonti rinnovabili certificate.

Il progetto pilota ZET (Zero Emission Territory) prevede un investimento totale per progettazione, e primo anno di sperimentazione di 3,8 milioni, di cui 1,8 milioni destinati alla flotta, 1,2 milioni per le infrastrutture di ricarica, 400 mila euro per i costi di gestione annuale. La sostenibilità economica del servizio sarà raggiunta con un fatturato mensile compreso tra i 600 e gli 800 euro per singola automobile. Il progetto prevede di sperimentare l'uso dei mezzi elettrici lungo l'autostrada A4, con volumi di traffico giornaliero medio di 113.000 veicoli. Lo studio di fattibilità si basa sulla disponibilità, a partire dal 2013, di incentivi all'acquisto o noleggio di auto elettriche, previsti dal Decreto Sviluppo (5.000 euro a veicolo, su un costo medio di 30.000 euro a veicolo) e propone l'adozione di 72 vetture elettriche in car-sharing in 18 aree di parcheggio dedicate, dislocate nei pressi dei caselli autostradali e in prossimità dei punti di interscambio con le reti metropolitane di Milano, con un'infrastruttura di ricarica con pensiline fotovoltaiche. Il piano prevede 10 punti di ricarica veloce (fast charge) da installare nelle aree di sosta già esistenti nell'area.

Il progetto si ispira ad un'iniziativa realizzata in Olanda, dove la Lotteria Nazionale Olandese ha finanziato con 4.450.000 euro "Three times greener: sustainable energy highway A15", un'iniziativa che mira a realizzare un corridoio autostradale interamente coperto da infrastrutture di ricarica per promuovere e sperimentare l'uso di mezzi elettrici non solo in ambito urbano ma lungo un asse di intenso traffico. Il progetto non si limita alle infrastrutture di ricarica: una parte dei fondi saranno destinati a una flotta di auto elettriche messe a disposizione in car sharing per 125 aziende distribuite sulle 5 città più importanti attraversate dall'autostrada

## Perché adottare un approccio responsabile

La CSR porta numerosi vantaggi alle imprese che decidono di adottare i principi della sostenibilità.

- > Il primo vantaggio è migliorare la propria reputazione e la gestione del rapporto con gli stakeholder che oggi, anche grazie agli strumenti a loro disposizione, diventano sempre più importanti. L'impresa deve infatti saper

rispondere alle loro esigenze se vuole essere considerata un attore credibile, un soggetto aperto e integrato nell'ecosistema in cui opera.

Il Reputation Institute Italia afferma, nello studio RepTrak Pulse 2012, che nella scelta finale d'acquisto da parte del consumatore il prodotto conta solo per il 40%: la quota rimanente è determinata dalla positiva percezione di fattori come l'etica d'impresa, la sostenibilità, la trasparenza, la capacità di raggiungere e mantenere risultati nel lungo termine.

Diventa quindi fondamentale per le imprese investire in disclosure, ovvero in apertura agli stakeholder, mediante un percorso di miglioramento continuo nei processi di reporting di sostenibilità e mediante la diversificazione degli strumenti utilizzati. In tal senso diventa fondamentale l'identificazione dei temi rilevanti al fine della comunicazione con i portatori d'interesse.

Non a caso, anche le ultime tendenze della rendicontazione si muovono in questa direzione: grazie al lavoro dell'International Integrated Reporting Council - IIRC sono in fase di realizzazione le linee guida internazionali per il reporting integrato.

- > Una seconda ragione per adottare politiche di CSR è arrivare alla piena integrazione delle pratiche di sostenibilità nel business aziendale.

In questo ambito sarà possibile identificare opportunità provenienti non solo dall'integrazione di pratiche responsabili all'interno dell'impresa, ma anche dall'integrazione della CSR tra imprese diverse.

Sempre più spesso si parla di CSR territoriale, di polo o di distretto con l'obiettivo di ottenere economie di scala per aiutare le aziende, in particolare le Pmi ubicate in un preciso ambito territoriale accomunate da una peculiare vocazione produttiva o collocate lungo una specifica catena di fornitura, a rafforzare le proprie pratiche di sostenibilità sfruttando le opportunità concesse dalla sinergia e da un approccio reticolare.

- > Un terzo vantaggio è lo stimolo a innovare e a innovarsi: la CSR quindi come motore di trasformazione in grado di portare una nuova visione non solo dell'economia, ma della società nel suo complesso. Da CSR a CSI, Corporate Social Innovation: l'impresa può diventare promotore dell'innovazione sociale. Grandi organizzazioni possono trasformarsi in moltiplicatori di sviluppo di nuove progettualità capaci di rispondere alla domanda di sostenibilità facendo leva su asset tangibili e intangibili in fase di riorganizzazione e ottimizzazione, o mediante percorsi di open innovation. L'impresa, per esempio, può mettere a disposizione expertise ed asset aziendali sotto utilizzati per dare vita a ad alto valore ambientale e sociale, innovative nei prodotti, nei processi e nella forma (impresa sociale, Benefit Corporations, sistemi low profit). L'azienda sostenibile potrebbe reinterpretare il proprio ruolo attraverso prodotti, servizi e spin off innovativi che operino in una delle fasi della catena del

valore o realizzino attività sinergiche con le proprie, ponendosi al contempo come acceleratore della competitività del sistema economico, facilitatore dell'impatto occupazionale, promotore del miglioramento delle condizioni ambientali e della coesione sociale del territorio.

- > Infine si parla sempre più spesso di valore condiviso: anche grazie alla riflessione di alcuni esperti come Michael Porter che ha formulato la teoria del *Creating Shared Value* (conosciuta anche con l'acronimo CSV) le aziende capaci di conciliare business e società creano valore economico in modalità tali da generare contemporaneamente benefici per se stesse e per la società. La valorizzazione del know how dell'impresa e la riconfigurazione delle relazioni lungo la catena del valore portano a un'evoluzione del concetto stesso di CSR.



# Cosa dicono gli esperti

**2**  
PARTE

---



In questa parte della pubblicazione vengono proposte alcune riflessioni di esperti che hanno approfondito il tema o hanno dato vita a esperienze di innovazione sociale.

Si tratta di contributi diversi che affrontano aspetti specifici dal punto di vista legislativo, economico, finanziario, etc.

## Perché la *Social Innovation* fa bene alle aziende

Marco Crescenzi e Gisella Geraci

*"It's time to turn capitalism upside down - to shift our values from an exclusive focus on profit to also caring for people, communities and the planet."*

Richard Branson, "Screw business as usual", 2012

La *Corporate Social Innovation* è un approccio culturale ed imprenditoriale di medio-lungo termine che a partire dal core business dell'azienda fa business engagement nelle sfere sociali ed ambientali.

La strategia, se ben co-progettata con gli stakeholders, produce almeno quattro grandi vantaggi nel medio lungo termine:

- ✓ aumenta fortemente la reputazione dell'azienda tra i suoi stakeholders chiave, dai consumatori alle organizzazioni non governative e non profit in genere, migliorando la 'cittadinanza d'impresa' e il suo radicamento nelle comunità
- ✓ permette forti risparmi sia nei processi di lavorazione che di vendita (ad esempio, Programma Eco-Imagination della General Electric, Levi's) e nella riduzione delle conflittualità con gli stakeholders (ad esempio, Levi's)
- ✓ permette forti aumenti di ricavi nelle attività core (ad esempio, Mark e Spencer) e di penetrazione su mercati potenziali (ad esempio, Walmart settore farmaceutico)
- ✓ apre nuovi spazi di mercato, prima considerati di nicchia, ma che possono "esplodere" se basati su co-progettazione e co-design di prodotti e servizi (ad esempio la linea assicurativa Tonic negli Usa) o in partnership co-business con le organizzazioni non profit.

Nel volume "Social Innovation e Social Business. Nuove relazioni per co-progettare il cambiamento ed uscire dalla crisi" abbiamo citato numerosi esempi e delineato modalità di azione e relazione più efficaci e modalità di co-business nelle comunità e con il settore non profit.

Imprese note per il loro approccio pragmatico al business come Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever, Walmart, Mark and Spencer, Patagonia,

The Body Shop, General Electric, Moroso, Levi's hanno da tempo cominciato ad avviare iniziative basate su tali principi.

Levi's ha ridotto di dieci volte il consumo di acqua per produrre jeans e ora usa la plastica riciclata dalle bottiglie come fibra sintetica per ricavarne i tessuti, risparmiando cotone, acqua e fermando la conflittualità con le ONG.

Walmart, con la sua politica di "farmacia sociale" con un tetto di 4 dollari per prodotto, ha permesso una più ampia accessibilità alle medicine essenziali, creando un risparmio di 2 miliardi di dollari per i propri clienti e diventando il terzo rivenditore farmaceutico americano. La linea assicurativa Tonic negli Usa ha puntato sul mercato dei giovani elaborando una linea innovativa e low cost di grande successo, a fronte della credenza che i giovani americani non fossero realmente potenziali consumatori.

Guardando in Europa, nel settore retail nel Regno Unito, Marks and Spencer, uno dei maggiori retailer con ricavi annuali pari a 10 miliardi di sterline, si è dato l'obiettivo di essere il più sostenibile retailer al mondo entro il 2015.

A tale scopo ha lanciato, nel 2007, il "Piano A" ([plana.marksandspencer.com](http://plana.marksandspencer.com)) che comprende 180 obiettivi su ogni aspetto della loro attività, dalla diminuzione dei rifiuti al commercio equo fino alla salute e al benessere del proprio personale e della comunità. Hanno inoltre allocato 50 milioni di sterline in un fondo per l'innovazione e dal loro report per il 2011 si evince che i ricavi sono aumentati del 4% anno su anno e il margine operativo del 6%.

Richard Branson, personaggio eclettico, fondatore dell'impero Virgin, dal 2004 ha creato Virgin Unite ([www.virginunite.com](http://www.virginunite.com)), con la mission di aiutare a rivoluzionare il modo in cui i governi, le società private e il terzo settore lavorano insieme, sviluppando il business come una forza per il bene comune.

In linea con questo approccio, in uno storico articolo dal titolo "Creare valore condiviso - Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", pubblicato nel numero di gennaio/febbraio 2011 dell'Harvard Business Review, Michael E. Porter, professore alla Harvard University, considerato uno dei più influenti 'guru' di strategia aziendale nel mondo, lancia il concetto di creazione di valore condiviso, che *"si può definire come l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera"*.

Un esempio per tutti è quello del commercio equo e solidale, che si concretizza più nella redistribuzione che nell'espansione del valore complessivo creato. Alcuni studi effettuati sui produttori di cacao della Costa d'Avorio indicano, a detta degli autori, che mentre il commercio equo e solidale può fare aumentare

i redditi degli agricoltori dal 10% al 20%, gli investimenti effettuati in un'ottica di valore condiviso possono farli aumentare di oltre il 300%.

Il termine *Social Innovation* appare con diverse connotazioni in vari ambiti aziendali. Le imprese dell'Information Technology guardano alla *Social Innovation* (intesa come una nuova modalità di sviluppo urbano, dei trasporti e industriale) come una grossa opportunità di business.

Il riferimento sono le Smart Cities, modello urbano che assicura elevati standard di qualità della vita per la crescita personale e sociale delle persone e delle imprese, grazie all'ottimizzazione sostenibile di risorse e spazi. In questo scenario, le tecnologie giocano un ruolo cruciale e rappresentano un elemento abilitante per questo sviluppo e varie aziende fanno proposte specifiche con le proprie soluzioni.

Ovviamente l'approccio segnalato in queste pagine non è in contrasto, ma anzi sussume la CSR, la feconda ed innova portandola alle estreme conseguenze e facendola diventare business responsabile.

È già ben noto quanto la responsabilità 'paghi' in tutti i sensi: Ethisphere (ethisphere.com) ha paragonato i rendimenti delle società più etiche con la classifica S&P 500, rilevando una maggiore profittabilità per la lista delle società considerate più etiche. Sono stati messi a confronto i ritorni in percentuale delle società quotate in borsa premiate come le più etiche al mondo (Indice WME - Worlds Most Ethical Companies), verso l'indice S&P 500 dal 2007 al 2011, dimostrando come l'essere etici paga non solo in termini reputazionali, ma anche economici.

In più, c'è che si comincia a superare il dualismo e la contrapposizione tra due mondi, aziendale vs sociale, anche perché i dipendenti delle aziende e i cittadini stessi chiedono maggior consapevolezza sociale ed ambientale, nonché risultati concreti e misurabili dei miglioramenti sociali.

Per tale motivo riteniamo che in Italia sia ora il momento più giusto per avviare un grande confronto collaborativo e creativo con gli imprenditori più lungimiranti e i manager della CSR. A partire dalle nuove metodologie di facilitazione e hosting, avviare co-produzioni di valore e co-progettare riunendo intorno al tavolo i diversi stakeholders della filiera di produzione e consumo (imprese, consumatori, fornitori, membri delle comunità, opinion leader). Per arrivare al co-design innovativo di prodotti e servizi business oriented in una logica di impatto sociale e ambientale.

*Marco Crescenzi è Presidente ASVI Social Change, Scuola di Management ed Innovazione Sociale, Direttore Social Innovation Lab di ASVI e autore di "Social Innovation e Social Business. Nuove relazioni per co-progettare il cambiamento ed uscire dalla crisi"(Graphofeel, dicembre 2012).*

*Gisella Geraci è ITC Business Consultant e collabora con ASVI.*

## Dal primato del marketing alla *Social Innovation* e la necessità di un nuovo modello organizzativo socioeconomico: il *societing*

Adam Ardvisson e Alex Giordano

L'economia corporate è in crisi. Sia in Italia che nel resto del mondo. Anche se le migliaia di miliardi di dollari spesi per risanare il sistema bancario dovessero riuscire a lanciarci in una nuova bolla speculativa, la combinazione di una crescente coscienza dell'insostenibile impatto ambientale dell'attuale sistema, e di una crescente percezione della sua illegittimità, particolarmente fra quei lavoratori del sapere che ne costituiscono la risorsa più pregiata, rende sempre più improbabile una sopravvivenza a lungo termine del business as usual. Risulta sempre più evidente che, per sopravvivere, il sistema deve cambiare radicalmente. Non c'è nessuna ragione perché le ricche risorse di talento, di capitale sociale, di potere organizzativo, di una società tecnologicamente avanzata come la nostra vengano unicamente impegnate, come ora, in una ricerca di profitto che va contro il sociale.

Però fra le buone intenzioni e i risultati pratici c'è l'organizzazione. Il nostro problema più grande non è una scarsità di idee (fra il miliardo e mezzo di menti interconnesse nella rete ce n'è in abbondanza), né di proposte concrete (nuovi sviluppi tecnologici come l'Open Manufacturing, l'Open Biotech e le energie alternative sono in fase di sviluppo rapidissimo), e neanche di persone disposte a impegnarsi per un cambiamento reale (nella classe manageriale globale, e in particolare tra le leve più giovani è in atto, da qualche decennio, un cambiamento valoriale che spinge sempre più persone verso un impegno nel settore sociale, nelle ONG o nel social business, anche a costo di dover rinunciare ad uno standard economico elevato). Quello che manca è un nuovo modello organizzativo: una nuova filosofia d'impresa che è capace di capitalizzare su queste risorse e di dar loro una nuova direzione.

Mentalmente siamo ancora nel ventesimo secolo. I modelli d'impresa con i quali operiamo sono, con qualche modifica, quelli che si erano evoluti negli anni trenta. Come una risposta alle tensioni socioeconomiche di allora, la crisi del '29, dalla quale ha preso forma l'economia industriale come noi la conosciamo. In questo modello l'impresa rimane una sorta di entità monolitica, che sfrutta le proprie risorse interne con lo scopo di realizzare un profitto privato, trattando il contesto sociale ed ecologico in cui opera come un mero ambiente verso il quale non ha nessun obbligo. Anche se molte imprese parlano sempre più di responsabilità sociale e di impegno ambientale, sotto sotto vale ancora il famoso imperativo di Milton Friedman, quello cioè che l'unico obbligo morale delle imprese sia quello di massimizzare i propri profitti.

Questo modello è diventato insostenibile. Primo perché l'espansione continua, e il costante sfruttamento di risorse ambientali e sociali sta incontrando dei limiti

assoluti. Vediamo già oggi i costi, futuri e attuali, dello sfruttamento illimitato delle risorse naturali del pianeta. È difficile immaginare che livelli di disuguaglianza sociale possano continuare ad aumentare a lungo mantenendo la legittimità del sistema (negli Stati Uniti i livelli di disuguaglianza dei salari sono ormai tornati a quelli degli anni '20, prima del New Deal). Secondo perché le imprese non sono più delle organizzazioni a parte. Il processo produttivo si svolge sempre di più al di fuori delle mura della fabbrica, coinvolgendo consumatori, risorse comuni (come l'Open Source Software), comunità di innovatori che coinvolgono esperti, amatori, fornitori, competitors e i membri del nuovo pubblico della rete, che crea reputazione e brand. Le imprese diventano sempre più aperte, si costituiscono sempre più come dei network sociali e questo comporta nuove forme di legami e di responsabilità verso quel sociale da cui sempre di più derivano il loro valore. Questo implica la necessità di una nuova filosofia, non solo di mercato, ma delle imprese nella loro totalità: societing.

Vogliamo sottolineare che questo non è solamente una questione di “fare del bene”. Al contrario, viene a manifestarsi la necessità di lavorare con i legami sociali, di “fare società” instaurando nuove relazioni produttive che riescano sia a contribuire al bene comune, sia a generare quella legittimità e quell'entusiasmo necessari per il funzionamento e la competitività di un'impresa. Questa necessità sta emergendo come un modo di aprire nuove fonti di valore e come un imperativo centrale per la sopravvivenza a lungo termine.

Noi non siamo i primi a parlare di societing. Nel mondo del marketing molti se ne sono appropriati per distanziarsi dalle pratiche tradizionali legate all'idea della vendita di prodotti completi ad una massa di consumatori più o meno passivi.

Il primo a proporlo fu Bernard Cova, professore all'EuroMed di Marsiglia, già in un articolo nel lontano 1993. Cova prendeva atto della nuova funzione relazionale dei beni di consumo. Cosa che lui collegava ad una condizione postmoderna dove le identità diventavano sempre più tribali. In questa situazione, i beni di consumo cominciavano ad assumere sempre di più una funzione di legami, che insieme costruivano delle forme di micro socialità - tribù appunto.

Per Cova, societing significa lavorare con questa nuova funzione produttiva dei consumatori, con la loro capacità di produrre legami sociali e simbolici intorno ai prodotti e fare in modo che questo contribuisca alla generazione di valore per le imprese. In Italia questo filone è poi stato ripreso da Giampaolo Fabris, che ha scritto un libro con lo stesso nome.

Quest'ultimo ha rilavorato il societing facendolo evolvere dallo status di idea a quello di proposta alternativa, argomentata e dettagliata, del marketing. Fabris ha fatto capire perché il marketing deve realizzare un incontro proficuo con la società, instaurando con questa un rapporto che sia anche di servizio, rispettoso, tendenzialmente simmetrico. Non esistono ricette miracolose per fare evolvere il marketing verso il societing: bensì una profonda rivisitazione delle sue frontiere alla luce dei nuovi scenari di una società postmoderna e delle

nuove responsabilità sociali da cui non può astenersi dal confrontarsi. Secondo Fabris, l'impresa deve farsi carico anche delle patologie generate dal sistema delle merci, delle crescenti responsabilità sociali che le vengono attribuite. L'impresa non è una fatina altruista, deve e dovrà sempre fare profitti, ma nel nostro mondo li farà soltanto se saprà trasformarsi in questa direzione. Il sistema troverà un equilibrio grazie al societing passando a una logica partecipativa nella distribuzione del valore aggiunto tra tutti gli stakeholder.

Facendo una sintesi di tutte queste linee di sviluppo, Cova ha recentemente proposto un aggiornamento del concetto societing: mentre l'impiego delle tecniche tradizionali di marketing privilegia la prospettiva dei marketing manager, un approccio più ampio richiede attenzione non solo per il punto di vista delle imprese, ma anche per le istanze dei consumatori e di tutti quei soggetti che a vario titolo stabiliscono delle relazioni con le imprese.

Questi ultimi, proprio come le imprese o altri rappresentanti societari, sono in grado di agire nel marketplace e nella società introducendo dei significati, delle idee, dei progetti etc. In sostanza, il termine societing (societ-ing) contiene la radice di società perché:

- ✓ non sono più i soli attori tradizionali di mercato - le imprese - ad agire
- ✓ tutti possiamo agire sulla società, con azioni che hanno ricadute anche sul mercato.

### **Le imprese come le comunità e le tribù di consumatori**

Noi siamo d'accordo con Cova e Fabris che i consumatori stanno diventando sempre più produttivi, trasformando così i beni di consumo in una sorta di mezzi di produzione. Infatti, sta scomparendo quella differenza fra consumatore e produttore, fra impresa e mercato, fra il marketing e il suo ambiente.

Di conseguenza il societing non può limitarsi a proporre un nuovo modo di costruire mercati. Deve coinvolgere tutti gli aspetti dell'impresa.

Il societing deve essere visto come la risposta imprenditoriale ad una nuova condizione produttiva.

La diffusione di nuove tecnologie di informazione e comunicazione, dall'intranet degli anni Settanta, attraverso internet fisso verso quello mobile, ha facilitato un'enorme socializzazione dei processi produttivi. Pensate al banale esempio del televisore, che non viene più costruito in un'unica fabbrica ma in una rete di qualche migliaia di industrie dislocate e coordinate da uno o due terzi.

Una tale complessità ed estensione dei processi produttivi non sarebbe possibile senza queste nuove tecnologie. Con la diffusione a livello popolare di internet, questi processi produttivi hanno cominciato a comprendere anche persone normali o come si soleva dire, consumatori.

Il web 2.0, un esempio vecchio e ormai un po' datato, è tenuto in piedi dalla quotidiana cooperazione collaborativa di milioni di persone.

Il Free/Libre Open Source Software (FLOSS), un esempio un po' meno banale, comprende centinaia di migliaia di programmatori - alcuni pagati, altri no - che producono insieme un prodotto estremamente complesso in un modo auto-organizzato dove le motivazioni economiche classiche sono secondarie.

Il successo di FLOSS è evidenziato dal fatto che ormai, il software è free - nel senso che solo il 15 per cento del valore aggiunto nell'industria del software viene dal software stesso, mentre il resto viene da servizi e applicazioni che si possono produrre intorno. Il FLOSS è solo l'inizio. Stiamo assistendo al boom dell'Open Design, ingegneri, designers ed amateurs - nel senso classico del termine - che producono insieme e si dividono i disegni di importanti oggetti di uso quotidiano, dal pannello solare al distillatore di bio-diesel .

Allo stesso tempo vediamo un radicale abbassarsi dei costi di macchinari di produzione materiale. Oggi una stampante tridimensionale costa quanto uno stampante laser nel 1985. Fra cinque anni li comprenderemo al Mediaworld.

Non si potrà stampare un oggetto complesso come una motocicletta, ma cambierà radicalmente il mercato delle cose semplici, come i giocattoli in plastica.

Non ci sarà più nessun motivo di produrre un giocattolo di plastica in Cina quando questi oggetti possono essere facilmente stampati direttamente dai bambini stessi. Di conseguenza non ci sarà neanche nessun profitto nel produrre e vendere questi tipi di oggetti. Cosa dovranno fare Lego o Chicco in una situazione del genere? Fra una decina di anni potremmo forse vedere una rinascita dell'artigianato locale che, con due o tre macchine economiche ma estremamente versatili (come quelli del famoso fab lab, lanciato al MIT), potrà stampare e assemblare gli oggetti che ci servono basandosi su disegni Open scaricati in rete.

Ancora un passo in avanti. Vediamo l'Open Biotech, oggi in espansione, che potrà distribuire in modo radicale la capacità di dedicarsi all'ingegneria genetica. Con il boom dell'istruzione terziaria possiamo vedere migliaia di laureati indiani che producono le manipolazioni necessarie per rendere possibile la coltivazione di pomodori nel loro microclima specifico. Il punto è che assistiamo ad un'esplosione della produttività del sociale.

La produzione di saperi non è più il privilegio delle imprese, e fra poco neanche la produzione materiale. Questo fa pensare che non saranno solo le imprese a trovare le soluzioni di cui abbiamo bisogno per superare il difficile periodo di transizione che ci aspetta.

Queste verranno dal basso, da milioni di piccoli imprenditori, inventori, hackers e scienziati-amatori.

Qual è il ruolo dell'impresa in questo contesto? Innanzitutto le imprese devono riconoscere la natura sociale e diffusa dei processi di creazione del valore. Alcune aziende l'hanno già capito. Arduino condivide liberamente i disegni dei propri prodotti in rete. Perché? Uno, perché sarebbero copiati in ogni modo.

Due, perché così crea intorno a sé una comunità di utenti innovatori, fortemente legati al brand, che condividono essi stessi le loro innovazioni. In questo modo Arduino si trova al centro di un'estesa comunità di innovazione sociale che rende possibile un continuo miglioramento del prodotto stesso. Ormai si ritiene che agenti esterni alle imprese, come consumatori, fornitori e persino competitori stiano diventando una fonte sempre più importante di innovazione.

Per far funzionare un tale processo l'impresa deve fare società: deve realmente contribuire al processo di creazione collettivo di valore, lavorando insieme ai suoi stakeholder per un obiettivo comune.

Per noi societizing denota questi processi. Se il marketing, insieme alla rivoluzione manageriale e all'emergere delle imprese moderne, era la risposta alla prima estensione delle catene produttive che ebbe luogo con l'arrivo del capitalismo industriale a fine Ottocento, il societizing è la risposta alla socializzazione della capacità produttiva che vediamo adesso.

Societizing, inteso in questo modo, va oltre le idee di postmoderno o di un consumatore sempre più produttivo. Societizing costituisce un nuovo modo di fare impresa e una nuova concezione del valore che siano adatti ad una nuova situazione produttiva e alle nuove sfide che ci aspettano.

### **I principi del societizing**

Cosa deve fare un'impresa che desidera stare al passo con questi cambiamenti? Dovrà partire da una valorizzazione delle sue risorse organizzative. Anche se i bambini possono stampare i propri pupazzi a casa, varrà la pena pagare una quota per far parte di una comunità d'innovazione online, come il Lego Bionicle, per esempio, dove chiunque può comunicare con altri con gli stessi interessi e gusti estetici e scambiarsi idee e innovazioni. Anche se sarà possibile scaricare degli open design e portarli dal fabbro di paese che li produce con un Fab Lab, varrà la pena andare a Ikea, perché lì tutto è semplificato e a portata di mano e in più rimane a disposizione un flusso esperienziale. Quindi un primo principio del societizing è questo: sfruttare le capacità di organizzare processi di produzione - materiali e immateriali - che coinvolgono una larga moltitudine di attori, fra cui i consumatori stessi. In questo modo l'impresa che pratica societizing si trasforma da un'entità monolitica, insensibile al suo ambiente, in una comunità produttiva estesa tenuta insieme da un ethos comune.

Perché l'impresa possa costituirsi come un tale network esteso e perché questo possa essere percepito dai partecipanti come qualcosa che effettivamente aggiunge valore agli sforzi di ognuno, deve essere in grado di creare un ethos comune. Questa deve essere un'operazione condivisa. In una situazione in cui gran parte dei contributi produttivi di un processo branded derivano da attori che sono per definizione al di fuori del controllo diretto dell'impresa stessa - il loro lavoro è libero nel doppio senso di non essere remunerato e di non essere

soggetto al comando intrinseco alla relazione salariale - il processo funziona solo finché gode della fiducia dei coproduttori. In parole povere, l'impresa che pratica societing deve costituirsi come un'impresa etica, che aggiunge valore tramite la sua capacità di istituzionalizzare dei valori comuni ad una comunità produttiva. Il societing, come lo vediamo noi, è un tentativo di assecondare il processo di socializzazione dei processi produttivi, in atto da qualche decennio, con una nuova filosofia d'impresa che riconosce il ruolo sempre più attivo dei consumatori e degli altri stakeholder, e che si apre a una loro partecipazione attiva anche nella determinazione del valore della ricchezza prodotta.

Societing Reloaded - EGEA

[www.egeaonline.it/bookshop/catalogo/societing-reloaded.aspx](http://www.egeaonline.it/bookshop/catalogo/societing-reloaded.aspx)

[www.societing.org](http://www.societing.org)

*Adam Arvidsson è un esperto di economia Open; autore; direttore del blog Societing; professore di Sociologia della Globalizzazione e dei Nuovi Media all'Università Statale di Milano.*

*Alex Giordano è cofondatore del collettivo Ninja Marketing; autore; esperto di etnografia digitale e antropologia evoluta; direttore del blog Societing.*

## The HUB: una rete globale

Alberto Masetti-Zannini

The HUB è una rete globale di persone che vogliono contribuire - con il loro lavoro, il loro talento, le loro idee e le loro imprese - a una trasformazione epocale: una società in cui i sistemi socio-economici che ci circondano non siano più basati sullo spreco, sulla disuguaglianza, sull'inquinamento, sul consumo illimitato di risorse, sulla corruzione, sul degrado ambientale, sociale e morale, ma sulla sostenibilità, sull'eticità, sul rispetto per questo nostro pianeta e per tutte le persone che lo abitano. Le reti sono i principi organizzativi della nostra epoca. Per questo The HUB è una rete. Perché permette alle persone di relazionarsi e di collaborare - non solo localmente, ma anche globalmente - in maniere che finora erano considerate inverosimili.

I nodi di questa rete sono degli spazi fisici, perché in un mondo sempre più virtuale noi crediamo che il bisogno di relazioni fisiche facilitate da spazi dedicati stia crescendo. Tipicamente, sfruttiamo uno spazio fisico quando vogliamo incontrare una persona per cominciare a collaborare con lui o lei. Cerchiamo uno spazio fisico quando vogliamo organizzare un evento di grande ispirazione che possa convincere sempre più persone a cambiare stili di vita.

Abbiamo bisogno di uno spazio fisico quando stiamo facendo partire un'impresa o un progetto e dobbiamo lavorare da un posto fisso. Ma lo vogliamo low-cost e flessibile, perché non possiamo permetterci i prezzi esagerati di un affitto permanente, e siamo stufi di ordinare caffè nei bar per poter usufruire della loro connessione internet.

Ovviamente, lo spazio dell'HUB è una scusa, un fulcro che si riempie di significato quando comincia ad attrarre decine e centinaia di persone, la cui interazione quotidiana genera un'energia collaborativa unica. HUB Milano è dunque una rete di persone che operano nel settore dell'economia etica, sociale e sostenibile, che entrano in relazione tra loro in un'ottica di collaborazione e innovazione, sfruttando le opportunità che emergono all'interno di uno spazio fisico facilitato, che è al tempo stesso un ufficio, uno spazio eventi, un luogo d'incontro, una cucina, un cinema, un laboratorio sperimentale, e tante altre cose, a seconda di chi lo frequenta e del momento della giornata in cui lo visitate.

Il nostro obiettivo principale è quello di promuovere innovazione sociale, cioè innovazione che faccia bene alle persone e al pianeta, che venga incontro a bisogni reali e che s'incastoni in un nuovo modo di fare economia. Steven Johnson, in un recente libro intitolato "Where good ideas come from", ha analizzato la storia dell'innovazione negli ultimi secoli. Johnson ha notato come le migliori evoluzioni emergano non da realtà isolate, ma da sistemi altamente connessi, articolati e perfino caotici. Le grandi metropoli, ad esempio, o (in biologia) le barriere coralline. Questi sistemi molto complessi, in rete, dove i vari frammenti del sistema collidono gli uni negli altri sono il terreno migliore dove far nascere e crescere nuove idee (e dunque imprese). Ora che siamo tutti connessi in rete, però, il problema non è tanto connettersi ad altre persone, quanto connettersi a quelle giuste, e trovare un'ecologia che faccia al proprio caso. Un'ecologia che si basi sulla fiducia reciproca, sul desiderio di collaborare, sull'imprenditorialità, sull'innovazione sociale. The HUB (non solo a Milano, ma anche internazionalmente) è proprio questo: un'ecologia diffusa, fatta di tanti individui e realtà che - ciascuno a modo suo - sta cercando di cambiare il mondo in cui viviamo in meglio.

*Alberto Masetti-Zannini è un imprenditore sociale dedito all'innovazione e alla sostenibilità con laurea in Storia Contemporanea all'università di Bologna e Master in Politiche Globali alla London School of Economics. È presidente e fondatore di HUB Milano.*

## Start-up e novità legislative

Davide Dal Maso e Matteo Bartolomeo

L'innovazione sociale la si può fare in tanti modi. Uno di questi, forse tra i più interessanti, è quello di costruire attorno ad un'idea innovativa un'iniziativa

imprenditoriale. Di start-up ad alto valore ambientale e sociale, quindi, si parla diffusamente negli ultimi mesi.

Anche la task force istituita dal Ministero dello Sviluppo Economico se n'è occupata, individuando una serie di indicazioni, in buona misura inserite nel cosiddetto decreto Sviluppo 2.0 (poi convertito nella legge 221 del 17 dicembre 2012), che si pone l'obiettivo di definire un quadro regolatorio favorevole per le start-up.

Il rationale dell'attività del governo e di molti esperti che hanno contribuito ai lavori della task force, è che nuove imprese ad alto potenziale di crescita possano creare posti di lavoro (per giunta qualificati), ricchezza, innovazione e vantaggi competitivi molto più rapidamente rispetto alle imprese già mature. Queste ultime, infatti, secondo alcuni osservatori, sono meno flessibili nelle situazioni di recessione e generano meno esternalità positive da processi di innovazione.

Anche i più entusiasti sostenitori delle politiche di favore per le start-up, peraltro, sono consapevoli che difficilmente esse potranno rappresentare l'unica soluzione alla strutturale crisi di competitività del Paese e che, perciò, per funzionare al meglio, debbano essere accompagnate da interventi più generalizzati (ad esempio, la defiscalizzazione dei profitti) o da misure verticali di settore.

Resta il fatto che gli incentivi introdotti per chi crea start-up sono piuttosto significativi e definiscono un quadro che forse non è mai stato così vantaggioso per chi crea e chi investe in nuova impresa.

Le start-up non sono tutte le nuove imprese, ma sono quelle nuove imprese che, per iniziativa di persone fisiche abbiano significative ambizioni di crescita e contenuti innovativi e, per questa ragione, investono almeno il 20% del costo o del valore della produzione in attività di R&S, oppure impiegano personale altamente qualificato o, ancora, godono di diritti di sfruttamento della proprietà intellettuale. Questi sono alcuni degli elementi che permettono di identificare, ai fini dell'applicazione del regime agevolato, tra nuova impresa e start-up innovativa. Si tratta di sgravi fiscali per investitori (anche privati), di semplificazioni sul piano della disciplina del lavoro (per esempio per i contratti a tempo determinato), della possibilità di raccogliere capitale con offerta al pubblico di prodotti finanziari anche per le srl (attraverso il *crowdfunding*), dell'introduzione di schemi per favorire il *work for equity* (e quindi la possibilità, per i collaboratori, di lavorare a fronte di una remunerazione futura attraverso l'esercizio di diritti d'opzione sul capitale).

La legge 221 introduce una ulteriore novità, quella della startup innovativa a vocazione sociale, cioè quell'impresa che, in più rispetto alla start-up normale, operi in maniera esclusiva negli ambiti definiti dal decreto 155 del 2006 sull'impresa sociale. Questa scelta è criticabile, perché utilizza un approccio settoriale e non richiama due caratteristiche che, invece, sembrano davvero distintive per l'impresa a vocazione sociale:

- ✓ la finalità (il perché), definendo l'impresa a vocazione sociale come quell'impresa che ha la finalità di produrre beneficio ambientale e sociale per i propri portatori d'interesse e che considera l'utile come mero strumento per il perseguimento delle sue finalità. Il legislatore avrebbe potuto richiedere l'esplicitazione di tale principio nello statuto;
- ✓ la modalità operativa (il come). La finalità, così come sopra enunciata, potrebbe essere declinata in regole statutarie e strumenti operativi che vadano a toccare più aspetti: la remunerazione del capitale, la remunerazione del lavoro, la rendicontazione ambientale e sociale, etc.

L'interesse del legislatore verso la start-up a vocazione sociale è testimoniato dal fatto che essa gode di detrazioni e deduzioni fiscali maggiorate rispetto alla start-up normale (la detrazione per le persone fisiche passa dal 19% al 25%, mentre per le persone giuridiche, la deduzione passa dal 20% al 27%). Si tratta di un passaggio molto importante, perché sulle start-up sociali innovative, e in generale sulle imprese in grado di rispondere a bisogni ambientali e sociali insoddisfatti, è necessario avvicinare investitori pazienti, per i quali le premialità fiscali possono avere grande importanza.

L'impresa a vocazione sociale, dal punto di vista di un investitore, rappresenta, in apparenza, un ossimoro: si basa sul presupposto che esistano dei bisogni e delle domande (quindi un mercato) da soddisfare e che quindi si presenti una prospettiva di crescita; ma, al contempo, propone una visione dell'attività d'impresa che limita la distribuzione del valore economico. Sono ancora limitati (ma esistono) i casi in cui l'intervento finanziario supera il concetto della donazione e la filantropia e può quindi essere classificato come vero e proprio *impact investment*, ovvero come investimento in equity finalizzato a generare impatto sulla comunità e sull'ambiente. Le recenti esperienze di nuovi fondi di investimento sociale- avviate soprattutto nei paesi anglosassoni - indicano come il Business Sociale possa invece rappresentare una nuova categoria di investimento da proporre per l'*asset allocation* di investitori responsabili istituzionali e privati. Si può partire dallo sviluppo di fondi dedicati (dapprima chiusi e riservati a investitori professionali), o re-indirizzare i cosiddetti *mission related investments* delle fondazioni bancarie, sino a immaginare - al raggiungimento di determinate masse critiche - lo sviluppo di un mercato regolamentato di scambi di secondo e terzo livello. L'attivazione di questi nuovi strumenti di finanziamento, costringerebbe le imprese a finalità sociale ad abbandonare l'alibi della mancanza di capitali e confrontarsi con modelli di pianificazione, gestione, rendicontazione e governance maggiormente efficaci e trasparenti.

*Davide Dal Maso dal 1997 è partner di Avanzi per cui svolge attività di ricerca, formazione e intervento nel campo del rapporto tra attività finanziaria e sviluppo*

sostenibile. In particolare, conduce ricerche nel campo dei prodotti e dei servizi finanziari ambientalmente e socialmente responsabili, nonché delle regole di trasparenza e di partecipazione degli stakeholders nei processi decisionali delle imprese.

Matteo Bartolomeo dal 1997 è partner di Avanzi per cui svolge attività di project management e di ricerca, formazione e intervento nei campi del disegno e della valutazione delle politiche per la sostenibilità, dell'applicazione del Protocollo di Kyoto, della gestione dei conflitti ambientali, della responsabilità sociale d'impresa, trasparenza e accountability, finanza sostenibile. Coordina le attività dell'Osservatorio Gestione Conflitti Ambientali e Territoriali.

## Fare sociale: innovazione e impresa

Giorgio Fiorentini

Il contesto economico sociale è basato su un sistema tripolare e ha un *ex ante* concettuale: "è necessario partire dal presupposto che una società più libera e più giusta si strutturi su tre dimensioni, su tre sistemi, e non su due, tra i quali avvengono continui flussi di istanze, risorse, risposte: essa ha bisogno, cioè, per risolvere i suoi problemi e imboccare sentieri di sviluppo umano sostenibile, di utilizzare opportunità e risorse che provengono non solo dallo Stato (o dal settore pubblico) e dalle organizzazioni private, ma anche da quel terzo sistema che è altro dal privato e dal pubblico statale. È necessario superare una visione dicotomica (pubblico/privato) che non riuscirà ad ispirare politiche di valorizzazione piena del terzo settore, ma, al più, favorirà deleghe ad esso di pezzi di gestione dei servizi, in un'ottica di razionalizzazione dell'esistente e di risparmio di spesa pubblica. Sembra che solo il passaggio a questa visione tricotomica dell'economia e della società possa supportare adeguatamente politiche sociali e sanitarie - integrate con quelle del lavoro, educative, della giustizia, etc. attraverso le quali realizzare un nuovo modello di welfare ove sussidiarietà, integrazione, uso efficiente delle risorse vadano di pari passo con ampliamento e riqualificazione dei servizi offerti ai cittadini".

Proprio nella visione tricotomica esiste una parte dedicata all'innovazione sociale che è basata sul dinamismo operativo di qualsiasi disciplina che partecipa alla costruzione dinamica e innovativa dell'assetto sociale ed economico, coniugando il mantenimento e il progresso della società con quello economico. Infatti non vi è solo innovazione sociologica, psicologica, antropologica, tecnica ma anche economico aziendale intesa come tessuto connettivo di tutti gli attori organizzati (aziende) che sottendono le espressioni delle discipline sociali citate precedentemente.

L'innovazione sociale è un modo incidente di fare innovazione tramite una gestione delle funzioni aziendali delle imprese sociali sia profit che non profit ma anche delle aziende pubbliche che hanno in sé il fine sociale come mission. L'innovazione sociale risponde concretamente ai nuovi bisogni sociali, ma anche a esigenze di collaborazione e competizione collaborativa, tramite varie forme aziendali intese come espressione degli istituti socio economici e di cui ne tracciamo la tassonomia.

In Italia, in termini economico-aziendali e considerando l'evoluzione del contesto economico-sociale, possiamo classificare l'impresa sociale secondo la seguente articolazione:

A) Le imprese sociali “di sistema” (*generaliter*) intese come aziende “composte non profit”, cioè che integrano attività di produzione (*maior*) e consumo (*minus*), che si articolano in una filigrana formata da: associazioni (riconosciute e non riconosciute); associazioni di promozione sociale (riconosciute e non riconosciute); cooperative sociali di tipo A e B; cooperative mutualistiche; fondazioni; comitati; patronati; fondazioni ex-ipab; organizzazioni non governative (ong); pro-loco; trust-onlus. Esse si integrano nel mantenimento e nello sviluppo del sistema Paese e del welfare nella sua accezione allargata, e sono il presupposto:

- ✓ per lo sviluppo socio-economico
- ✓ per la stabilizzazione in positivo dell'assetto concorrenziale e collaborativo della nazione nella sua interezza
- ✓ per la creazione della filiera dei sistemi territoriali locali (in una logica di “genius loci” del territorio)
- ✓ per uscire dall'area limitata e circoscritta del sociale e del socio-assistenziale per espandersi in tutte le variegate attività economiche e sociali del sistema stesso
- ✓ per la gestione dei beni comuni.

B) Le imprese sociali “ex lege” intese come aziende di produzione non profit, che sono definite come soggetti giuridici nei Libri I e V del Codice Civile, nonché cooperative sociali e loro consorzi e enti ecclesiastici. Esse sono intese come “*organizzazioni private senza scopo di lucro che esercitano in via stabile e principale un'attività economica di produzione o di scambio di beni o di servizi di utilità sociale, atta a realizzare finalità di interesse generale*”. Inoltre “*indipendentemente dall'esercizio dell'attività di impresa nei settori di cui al comma 1 (vedi D.Lgs. 155/06), possono acquisire la qualifica di impresa sociale le organizzazioni che esercitano attività di impresa al fine dell'inserimento lavorativo di soggetti che siano lavoratori svantaggiati o lavoratori disabili*”.

Questa classificazione fa emergere da una parte quali sono i settori in cui operano le imprese sociali, cioè quello dell'assistenza sociale, della sanità, dell'assistenza socio-sanitaria, dell'educazione, istruzione e formazione, della tutela dell'ambiente e dell'ecosistema, della valorizzazione del patrimonio culturale, della ricerca e del turismo sociale, della formazione universitaria e post-universitaria, della formazione extrascolastica e dei servizi strumentali alle imprese sociali; dall'altra parte emerge la continuità all'azione del welfare connotata però da un'autonomia imprenditoriale rispetto alla Pubblica Amministrazione, malgrado tale indipendenza sia relativa e non assoluta. Tutte le aziende non profit richiamate operano in integrazione allo Stato per il conseguimento dell'utilità sociale, dell'interesse comune grazie a risorse provenienti da fonti diverse sia pubbliche che private, in una filiera sussidiaria. In questo contesto si considera l'innovazione sociale come concetto variegato e definibile e come *"l'insieme di pratiche, di strategie, di interpretazioni socio-economiche, di nuove tecnologie e nuove forme organizzative"*.

Soprattutto dove l'organizzazione dal basso convive con una socialità di rete, in cui i rapporti e le relazioni sociali diventano fondamentali presupposti per sviluppare l'attività imprenditoriale.

Nel 2010 un articolo pubblicato sull'*Economist* ne rintraccia e ne spiega più dettagliatamente i significati. L'articolo in questione, intitolato "Social Innovation. Let's hear those ideas", prende le mosse dalla politica statunitense di Obama nel tentativo di instaurare una *governance* allargata, riferendosi in particolare al Fondo per l'innovazione sociale messo in atto dalla sua amministrazione. L'obiettivo è quello di promuovere una partnership che coinvolga tutti gli attori della società per assicurare un cambio di paradigma nella produzione come anche nella distribuzione di beni e servizi. Fernando González Laxe di El País individua tre variabili fondamentali che devono condizionare l'attività imprenditoriale e la sua innovazione per avere un cambio di modello in senso sociale. Le tre variabili da lui proposte sono la cooperazione, l'internazionalizzazione e la conoscenza. L'innovazione sociale si lega dunque al concetto di *civil participation* e più in generale alle riforme dello stato di welfare che prevedono la creazione di sinergie sul territorio per garantire la creazione di nuove opportunità.

L'azione di tutti gli elementi della società costituisce uno dei presupposti per sviluppare l'innovazione sociale. Partnership, piattaforme condivise, un nuovo ruolo del volontariato, costituiscono tutti ottimi punti di partenza per supportare l'innovazione.

Come sopra definito, l'innovazione sociale nasce da un approccio bottom up al cambiamento della società. Se si parte da questo concetto di innovazione è possibile sottolineare che *"l'impresa sociale, proprio per la vicinanza alla comunità, per l'attivismo nel ripensare ai bisogni delle persone che compongono il centro della loro mission, si configura come lo strumento migliore per ottenere questo risultato"*.

L'innovazione sociale si assimila anche all'*empowerment* dei cittadini, alla consapevolezza del loro ruolo e alla capacità di far sentire le proprie richieste. Difatti l'ondata di attivismo in relazione ai movimenti degli Indignados in Spagna, e poi nelle varie città del mondo, è stato spesso ricollegato al desiderio di cambiamento e di innovazione sociale radicale. Quindi l'innovazione sociale si presenta come un ottimo candidato per la riorganizzazione delle relazioni sociali e imprenditoriali. È il desiderio di sfruttare le opportunità che abbiamo di fronte: di produrre prodotti diversi, sviluppare i vantaggi di internet non solo come mezzo pubblicitario, riciclare e riutilizzare per far fronte oltre che alla crisi economica anche a quella delle risorse, ma soprattutto alla crisi di sostenibilità sociale.

Prendendo in considerazione l'economia sociale di mercato come un assetto nel quale le decisioni sull'allocazione delle risorse sono delegate alla libera iniziativa (di persone *uti singulus* o associate in relazioni strutturate, anche giuridicamente, e con un dinamismo che assume il valore positivo di fattore critico di successo), è il sistema di libera impresa che è utile (*ex multis*) per l'economia di mercato. Quindi, se un sistema socio economico fosse composto solo da imprese sociali non profit, che non perseguissero il profitto (o reddito) in logica di massimizzazione assoluta, ma relativa, rispettando le regole di una economia di mercato, saremmo in presenza di un sistema di mercato.

Esso, infatti, non è qualificabile come tale per la presenza dei capitalisti e degli azionisti, ma per un sistema di libera impresa che persegue il bene comune della società.

Ovviamente questo non accade, ma assumendo il concetto che il fine generale dell'impresa è "*concorrere per molteplici vie alla promozione della persona umana*" e che il reddito non è il fine esclusivo dell'impresa, ma "*è una parte del sistema dei valori*" della dinamica economica, appare evidente che il concetto di impresa sociale è da legittimare sia dal punto di vista economico aziendale sia dal punto di vista giuridico.

Il concetto e il ruolo del non profit, come settore di contesto unitamente a quello dello Stato e delle imprese for profit, può essere visto sotto due aspetti:

- ✓ attività che per loro natura non possono realizzare un profitto
- ✓ attività che, pur costituite in forma di impresa, non hanno come obiettivo la massimizzazione assoluta del profitto, ma quella relativa (da reinvestire nella non profit) e in funzione del valore dei ricavi/corrispettivi che supera con continuità l'ammontare dei costi.

Con un approccio sociale si può ipotizzare un contesto di concorrenza collaborativa fra Stato e imprese sociali, non profit e profit. Questo concetto trova nella sussidiarietà un principio sociale ed economico sul quale basare l'attuazione concreta e quindi l'attivazione di un processo che per raggiungere

risultati concreti ha bisogno di opzioni operative sequenziali. Infatti il principio di sussidiarietà si attua tramite l'adozione, fra il sussidiante e il sussidiato, del modello di filiera sussidiaria aziendale che garantisce la migliore combinazione delle risorse per raggiungere i risultati di utilità pubblica che si basano sui presupposti di governance resi condivisi.

Quindi la sussidiarietà aziendale è il *modus operandi* del principio di sussidiarietà ed integra le attività delle aziende che ad esso partecipano ponendosi in filiere sussidiarie. La relazione fra le aziende della filiera è biunivoca e permette di costruire, in dialettica aziendale, il processo di produzione dei servizi di utilità pubblica o di mercato.

Attraverso una progressiva ridefinizione concordata delle funzioni aziendali del rapporto sussidiante/sussidiato, degli ambiti di controllo del sussidiante (origine della filiera) e del fruitore (fine della filiera) ed un concomitante e progressivo aumento dell'autonomia del sussidiato, si attua un circolo virtuoso di crescita che si alimenta nella reciprocità dei rapporti funzionali e aziendali e si attiva un processo di creazione di innovazione sociale.

*Giorgio Fiorentini è Professore Associato di Economia Aziendale all'Università Bocconi; Contracted Research Fellow presso il CERGAS (Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale), Università Bocconi; Docente Senior SDA Bocconi, Area Public Management & Policy; Direttore del Master NP&COOP, SDA Bocconi.*

## Imprese responsabili e capitali pazienti: verso un nuovo modello

Roberto Randazzo

La crisi che negli ultimi anni ha coinvolto l'intero sistema socio economico ha generato una riflessione approfondita in merito ai modelli di impresa presenti nel nostro sistema e alla necessità di immaginare nuove soluzioni per far fronte alle sfide che l'attuale contesto pone.

Di certo, sembra di poter dire che i modelli utilizzati fino ad oggi abbiano mostrato tutti i propri limiti e come di conseguenza occorra guardare anche a strutture giuridiche, alternative, che non mirino esclusivamente alla generazione di un profitto.

Declinando tale ragionamento con il linguaggio del giurista, non si può non prendere atto della circostanza che - in linea generale - il nostro sistema permette lo svolgimento di un'attività di impresa o attraverso veicoli non profit, o tramite strutture societarie tradizionali.

Tuttavia la situazione attuale impone di superare tale rigida dicotomia, in quanto è ormai evidente che occorra ragionare su nuove soluzioni che siano in grado

di armonizzare esigenze in apparenza contrastanti, coniugando innovazione e sostenibilità.

In alcune giurisdizioni, tali evoluzioni sono già state codificate all'interno di normative specifiche - si pensi all'esperienza britannica delle *Community Interest Companies*, un modello di impresa sociale molto popolare nel Regno Unito, o alle *Low Profit Limited Liability Companies* e le *Benefit Corporation* negli Stati Uniti - ed anche nel nostro Paese si sta ragionando su come innestare nuovi modelli di impresa *low profit*.

Al riguardo è sicuramente degna di nota la novità contenuta nel Decreto Crescita bis che - all'interno di una serie di misure volte a sostenere la nascita e lo sviluppo di nuove imprese - ha anche previsto la figura delle start-up a vocazione sociale, una particolare tipologia di start-up che possiede tutti i requisiti previsti dal decreto ma che opera nei settori stabiliti dal D.Lgs 155/06, la norma che disciplina l'impresa sociale *ex lege*.

In merito agli aspetti di natura finanziaria, invece, non si può non rilevare come i termini "etica" e "finanza" vengano accostati in maniera non sempre opportuna. Si corre il rischio, da un lato, di importare in maniera asettica modelli generati in contesti diversi che mal si conciliano con la nostra dimensione economico/sociale, dall'altro, che questi nuovi prodotti diventino semplicemente uno strumento di marketing utilizzato dagli operatori finanziari in maniera strumentale. Senza volere analizzare in questa sede il delicato rapporto tra etica ed economia, né tantomeno avventurarsi nel controverso ambito della finanza etica, occorre sottolineare l'importanza di affrontare questa tematica senza necessariamente chiamare in causa concetti che dovrebbero rappresentarne il presupposto e non il fine ultimo.

L'utilizzo di strumenti mutuati dal mondo finanziario rappresenta sicuramente un'idea interessante, bisogna però comprendere come superare le criticità che potranno presentarsi al filtro dell'applicazione pratica e avviare una riflessione riguardo alla possibilità di ideare strumenti che permettano a investitori pazienti di indirizzare risorse nei confronti di iniziative che producano risultati, non solo ed esclusivamente di natura economica ma anche sociale ed ambientale.

Solo a titolo di esempio, si citano i *social impact bonds*, una modalità di finanziamento sperimentata nel mondo anglosassone assimilabile ai titoli obbligazionari, che può essere sfruttato per lo sviluppo di iniziative di interesse collettivo. Il meccanismo è interessante sotto molti aspetti poiché da un lato i sottoscrittori dei *bonds* avranno accesso ad un beneficio sia di carattere economico che sociale, dall'altro l'impresa potrà reperire nuove risorse per il finanziamento delle proprie attività.

Naturalmente, quello descritto è uno dei modelli che è possibile utilizzare per lo sviluppo di tali iniziative, nell'ultimo periodo infatti, anche in Italia si sta avviando un percorso per legittimare, da un punto di vista normativo,

nuove modalità di finanziamento, fra le quali anche il *crowdfunding* ed il *social lending*.

*Roberto Randazzo è avvocato, partner dello Studio Legale R&P Legal; professore di Diritto degli Enti Non profit all'Università Bocconi e responsabile del modulo giuridico del Master NP&COOP, SDA Università Bocconi.*

## La *venture philanthropy* come strumento di sviluppo

Stefania Coni

Le Fondazioni di origine bancaria (ve ne sono 88) sono soggetti non profit, privati e autonomi, che perseguono esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico. Si tratta di istituzioni dotate di un patrimonio, dal cui investimento derivano le risorse per sostenere attività d'interesse collettivo.

Ed è proprio l'obiettivo di perseguire l'utilità sociale (oltre che l'essere soggetti privati) che connota queste fondazioni quali soggetti della filantropia, almeno così come viene intesa a partire dall'Ottocento, quando il termine viene a designare le iniziative di privati a favore del bene pubblico nel campo dell'educazione, della sanità, del lavoro, della cultura e dell'assistenza agli indigenti.

Lo spazio e il ruolo della filantropia nella società viene infatti ridefinito continuamente, rispondendo nel tempo alle necessità sociali del momento e alle specificità dei donatori.

Da circa quindici anni si assiste all'ascesa e alla diffusione di un approccio che si propone come particolarmente adeguato all'orizzonte storico attuale: la *venture philanthropy*, o filantropia d'investimento, alla quale la Fondazione CRT, come molte altre organizzazioni attive nell'ambito della filantropia in Europa e nel mondo, guarda con grande interesse.

Dal punto di vista di una fondazione bancaria sono almeno tre le motivazioni che spingono a esplorare nuovi approcci alla filantropia: innanzitutto la ricerca continua su come migliorare il proprio operato (in termini di efficienza ed efficacia), ma anche l'essere soggetti privati e al tempo stesso avere scopi di utilità sociale rende le fondazioni bancarie soggetti particolarmente adatti per sperimentare nuove soluzioni ai problemi del sociale, o in altri termini a sperimentare nuovi approcci filantropici. Infine, vi è la constatazione dei limiti delle pratiche filantropiche tradizionali, e in particolare del cosiddetto *grant-making*.

Volendo essere un po' provocatori e mutuando le parole che Matthew Bishop e Michael Green applicavano al *philanthrocapitalism*, possiamo chiederci: può la *venture philanthropy* essere il volano di una vera e propria rivoluzione sociale mondiale, un nuovo modo di risolvere i problemi sociali basato su un'innovativa

collaborazione tra imprese, non profit e governi? Prima di tentare una risposta a questa domanda è doveroso descrivere seppur brevemente questo approccio alla filantropia.

Non esiste una definizione univoca e condivisa di *venture philanthropy*. Accade, anzi, che il termine stesso venga usato in modo intercambiabile accanto ad altri, quali *strategic philanthropy*, *high-engagement philanthropy*, *effective philanthropy* o *philanthropic investment*. Negli anni si è tuttavia registrata una netta evoluzione, che ha portato a precisarne e specificarne l'accezione. La European Venture Philanthropy Association, tenendo conto del vasto dibattito sviluppatosi negli ultimi anni e soprattutto dell'ampio ventaglio di esperienze diverse che si riconoscono nella *venture philanthropy*, ha proposto una definizione "aperta", prendendo atto del fatto che si tratta di un fenomeno in continua evoluzione e progressivo mutamento: la *venture philanthropy* è un approccio alla filantropia che applica principi del capitalismo di rischio, quali l'investimento a lungo termine e il sostegno *hands-on*, all'economia sociale.

I *venture philanthropists* collaborano con un'ampia gamma di organizzazioni - associazioni di beneficenza, imprese sociali, imprese for profit ma con anche finalità sociali - che hanno un chiaro obiettivo sociale. Queste organizzazioni possono essere di beneficenza, imprese sociali o imprese di mercato con intenti sociali. Poiché la *venture philanthropy* ha diffusione globale, le pratiche specifiche possono essere adattate alle condizioni locali, ma essa mantiene comunque un insieme di caratteristiche chiave largamente accettate che proviamo a sintetizzare di seguito.

- > Alto grado di coinvolgimento. Uno dei termini più frequentemente utilizzati in alternativa a *venture philanthropy* è *high-engagement philanthropy*, a sottolineare il passaggio da una relazione basata sulla transazione economica (grant-making) a una vera e propria *partnership*. La *venture philanthropy* richiede un alto grado di coinvolgimento effettivo nell'organizzazione beneficiaria, che implica una partecipazione alle decisioni manageriali, alla progettazione e alla realizzazione delle strategie. Questo coinvolgimento comporta delle sfide: tradizionalmente le organizzazioni che erogano fondi hanno un ampio portafoglio e i project manager finanziano molte iniziative diverse all'anno; nella *venture philanthropy* si tende a portafogli più limitati e i rapporti che si instaurano sono pertanto molto più profondi e improntati all'impegno reciproco su base paritetica.
- > Finanziamento su misura. Applicare i principi della *venture* alla filantropia significa anche andare oltre la logica dell'erogazione a fondo perduto. Fermo restando che in molti casi l'erogazione, che consente molta flessibilità, resta lo strumento più adatto d'intervento, la *venture philanthropy* promuove e sperimenta l'impiego di forme di finanziamento alternative, su misura

(*tailored*), ritagliate sulle necessità dell'organizzazione beneficiaria, ad esempio prestiti, prestiti partecipativi, finanziamenti quasi *equity*.

- > Sostegno pluriennale. Mentre il *grant-making* tradizionale tende a erogare finanziamenti prevalentemente su base annuale, la *venture philanthropy* promuove il sostegno a un numero limitato di organizzazioni per 3-5 anni e l'uscita quando sono finanziariamente o operativamente autonome. Il finanziamento a lungo termine è volto appunto a rafforzare l'organizzazione, a svilupparne la struttura ed è strettamente collegato all'idea, caratteristica del rapporto tra *venture capitalist* e start-up, che essa non necessiti solamente di denaro.
- > Sostegno non finanziario. Oltre all'aiuto finanziario i *venture philanthropist* offrono servizi a valore aggiunto quali pianificazione strategica, marketing e comunicazione, affiancamento del management, consulenza in materia di risorse umane e accesso ad altre reti di potenziali finanziatori.
- > Aumento dell'efficienza dell'organizzazione. Il finanziamento a lungo termine e il supporto non finanziario contribuiscono in misura rilevante al perseguimento di uno dei principali obiettivi della *venture philanthropy*: consolidare la struttura delle organizzazioni in cui investe, sostenendone la crescita e l'auto-sostenibilità economica. Il *venture philanthropist* non si limita infatti a sostenere singoli progetti, ma prende in considerazione l'intera organizzazione in quanto soggetto, creando le condizioni affinché possa ottenere un maggiore impatto sociale.
- > Misurazione della performance. L'investimento di *venture philanthropy* si basa sui risultati e attribuisce pertanto grande importanza a una buona pianificazione delle attività, a risultati misurabili, al raggiungimento degli obiettivi concordati del progetto e a elevati livelli di *accountability* e trasparenza finanziaria. Di fatto, ci si è resi conto che è semplicistico ricercare un rapporto diretto di causa-effetto tra investimento filantropico e cambiamento sociale, dal momento che le variabili in gioco sono molte e complesse. Tuttavia, non ci si è ritirati dalla sfida, e anzi l'impegno di governi, aziende, nuovi filantropi, organizzazioni non profit e imprese sociali in questo senso cresce di anno in anno.

Tornando alla domanda che ci siamo posti in precedenza è possibile affermare che, superata la fase della polemica nei confronti del *grant-making* tradizionale, la *venture philanthropy* si propone oggi non più come alternativa rivoluzionaria, ma come complemento e integrazione agli approcci filantropici esistenti. È ormai riconosciuto, del resto, che i suoi principi fondamentali esistevano già, in forme

diverse, fin dalla nascita della donazione filantropica. La *venture philanthropy* fornisce piuttosto una serie di elementi aggiuntivi che integrano il repertorio a disposizione degli enti filantropici. Non chiede, infine, di essere attuata nella sua interezza, ma di essere presa come una serie di esempi da cui trarre ispirazione e da innovare in base alle esigenze del momento.

Grazie alla contaminazione delle pratiche del capitalismo, la *venture philanthropy* ha introdotto nel mondo della filantropia una maggiore considerazione per i mezzi e per le strutture necessari a raggiungere gli obiettivi di impatto sociale che ci si è prefissi, con significative ricadute sugli assetti patrimoniali delle organizzazioni non profit, sulla promozione della leadership interna, sulla formazione del personale e sull'adeguata misurazione dei risultati: possiamo dunque parlare di un'etica dell'efficienza. Un ente filantropico che si propone come partner a pari titolo di organizzazioni non profit e imprese sociali ha inoltre tutto l'interesse a promuovere un'etica della partecipazione, assumendosi una quota del rischio inerente a ogni progetto, stimolando il coinvolgimento di attori e consulenti terzi e contribuendo a costruire una rete di collaborazioni tra enti pubblici e privati, for profit e non profit, co-interessati al raggiungimento di un certo obiettivo.

La Fondazione CRT ha fatto proprio l'approccio della *venture philanthropy* affiancando le preesistenti modalità erogative, ovvero l'erogazione di contributi sulla base di proposte da parte dei propri stakeholder e il sostegno al territorio attraverso l'ideazione e la realizzazione di proprie progettualità. Non si tratta ben inteso di fasi che si sostituiscono nel tempo, ma di tre modalità di sostegno allo sviluppo del territorio che si integrano.

La grave crisi finanziaria, trasferitasi almeno sull'economia reale, ha reso ancora maggiore l'esigenza di interventi attuabili nella logica della creazione sostenibile di valore e ha acuito l'interesse della Fondazione verso gli strumenti in grado di porre in essere tali interventi. Destinataria degli interventi di *venture philanthropy*, d'altra parte la è *social entrepreneurship*, il fenomeno dell'imprenditoria sociale. Si tratta di un territorio collocato all'intersezione tra il profit e il non profit: una zona di "quasi mercato" nella quale la pubblica utilità può essere coniugata con la creazione di profitti, rendendo possibile lo sviluppo di aziende che forniscono servizi a prezzi più bassi rispetto a quelli di mercato e che tuttavia sono in grado di sostenersi economicamente. L'idea di base risiede nella constatazione che a bisogni sociali diversi, possono corrispondere soluzioni diverse. Se infatti i bisogni estremi necessitano dell'intervento pubblico o magari di donazione a fondo perduto, ad altri bisogni, legati all'area della fragilità sociale, si può far fronte con soluzioni di quasi mercato.

Un esempio concreto di progetto che si fonda sull'approccio della *venture philanthropy*, realizzato grazie al supporto della Fondazione CRT, è "Sharing", progetto di housing sociale che affronta il disagio abitativo temporaneo unendo l'offerta di strutture e servizi di buona qualità a costi calmierati. Sharing offre una

risposta alla domanda residenziale della popolazione che non trova collocazione nel mercato immobiliare ma non è destinataria dei piani di residenza popolare, rivolti a chi vive una vera emergenza sociale. Il progetto si colloca in sostanza in quel gap che privato e pubblico autonomamente non possono coprire.

*Stefania Coni dal 2010 è responsabile dei progetti europei e delle reti internazionali della Fondazione CRT, dal 2005 lavora per l'ufficio studi della Fondazione. Precedentemente è stata coordinatrice dell'Osservatorio Culturale del Piemonte e ha effettuato ricerche e consulenze principalmente nell'ambito delle politiche culturali.*

## Le differenze tra creatività e innovazione

Annamaria Testa

Secondo un'indagine del Sole 24 Ore, più di due imprenditori su tre considerano creatività/innovazione e responsabilità come valori fondanti della cultura d'impresa. Anche se i motivi per cui bisogna innovare sono chiari a tutti, questa centralità dell'innovazione nella visione degli imprenditori è un fatto confortante.

Così come è confortante la diffusione dell'idea che l'impresa moderna abbia un forte ruolo di motore sociale, non solo strettamente economico, e conseguentemente debba sviluppare un atteggiamento di responsabilità nei riguardi del contesto in cui opera.

La medesima ricerca, però, segnala un fatto che a prima vista può apparire secondario, e che invece può avere conseguenze pragmatiche consistenti: creatività e innovazione, nell'indagine e con ogni probabilità nella percezione degli intervistati, vanno in coppia. Come se fossero due facce della stessa medaglia o forse, addirittura, due sinonimi.

Che per innovare, cioè per sviluppare un'idea nuova traducendola in un processo o in un prodotto innovativo, sia necessario prima avercela, l'idea, è così ovvio da apparire scontato.

Il dato che, forse, non viene considerato a sufficienza, è questo: non tutte le idee nuove sono valide o appropriate. Anche la pizza al lucido da scarpe è un'idea nuova.

Perché un'idea possa essere considerata creativa, dev'essere tale non solo da rompere una regola esistente, ma da originare una regola nuova, e migliore. La creatività crea, appunto, regole nuove. E che funzionano. Non è solo la parte preliminare dell'innovazione. È una faccenda a sé stante.

D'altra parte, creatività e innovazione sono non solo due momenti rilevanti, differenti e successivi uno all'altro all'interno del processo di sviluppo, ma appartengono a diversi livelli logici.

L'innovazione è un fenomeno economico e sociale. Coinvolge la collettività. Chiede investimenti, infrastrutture, politiche dedicate. E il coraggio di rischiare. Ha una fortissima componente progettuale, può essere pianificata ed è frutto di una specifica strategia imprenditoriale.

La creatività è un fatto mentale e individuale. Riguarda i singoli, o gruppi di singoli che cooperano. Chiede flessibilità, competenze, talento, focalizzazione. E una tenacia fuori dal comune. È per molti versi incontrollabile e dipende anche dal caso. La si può favorire ma non pianificare.

Per cultura, esperienza, formazione un bravo imprenditore può facilmente capire le logiche dell'innovazione, e governarle pianificando tempi e investimenti. Quelle della creatività sono per alcuni aspetti incontrollabili, e questo può essere molto irritante. Senza contare che i gruppi creativi possono essere davvero complicati da gestire e orientare, finalizzandone le attività senza che si perda in originalità di pensiero.

Si tende, dunque, a rimuovere il problema, facendo rientrare in modo piuttosto arbitrario lo sviluppo della creatività all'interno dei processi, ugualmente complessi ma più gestibili, che riguardano l'innovazione. E a pensare che, da una parte, anche per sviluppare la creatività bastino politiche dedicate, investimenti, infrastrutture, detassazione o finanziamenti pubblici. Che, dall'altra, anche il processo creativo possa essere rigorosamente pianificato e tempificato. E, infine, che gli addetti vadano considerati, sia per quanto riguarda l'incentivazione che per quanto concerne il controllo, alla stregua di qualsiasi altro dipendente.

Non è esattamente così, e ce ne possiamo rendere conto osservando le imprese che considerano la creatività come l'autentica leva strategica per lo sviluppo. Queste imprese, dall'italiana Diesel all'americana Google, sembrano avere in comune alcune caratteristiche peculiari: un ambiente informale, piacevole, accudente ma altamente sfidante per i singoli, sistemi d'incentivazione non basati sul puro incremento retributivo, tempo e ascolto a disposizione di chi ha una buona idea.

Le persone creative non hanno bisogno di essere spinte a lavorare. Di solito, anzi, tendono a lavorare troppo e a essere perfezioniste, quasi al di là di ogni ragionevolezza. Apprezzano il fatto di avere rispetto, reputazione e opportunità, e di appartenere a un'organizzazione che a sua volta ha una reputazione eccellente, molto più del puro incentivo economico. Non devono sentirsi costrette entro schemi di pensiero e procedure troppo rigide (e nemmeno entro orari ministeriali: biblioteche e laboratori che chiudono alle sei di sera o sono irraggiungibili nei weekend non aiutano la creatività) ma hanno bisogno che siano chiari gli obiettivi e gli standard di qualità. Hanno spesso un'alta sensibilità sociale, e si possono sentire gratificate dal fatto di sapere che il loro lavoro e la loro dedizione possono in qualche modo, e qualsiasi sia il campo di applicazione, contribuire a cambiare il mondo, migliorandolo.

Un altro fatto che tende a sfuggire è questo: la creatività non è qualcosa di dato, che già esiste, e va solo (solo?) reperito e trasformato in innovazione grazie a un adeguato processo industriale: come se fosse una materia prima. Oro, ferro, petrolio.

La scarsa percezione di questa differenza sostanziale nasce probabilmente da una serie di fraintendimenti.

✓ Il primo fraintendimento riguarda gli individui: “gli individui sono come sono”. Basta prendere quelli che hanno idee, i più bravi, e metterli al lavoro. Sembra semplice. Ma gli individui non sono come sono.

Sono, invece, come sono diventati andando con maggiore o minor profitto in scuole più o meno buone e frequentando ambienti più o meno stimolanti e fertili. Se una società non produce individui creativi educandoli grazie a un sistema scolastico capace di premiare il merito e di riconoscere l'eccellenza, le sue imprese difficilmente riusciranno a competere producendo innovazione.

In definitiva, la possibilità di contare su un gran numero di talenti creativi, dai quali nel medio-lungo periodo dipende anche la capacità di innovare, è intrinsecamente connessa con un alto livello di alfabetizzazione, con un'istruzione diffusa, con la presenza di numerosi centri di eccellenza.

E, bisogna proprio dirlo, con un alto livello di occupazione femminile qualificata.

✓ Il secondo fraintendimento è di ordine metodologico: se pensiamo allo sviluppo come a un processo che si svolge nel tempo, vediamo che idee nuove generano processi innovativi, e che processi innovativi (tali, per esempio, da rendere disponibili nuove tecnologie o nuovi materiali) favoriscono il nascere di ulteriori idee nuove. Questo è uno dei molti fatti che, secondo la definizione di Gregory Bateson, si presentano in termini di coevoluzione: il fenomeno A favorisce il verificarsi del fenomeno B, che a sua volta amplifica la possibilità che il fenomeno A si ripeta. Insomma, può sembrare che, una volta avviata - cosa peraltro non facile - l'innovazione sia miracolosamente capace di generare se stessa. Purtroppo non è del tutto vero.

Il dato che può sfuggire è questo: tutto si fonda sul fatto che nel sistema vengano continuamente immessi nuovi individui capaci di generare nuove idee. Nuovi individui, insomma, ancora più preparati, più acuti, più ricchi di talento, capaci di produrre idee ancora migliori, all'interno di un sistema la cui complessità cresce in modo difficile perfino da immaginare.

Produrre individui che abbiano preparazione e talento è il vero punto critico. Gli investimenti sono a lungo o lunghissimo termine. E gran parte delle variabili coinvolte sfugge alla sfera d'influenza diretta delle imprese. Non è tuttavia un buon motivo per non occuparsi del tema.

Come ricorda Benedetto Vertecchi, un ingegnere, un medico, un manager che esce oggi dall'università ha di fronte almeno trentacinque anni di lavoro.

Molto prima di andare in pensione, scoprirà che buona parte di quanto ha studiato a scuola è superato. Se non possiede gli strumenti necessari per continuare ad aggiornarsi non solo non potrà contribuire al processo innovativo, ma probabilmente finirà, anche se in modo non volontario, per ostacolarlo.

Oggi, nel confronto con i paesi Ocse fatto attraverso i test PISA, che verificano le competenze degli studenti quindicenni, la nostra scuola esce mediamente male: sempre agli ultimi posti, sia che si tratti di scienze, di matematica o di capacità di leggere e comprendere testi. Il fatto che alcuni studenti e alcuni istituti siano davvero eccellenti è paradossalmente poco incoraggiante: ci dice che, depurata delle eccellenze, la stragrande maggioranza ha performance meno che modeste.

Sarebbe importante che le imprese chiedessero non solo strategie e politiche per l'innovazione, ma anche programmi, strutture, investimenti tali da favorire un'educazione di base diffusa, e di qualità. E poi l'educazione specialistica, la formazione permanente, e la crescita di quel talento speciale che ci vuole per imparare a imparare.

Non basta ancora: dal punto di vista del processo creativo - e questo è un ulteriore dato che gli imprenditori tendono a ignorare - i processi che generano l'idea di un nuovo prodotto, di un nuovo farmaco, di un nuovo servizio, di un nuovo romanzo o di una nuova canzone sono molto simili.

Nascono nella testa di una persona o di un gruppo di persone, per una quantità di cause e un insieme di condizioni, alcune delle quali sono così aleatorie che è difficile inserirle dentro un piano di sviluppo industriale. Nascono in modi a volte inaspettati. Magari in un garage. Magari in seguito a un fatto fortuito.

Nascono, le idee nuove e fertili, e accendono una meravigliosa sequenza di interrelazioni, ugualmente fertili. Che la creatività sia diffusa nel contesto sociale, e che nuove opere d'arte, nuovi romanzi, nuovi film di qualità vengano prodotti e mettano in circolo nuove e vigorose visioni del mondo è un fatto che interessa molto, e non così stranamente quanto sembra, anche gli imprenditori.

Un'idea che funziona - in qualsiasi ambito, compreso quello delle arti - è un seme che ha la capacità di germogliare e che, germogliando, crea un ambiente adatto alla diffusione di altri semi, che a loro volta germoglieranno. Certo, ci vogliono poi terra buona e trattori: cioè investimenti, laboratori, infrastrutture. Ma, senza una quantità di buoni semi, messi in terra nel modo giusto, non si raccoglie niente. E, alla fin fine, non si produce niente di buono.

(dal sito [www.nuovoutile.it](http://www.nuovoutile.it))

*Annamaria Testa si occupa di comunicazione e di creatività e ha scritto diversi testi sull'argomento. Realizza interventi di carattere strategico e progetti di comunicazione per imprese e istituzioni con la società Progetti Nuovi. Dal 2008 cura il sito non profit Nuovo e utile, dedicato a teorie e pratiche della creatività.*

## La complessità ci avvolge: innovazione sociale per superare il black out della ragione

Francesco Gallucci

Di solito pensiamo che l'innovazione sia una pratica che avviene nelle università e nei laboratori delle grandi società. In realtà vi sono molti ambiti in cui l'innovazione si realizza: dalle piccole imprese ai centri della salute pubblica, dalle scuole alle città. L'innovazione si manifesta anche nella vita quotidiana, nelle case e nelle famiglie. Tutto si muove verso un continuo miglioramento, o almeno questa è l'idea che abbiamo quando pensiamo all'evoluzione della tecnologia o allo sviluppo dei sistemi sociali. Ma se pensiamo a cosa avviene in Italia le cose non stanno proprio così. Il mondo che conosciamo è diventato più complesso e la nostra ragione calcolante è entrata in black out. Pensiamo, ad esempio, all'innovazione nel mondo del commercio. Ormai non è più solo una questione riguardante nuovi prodotti o di nuovi beni di consumo.

Gran parte delle innovazioni nel mondo del commercio che hanno veramente fatto la differenza negli ultimi anni, sono state innovazioni sociali. Ma cos'è l'innovazione sociale? In una recente pubblicazione dell'OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) vi è una definizione che, per quanto ampia, considera l'innovazione sociale come un cambiamento sociale che interviene come risposta alle sfide e ai bisogni della collettività. Ciò implica un cambiamento di concetto, di processo, di prodotto, di organizzazione favorendo nuove relazioni con gli stakeholder e i territori. Possiamo considerare la complessità come una dimensione sociale in cui intervenire con innovazioni per realizzare cambiamenti utili. In un mio recente libro ("La strategia della semplicità", Egea, 2010) ho dedicato al tema della complessità sociale un ampio spazio indicando nella ricerca della semplicità la strada da percorrere per migliorare la nostra vita quotidiana. Ricercare la semplicità vuol dire realizzare innovazioni sociali orientate a cercare nuove risposte ai bisogni della collettività, identificando e offrendo nuovi servizi che migliorino la qualità della vita degli individui e delle comunità e implementando processi innovativi di inserimento lavorativo e di integrazione, nuove forme di partecipazione, lavoro, competenze. Una delle possibili aree di ricerca sulla semplificazione della vita sociale riguarda lo sviluppo dei social media. Uno fra tutti Facebook, che permette nuovi modi di relazionarsi, organizzare progetti e stare insieme. Vi sono poi le piattaforme come iPhone che aggregano una pluralità di servizi e li integrano in uno strumento solo diventando così parte integrata della vita quotidiana. Inoltre, molte di queste innovazioni sociali, e anche importanti innovazioni tecniche, specialmente nel campo del software, non sono più il prodotto esclusivo di grandi società e centri di ricerca, ma incorporano la quotidiana creatività di piccole imprese, comunità produttive auto-organizzate, e persino individui che adesso più facilmente riescono a mettersi in contatto

fra simili e collaborare. L'aumento della complessità della nostra vita sociale, sempre più densa di stimoli ad alta intensità, produce una riduzione del tempo individuale e collettivo per coltivare relazioni utili ed efficaci con le altre persone e con il sistema delle cose. Cerchiamo di capire meglio questo aspetto per trovare delle possibili risposte. Penso che queste siano da ricercare nella semplificazione e nell'economia dell'attenzione. Due dinamiche che possono offrire al marketing nuove prospettive di intervento purché orientate a rispondere alle nuove domande dei consumatori relative al contenuto di senso dei prodotti e dei messaggi.

Partiamo dalla semplicità, un concetto molto usato nella nostra lingua per esprimere l'immediatezza con la quale si arriva al nocciolo di un problema e, aggiungo, al ridotto sforzo cognitivo impiegato per la comprensione del significato.

Spesso per definire la semplicità la si contrappone al concetto di complessità che esprime in modo più chiaro la condizione in cui agiamo quotidianamente e nella quale il marketing si trova ad operare e decidere. Bene, allora. Proviamo a capire cos'è la semplicità partendo dalla descrizione della complessità e in particolare della complessità che ci avvolge in una giornata tipo. Proviamo a immaginarla come se fosse un film e, con un piccolo sforzo di fantasia, poniamoci come osservatori esterni guardando la nostra giornata come se fosse un documentario in cui si susseguono eventi dalla mattina fino alla sera. Ciò che facciamo o che ci accade, scena dopo scena. Le sequenze scorrono veloci, forse troppo veloci. Non si fa in tempo a fissarle nella memoria. Ma non importa, non serve ricordarle tutte nei minimi dettagli. Il nostro cervello si nutre di indizi, gli bastano poche semplici informazioni come un suono conosciuto o una parola chiave per richiamare situazioni, esperienze, luoghi o azioni già sperimentate e che risultano familiari, ripetitive e rassicuranti. E non importa se la nostra mente non riesce a rievocare una scena completa di tutti i particolari. Ci penserà la memoria a completare il quadro e a fornire indicazioni importanti per orientare le scelte sulla base delle sensazioni e delle emozioni evocate. Ma la nostra vita non è proprio come un film, anche se le analogie sono molte. Certo, c'è un regista, noi stessi, che però non dispone di una sceneggiatura, anzi è costretto nella maggioranza dei casi a recitare a soggetto. Ci sono le ambientazioni che restano immutate per periodi abbastanza lunghi, la nostra casa, il centro di una città, il nostro ufficio, il supermercato, la stazione ferroviaria, una libreria o un cinema. Sono luoghi rassicuranti, di cui conosciamo le regole di fruizione o di frequentazione, densi di informazioni, di oggetti e di persone in continuo movimento, nei quali le cose accadono tutte insieme. In molti casi siamo noi stessi al centro di tali accadimenti, però ne sperimentiamo gli effetti solo in parte e li ricordiamo ancor meno. Riusciamo a rilevarne solo una piccola parte, le altre informazioni sfuggono alla nostra attenzione oppure sono del tutto nuove e non riusciamo a comprenderle. Il paragone con il film come metafora della memoria

rende giustizia al carattere prevalentemente visivo della memoria panoramica e all'impatto emotivo delle immagini. Quando le persone che dicono che la vita gli è passata davanti come in un film in realtà stanno attivando rapidamente tutta una rete di associazioni. Le caratteristiche del montaggio, l'uso dei flashback o dei flash forward, la velocità di proiezione, la scelta del colore o del bianco e nero, rendono il film adatto per esprimere al meglio il funzionamento della memoria panoramica. Nel film *American Beauty*, uno dei più emblematici del 1999, la voce del personaggio di Lester Burnham, ottimamente interpretato da Kevin Spacey, racconta la sua esperienza post mortem (è appena stato ucciso con un colpo di pistola alla testa) soffermandosi su dettagli di contorno che normalmente nessuno ricorda *"ho sempre sentito dire - dice Burnham/Spacey - che tutta la vita ti sfreccia davanti agli occhi nel secondo prima di morire. Innanzitutto, quell'unico secondo non è affatto un secondo, si estende su un'eternità, come un oceano di tempo. Ecco com'era per me: ero disteso supino nel campo scout e guardavo le stelle cadenti. E le foglie gialle degli aceri sulla nostra strada. Ho le mani di mia nonna e sulla pelle che sembrava di carta"*. Contemporaneamente la cinepresa passa a scene in bianco e nero, un ragazzo supino che guarda le stelle, aceri, vecchie mani, immagini staccate che scorrono molto lentamente, come se quel secondo in effetti fosse diventato un oceano di tempo. In realtà, l'analogia del film perde incisività se si guardano le scene con maggiore attenzione.

Ciò che vediamo è solo la rappresentazione della vita quotidiana, la parte esterna, il guscio. Sarebbe più interessante vedere con occhiali molto speciali le aure delle motivazioni, i colori delle passioni o i campi energetici delle emozioni. Se potessimo fare una zoomata fin dentro le menti dei consumatori potremmo cogliere quei rapidissimi processi decisionali che a centinaia e centinaia al giorno spingono le persone a comprare un prodotto, negoziare un contratto di vendita o dirimere un problema di famiglia. Fermiamo solo per qualche istante il film e, chiudendo gli occhi, cerchiamo di ripercorrerne mentalmente la trama: la nostra memoria riuscirà a ricordare solo qualche scampolo delle vicende appena viste. Perché è così difficile ricordare gli eventi, anche piacevoli, che accompagnano la nostra vita quotidiana? Dipende tutto, naturalmente, dalla memoria e dalle sue capacità. E quando la memoria personale non riuscirà a trattenere tutte le informazioni si faranno esercizi per il potenziamento della memoria, e disporremo di tecnologie per aumentare non solo la quantità di memoria personale disponibile, ma anche la capacità di organizzare meglio le informazioni disponibili: cosa voglio ricordare e cosa dimenticare della mia esperienza? E come fare a potenziare i ricordi felici? La memoria è la chiave di tutto. Soffermarci brevemente su una sua qualità particolare: la funzione regolatrice dei processi emotivi. Capire come si sviluppa tale funzione è importante perché ci fornisce nuove e stimolanti indicazioni utili a comprendere le motivazioni e i comportamenti dei consumatori.

Adesso cambiamo scena e immaginiamo la nostra vita quotidiana come un insieme di cubetti di lego, i cubetti sono momenti di esperienza o spazi di interazione con le persone, con la tecnologia e con le cose in cui le emozioni fluiscono come energia libera. Ogni giorno attraversiamo migliaia di tali cubetti-segmenti esperienziali. Alcuni sono insignificanti per noi. Altri sono molto importanti perché messi insieme segnano un percorso, una storia, un'esperienza complessa. Ecco come lo scrittore Don De Lillo fa raccontare a uno dei suoi personaggi una normale giornata di vent'anni fa (nulla è cambiato) e del suo rapporto con la tecnologia. Nel breve racconto si parla dell'interazione fra un uomo e una macchina. O meglio, fra un uomo e un macchinario che è l'interfaccia fra lui e un apparato tecnologico a lui inaccessibile. *“Il mattino andai in banca. Raggiunsi la cassa automatica per controllare il mio saldo. Inserii la carta, composi il codice segreto, digitai la mia richiesta. La cifra che comparve sullo schermo corrispondeva abbastanza al conto che avevo fatto io, arrivandovi stentatamente dopo una lunga serie di analisi su documenti e di tormentate operazioni aritmetiche. Sentii diverse ondate di sollievo e gratitudine. Il sistema elettronico aveva dato il suo assenso alla mia vita. Ne avvertii il sostegno e l'approvazione. Il cervellone, la struttura centrale, piazzata dentro un locale sbarrato, in una città lontana. Che gradevole interazione. Sentivo che qualcosa di profondo valore personale, ma non denaro, tutt'altro, era stato autenticato e confermato. Due guardie armate stavano accompagnando fuori dalla banca una persona disturbata. Il sistema elettronico era invisibile, cosa che lo rendeva ancora più incredibile, ancora più inquietante da averci a che fare. Ma eravamo in consonanza, almeno per ora. Le reti, i circuiti, i flussi, le armonie”* (De Lillo, D., “Rumore bianco”, Torino, Einaudi, 1999).

In tutto il romanzo aleggia lo spettro di un inquinamento invisibile che De Lillo chiama “rumore bianco” e che i personaggi avvertono nei luoghi più frequentati: i supermercati e la casa in cui campeggia il televisore sono pervasi da questa entità che condiziona nel profondo il sentire dei protagonisti. La nostra vita quotidiana è ugualmente intrisa di rumore bianco che si manifesta ogni qual volta siamo a contatto con oggetti e apparati che in buona parte sfuggono alla nostra comprensione. Il marketing e la sociologia studiano un mondo fatto di oggetti che sappiamo usare ma di cui non controlliamo il funzionamento, di apparati che sostengono il nostro agire ma che minacciano anche conseguenze tanto catastrofiche quanto difficili da identificare, e con tutti i sentimenti e i comportamenti che ciò comporta. Non che gli oggetti e gli strumenti tecnici non esistessero anche in passato: è cambiato il loro peso relativo. Il cuore della vita odierna appare costituito dalle interazioni one-to-one e, soprattutto, da quelle che si manifestano nelle relazioni più intime, la cui qualità è del resto ciò su cui si misura in concreto la parte maggiore del nostro benessere o della nostra felicità. Ma sono quotidiane anche le relazioni che intratteniamo sul lavoro e

le interazioni con gli sconosciuti che incontriamo per strada. E il rapporto di comprensione che ci unisce al mondo che ci circonda con il quale vorremmo poter dialogare in modo più semplice.

*Francesco Gallucci è direttore del Laboratorio di Neuroscienze Applicate della Fondazione Gtechnology. Fondatore 1to1lab, tra le prime società di neuromarketing, insegna marketing strategico al Politecnico di Torino ed è coordinatore del Dipartimento di Neuromarketing di AISM e presidente dell'associazione culturale Commonlands.*





# Cosa accade in Italia e in Europa

**3**  
PARTE

---



Questa parte della pubblicazione intende offrire un panorama su alcuni aspetti dell'innovazione sociale in Italia e in Europa. Oltre ad alcuni dati sugli investimenti in ricerca e sviluppo, vengono presentate informazioni relative all'innovazione in Piemonte, indicazioni sugli atenei impegnati sul tema, informazioni su premi, bandi, iniziative, eventi dedicati.

## L'importanza degli investimenti in ricerca, sviluppo e innovazione

### Alcuni dati sugli investimenti in R&S: la situazione in Europa

La quota di PIL che il nostro Paese destina alla Ricerca&Sviluppo (R&S) non è in linea con quella degli altri Stati membri dell'Unione Europea.

Il livello di innovazione dell'Italia è infatti al di sotto della media europea: questo è quanto emerge dall'Innovation Union Scoreboard (Ius) 2011, la graduatoria prodotta dalla Commissione Europea sull'innovazione.

L'Innovation Union Scoreboard divide i Paesi dell'eurozona in quattro gruppi. La Svezia è in testa, al gruppo dei *leaders* formato da Danimarca, Germania e Finlandia. In questi Paesi è stato raggiunto l'obiettivo del 3% del PIL per gli investimenti in ricerca, sviluppo e innovazione a fronte di una media UE che è sotto il 2%.

Il secondo gruppo è quello dei *followers*, con a capo il Belgio seguito da Gran Bretagna, Olanda, Austria, Lussemburgo, Irlanda, Francia, Slovenia, Cipro ed Estonia: Paesi in cui il grado di innovazione è vicino alla media UE.

L'Italia guida il terzo gruppo, quello dei *moderate*, che include Portogallo, Repubblica Ceca, Spagna, Ungheria, Grecia, Malta, Slovacchia e Polonia. In questo caso, il livello di innovazione è sotto la media UE.

Al quarto gruppo appartengono invece i *modest*: Romania, Lituania e Lettonia, la cui performance è molto più bassa della media UE.

La graduatoria si basa su 24 indicatori (tra cui gli investimenti nelle attività di ricerca e sviluppo e la collaborazione pubblico-privato) che insieme formano il cosiddetto Indice quadro dell'innovazione.

Complessivamente, nel 2011, sempre secondo l'Innovation Union Scoreboard, i Paesi UE hanno registrato progressi in materia di innovazione, tuttavia questi progressi sono in rallentamento, al punto che l'Unione non riesce a ridurre il divario con Stati Uniti (3%), Giappone (3,45%) e Corea del Sud (3,36%), soprattutto nel settore privato.

L'Innovation Scoreboard 2011 evidenzia in sostanza come resti ampio il divario con i leader globali nel campo dell'innovazione. In Europa, il leader indiscusso è la Svizzera.

## **Il grado di innovazione delle imprese italiane secondo l'Istat**

Secondo i dati Istat (triennio 2008-2010) solo il 31,5% delle imprese italiane con almeno 10 addetti ha introdotto sul mercato o nel proprio processo produttivo almeno un'innovazione. Dalla rilevazione emerge che il settore più innovativo è l'industria, con il 43,1% di imprese innovatrici contro il 24,5% dei servizi e il 15,9% delle costruzioni.

Sempre secondo l'Istat le grandi imprese hanno una maggiore propensione all'innovazione: il 64,1% delle imprese con 250 addetti e oltre ha introdotto innovazioni, contro il 47,1% delle imprese con 50-249 addetti e il 29,1% di quelle con 10-49 addetti.

Il 48,1% delle imprese innovatrici ha innovato sia i prodotti sia i processi produttivi. Il 27,2% ha scelto di investire unicamente in nuovi prodotti, mentre il restante 24,7% ha adottato soltanto nuovi processi di produzione.

Nel 2010 le imprese italiane hanno investito complessivamente 28 miliardi di euro per l'innovazione. Oltre l'85% della spesa è costituito dalle attività di Ricerca&Sviluppo e da investimenti in macchinari e apparecchiature.

La spesa sostenuta dalle imprese per l'innovazione è stata in media di 7.700 euro per addetto. I valori più elevati sono stati registrati nell'industria (9.400 euro) e, in particolare, nelle grandi imprese (11.200 euro).

Il 29,8% delle imprese innovatrici ha dichiarato di aver ricevuto un sostegno pubblico per l'innovazione proveniente principalmente da amministrazioni pubbliche locali o regionali.

Solo il 12,9% delle imprese innovatrici ha stipulato accordi di cooperazione per l'innovazione. I partner più importanti sono stati i fornitori (7,6%) e le società di consulenza (7%), operanti prevalentemente sul territorio nazionale.

Le imprese hanno innovato soprattutto per migliorare la qualità (89,4%) e ampliare la gamma dei prodotti e dei servizi offerti (80,6%). La riduzione dei costi (di lavoro, materiali ed energia) sembra, invece, essere un obiettivo meno importante: è infatti giudicato rilevante da meno della metà delle imprese innovatrici.

Anche se l'ultima rilevazione dell'Istat non è recentissima, la situazione in questo ultimo periodo non è certamente migliorata: come è noto, l'Italia continua ad essere un Paese che non investe a sufficienza in Ricerca&Sviluppo.

## **Pmi e innovazione di prodotto**

Nonostante si ritenga che in Italia la piccola e media impresa sia poco innovativa, secondo Massimiliano Granieri (docente di Management of Intellectual Property Rights all'Università LUISS di Roma) non è proprio così.

Secondo il docente, infatti, il 60% dei brevetti europei è depositato da piccole e medie imprese.

Un dato di Unioncamere evidenzia che il tasso di crescita dei brevetti italiani pubblicati dalla European patent office dalla fine degli anni Novanta ad oggi è quasi raddoppiato: si è passati dai 2800 del 1999 ai 4300 del 2007. Naturalmente la crisi sembra frenare anche le idee: sono 69.007 le domande di brevetto depositate in Italia nel 2011, in calo dell'1,2% rispetto all'anno precedente.

Secondo una elaborazione della Camera di Commercio di Milano su dati dell'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi, il capoluogo lombardo detiene quasi un quarto dei depositi nazionali pari al 22,5%, con oltre 15.500 brevetti di cui 2.423 per invenzioni. Seguono Roma (12,6%) e Torino (7,9%). Una leadership che Milano cerca di estendere anche in Europa, dove conquista il settimo posto dopo Monaco, Parigi e altre due aree francesi (Ise' re e Hauts de Seine), Berlino e l'olandese Brabant. Nella classifica europea per i brevetti tecnologici Milano si colloca al dodicesimo posto.

L'innovazione, anche attraverso i brevetti, rappresenta un elemento importante di competitività e uno strumento di rilancio economico per ripartire da questo periodo di crisi con nuove prospettive di crescita a beneficio di tutta l'economia.

## Focus sull'innovazione in Piemonte

Il Piemonte si colloca tra le regioni italiane più innovative nel settore Ict con oltre 9.000 imprese nel 2010 che rappresentano il 7,6% del totale nazionale. In raccordo con le Camere di commercio della regione, Unioncamere Piemonte fornisce diversi servizi collegati all'innovazione e al trasferimento tecnologico per le imprese e i centri di ricerca universitari della regione. I principali obiettivi sono: favorire il coordinamento tra istituzioni locali, imprese ed enti territoriali di eccellenza delle filiere tecnologiche attraverso la creazione di gruppi tematici regionali; definire programmi di attività settoriali per il miglioramento e la promozione delle conoscenze; favorire l'interscambio tecnologico tra le imprese piemontesi e quelle estere; promuovere partenariati di ricerca regionali e internazionali.

Viene inoltre favorita la partecipazione a:

- ✓ seminari tecnici di approfondimento su specifiche tecnologie e sulle opportunità di finanziamento comunitarie in materia di ricerca e innovazione tecnologica
- ✓ giornate internazionali di partenariato, momenti di incontro tra Pmi, grandi imprese, università e centri di ricerca europei (sulla base di un catalogo

di offerte e richieste di tecnologia, i partecipanti possono richiedere appuntamenti personalizzati con le aziende di loro interesse)

- ✓ missioni internazionali con visite in Piemonte di imprenditori stranieri interessati a una particolare competenza settoriale del territorio o missioni all'estero di imprenditori piemontesi, che vengono accompagnati a visitare aziende o centri di competenza.

## Dove si studia innovazione in Italia

Perché la cultura dell'innovazione, in particolare sociale, si sviluppi è necessaria una formazione aggiornata, puntuale, adeguata alle richieste di un mercato in rapido cambiamento.

In Italia esistono da alcuni anni Master e Corsi di Alta Formazione che hanno l'obiettivo di creare manager innovativi e Corsi di laurea per preparare i giovani su questi temi.

### Master e corsi di alta formazione

#### Master in Social Business e Project Innovation

ASVI Social Change

Il Master in Social Business e Project Innovation, attivato nel 2012, è stato ideato da ASVI Social Change (Scuola di management e innovazione sociale) ed è svolto in partnership con I-SIN Italian Social Innovation Network.

Il Master, con formula e-learning e di laboratorio, è dedicato a tutti coloro che vogliono entrare nel mondo della cooperazione internazionale focalizzandosi su innovazione e business sociale.

[www.asvi.it](http://www.asvi.it)

#### Master in Design for Social Business

IED - Istituto Europeo di Design

All'innovazione sociale lo IED, che ha organizzato il primo Master in Design for Social Business, ha dedicato un corso di perfezionamento. Il master si propone di formare la figura del Designer for Social Business, un professionista che sia in grado di innovare e sviluppare prodotti e servizi nuovi, su scala anche mondiale, nel rispetto della sostenibilità e della responsabilità. IED e Ca' Foscari Challenge School, con il progetto Design for Social Business (D4SB), assumono un ruolo attivo nel promuovere il pensiero, la causa e i progetti dell'economista e premio Nobel Prof. Muhammad Yunus.

[www.ied.it](http://www.ied.it)

## **Master di I livello in Sistemi di gestione e responsabilità sociale (SGRS)**

Università degli Studi di Torino

Il Master, alla sua terza edizione nel 2012-2013, è diretto dal professor Marco Bechis ed è rivolto a chi vuole sviluppare una professionalità manageriale e di consulenza, utilizzabile in organizzazioni e aziende operanti sia nel settore privato sia in quello pubblico. Tra gli argomenti: sistemi di gestione per la qualità, sistemi di gestione ambientale, per la salute e la sicurezza sul lavoro, strumenti di social accountability, bilanci ambientali, sociali e di sostenibilità.

[www.master-sgrs.unito.it](http://www.master-sgrs.unito.it)

## **Master in Innovazione Strategica**

Università Ca' Foscari di Venezia

Il Master in Innovazione Strategica, diretto da Marco Vedovato, è un corso che si propone di formare persone in grado di promuovere e governare processi di innovazione nel modello di business delle imprese. Le figure formate sapranno affiancare l'imprenditore e la dirigenza aziendale, sia in chiave metodologica sia con apporto di contenuti, nella identificazione delle necessità e delle opportunità di rinnovamento ad ogni livello, al fine di mantenere e rafforzare la posizione competitiva nel mercato. Le competenze acquisite sono utili in tutti i ruoli organizzativi interessati dai processi di innovazione, in particolare nell'ambito del marketing, sviluppo prodotto, controllo di gestione, direzione generale.

[www.unive.it](http://www.unive.it)

## **Corso di alta formazione in Project management and innovation**

Università degli Studi di Roma La Sapienza

L'obiettivo del Corso è fornire una base teorica e applicata per le diverse componenti che costituiscono l'attività di analisi e valutazione di un progetto sia promosso dal settore privato sia finanziato dall'intervento di istituzioni pubbliche nazionali e internazionali. Il programma, grazie alla sua struttura modulare, è rivolto a professionisti che selezionano, trattano o finanziano progetti di investimento e agli studenti di corsi universitari di I e II livello interessati agli aspetti finanziari, economici e sociali di progetti nazionali ed internazionali.

[www.uniroma1.it](http://www.uniroma1.it)

## **Corsi di laurea**

### **Corso di Laurea Magistrale in Imprenditorialità e innovazione**

Libera Università di Bolzano, Facoltà di Economia

Il corso di laurea offre un percorso in tre lingue in *Imprenditorialità e innovazione*. Ha l'obiettivo di fornire agli studenti le conoscenze teoriche e gli strumenti di analisi, anche di tipo quantitativo, per comprendere l'imprenditorialità e l'innovazione nella prospettiva dell'economia e della gestione delle imprese.

Le finalità del corso sono: trasmettere agli studenti le competenze critiche e analitiche necessarie per riconoscere le opportunità imprenditoriali ed operare in un contesto economico internazionale; preparare gli studenti a ricoprire ruoli manageriali; prendere decisioni strategiche e operative e affrontare e risolvere problemi di governo e di gestione delle innovazioni.

[www.unibz.it](http://www.unibz.it)

### **Corso di Laurea Magistrale in Imprenditorialità e innovazione**

Università degli Studi del Molise

Il corso di laurea Magistrale in Imprenditorialità e innovazione ha l'obiettivo di formare operatori interessati sia a sviluppare iniziative imprenditoriali in proprio sia ad inserirsi all'interno di organizzazioni economiche private. Un ulteriore sbocco è presso organizzazioni private e pubbliche nel ruolo di promotore e valutatore di progetti di innovazione imprenditoriale.

Il corso approfondisce lo studio di tutte le tematiche connesse ai processi di creazione e sviluppo di iniziative imprenditoriali per fornire agli studenti le competenze necessarie per rispondere alle esigenze di cambiamento e innovazione gestionale e organizzativa.

[www.unimol.it](http://www.unimol.it)

### **Corso di Laurea Magistrale in Management, innovazione ed internazionalizzazione delle imprese**

Università degli Studi di Roma La Sapienza

Il corso di laurea magistrale si propone di formare figure professionali che abbiano competenze relative alla direzione e alla gestione delle imprese, in senso innovativo e in contesti internazionali, con particolare riguardo al management, alle strategie d'impresa, al marketing e alla comunicazione d'impresa, all'organizzazione, alla gestione finanziaria, alla produzione e alla logistica, alla programmazione e controllo, all'innovazione dei processi.

L'obiettivo è formare futuri quadri dirigenziali delle imprese e delle organizzazioni pubbliche e private in grado di gestire processi di innovazione e operare efficacemente in contesti internazionali.

[www.uniroma1.it](http://www.uniroma1.it)

## **Alcuni premi, bandi e iniziative**

Per far crescere la cultura dell'innovazione sono utili anche iniziative che hanno l'obiettivo di premiare e portare alla luce le esperienze più significative.

Anche se non sempre conosciuti dal grande pubblico, sono stati creati premi che valorizzano chi è stato capace di innovare processi e prodotti. Esistono inoltre alcuni bandi per sostenere progetti di innovazione, in particolare sociale.

## Premio Nazionale per l'Innovazione - Premio dei Premi

Giunto alla quarta edizione, il Premio dei Premi è istituito con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri presso la Fondazione Cotec con l'intento di sostenere la capacità innovativa e creativa del nostro Paese nei settori chiave dell'economia.

Il Premio Nazionale per l'Innovazione è riservato ad aziende, enti pubblici o persone fisiche individuate tra i vincitori dei premi per l'innovazione assegnati annualmente a livello nazionale e relativi a diversi settori. Tra i principali premi a cui fa riferimento vi sono:

- > Premio Imprese per l'Innovazione, organizzato da Confindustria
- > Premio per l'Innovazione ADI Design Index, organizzato dall'ADI, Associazione per il Disegno Industriale
- > Premio Nazionale per l'innovazione PNI e Premio Start-Up dell'Anno, organizzati da PNICUBE.
- > Premio Qualità PA, organizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri
- > Premio Nazionale per l'Innovazione nei Servizi organizzato da Confcommercio
- > Premio ABI per l'Innovazione nei servizi bancari, organizzato dall'ABI, Associazione Bancaria Italiana.

[www.cotec.it](http://www.cotec.it)

## Premio Imprese per Innovazione

Il Premio Imprese per Innovazione è organizzato da Confindustria con il contributo della Fondazione Mai e la collaborazione di APQI (Associazione Premio Qualità Italia). Si avvale di esperti valutatori nel campo dell'innovazione e della qualità e ha l'obiettivo di assegnare un riconoscimento alle migliori imprese in grado di mantenere e accrescere il proprio vantaggio competitivo attraverso l'innovazione a 360 gradi.

[www.confindustria.it](http://www.confindustria.it)

## PNI - Premio Nazionale per l'Innovazione

Nel 2003 il Ministero delle Attività Produttive ha finanziato il progetto IUNet, (gestito dall'Associazione Incubatori Universitari - AIU), al fine di creare una rete di collegamento tra gli incubatori di impresa universitari. Lo stesso anno ha preso il via la prima edizione del Premio Nazionale per l'Innovazione (PNI), dedicato ai migliori progetti di impresa nati in ambito universitario.

[www.pnicube.it](http://www.pnicube.it)

## Torino Smart City per l'innovazione sociale e tecnologica

Il premio è promosso dagli organizzatori del progetto "Copeco 2012 - scenari e prospettive della green economy dopo Rio+20" in collaborazione con Fondazione Torino Smart City. Il premio si rivolge a tutte le imprese, associazioni, cooperative

e altre realtà del Terzo Settore con sede in Piemonte, protagoniste di progetti di innovazione sociale e innovazione tecnologica sostenibile (es. riduzione degli sprechi, recupero di rifiuti, risparmio energetico).

Il portale [www.torinosmartcity.it](http://www.torinosmartcity.it), realizzato da CSI Piemonte per Città di Torino e Fondazione Torino Smart City, è tra i vincitori del Premio Ego 2012, un riconoscimento riservato alle Pubbliche Amministrazioni che sviluppano progetti di innovazione in grado di portare benefici reali a favore delle loro strutture e verso i cittadini-utenti.

[www.torinosmartcity.it](http://www.torinosmartcity.it)

### **Sodalitas Social Innovation**

Il Sodalitas Social Innovation, promosso nel 2011 dalla Fondazione Sodalitas con il contributo di UBI Comunità e con il patrocinio di Fondazione Cariplo, è un'iniziativa che contribuisce a migliorare la capacità progettuale del Terzo Settore e a far nascere nuove partnership tra profit e non profit. Il programma è stato ideato per aiutare le associazioni non profit a mettere a punto social business plan di qualità in grado di attrarre l'interesse di imprese partner e sostenitrici.

[www.socialinnovation.sodalitas.it](http://www.socialinnovation.sodalitas.it)

### **Start cup Piemonte Valle d'Aosta**

Start cup Piemonte Valle d'Aosta, alla nona edizione, mette in gara i migliori progetti d'impresa innovativi ad alto contenuto di conoscenza.

La competizione ha un montepremi complessivo vicino ai 100mila euro: tre premi assoluti finalizzati alla nascita di nuove imprese negli incubatori universitari degli atenei promotori e ulteriori premi speciali per il settore Cleantech e per chi vuole fare impresa ad Asti, Cuneo, Novara, Vercelli e in Valle d'Aosta.

Il Concorso, finalizzato allo sviluppo locale, è realizzato con il sostegno della Regione Piemonte nell'ambito del Fondo Sociale Europeo per stimolare e sostenere la nascita di nuove imprese innovative e spin off della ricerca pubblica. Supportano l'iniziativa anche Provincia e Città di Torino, Camera di commercio di Torino, Regione Valle d'Aosta, Unioncamere Piemonte, Finpiemonte Spa, Comune di Asti, Consorzio Univer, Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo e, novità di quest'anno, Banca Sella.

I primi cinque vincitori assoluti parteciperanno inoltre al Premio Nazionale per l'Innovazione – PNI, che quest'anno si terrà a Genova a inizi novembre nell'ambito del Festival della Scienza.

[www.i3p.it/start-cup](http://www.i3p.it/start-cup)

### **Premio innovazione Legambiente**

Il Premio è un riconoscimento nazionale rivolto all'innovazione di impresa in campo ambientale. Viene attribuito a innovazioni di prodotto, di processo, di servizi, di sistema, tecnologiche e gestionali. Ideato da Legambiente, ha visto negli anni il sostegno e la promozione da parte di enti, associazioni e soggetti istituzionali di

prestigio, uniti dalla comune volontà di accrescere lo sviluppo e la diffusione di soluzioni innovative che migliorino la qualità della vita nel rispetto dell'ambiente. Scopo del premio è creare un contesto favorevole alla ricerca e contribuire alla diffusione di buone pratiche orientate alla sostenibilità ambientale, valorizzando quelle realtà che sappiano raccogliere le sfide dell'ambiente come valore e opportunità irrinunciabile di sviluppo anche economico e sociale.

[www.premioinnovazione.legambiente.org](http://www.premioinnovazione.legambiente.org)

### **European social innovation competition**

Il concorso "European social innovation competitor 2013 - Unlocking potential, creating new work" è stato creato dalla DG Impresa e industria della Commissione Europea per creare nuove opportunità di lavoro. L'obiettivo dell'iniziativa è individuare le migliori soluzioni per l'innovazione sociale e aiutare le persone a trovare lavoro o a riorientare la loro carriera.

Il concorso è aperto ai cittadini, alle organizzazioni di tutti i settori e alle società private dei Paesi membri e a quelli degli Stati con accordo di partecipazione al programma per la competitività e l'innovazione. Gli autori delle tre migliori proposte ricevono un premio di 20.000 euro e partecipano con tutti i finalisti selezionati a una sessione speciale di tutoring.

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/competition/prize\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/competition/prize_en.htm)

### **ARS - Arte che realizza occupazione sociale**

Il concorso è promosso dalla Fondazione Italiana Accenture e mette in palio un milione di euro per la migliore idea che crea occupazione sociale valorizzando il patrimonio artistico del nostro Paese. Con questa iniziativa la Fondazione Accenture ha voluto raccogliere - utilizzando la propria piattaforma ideaTRE60 - proposte per l'ideazione, la realizzazione e la gestione di servizi e prodotti che creino occupazione sociale sostenibile utilizzando come asset il patrimonio artistico italiano (per esempio, progetti finalizzati ad aumentare i visitatori del patrimonio artistico scelto o rendere accessibili e visitabili parti del patrimonio artistico che oggi non lo sono).

[www.ideatre60.it](http://www.ideatre60.it)

### **Un attimo di innovazione sociale**

Sempre la Fondazione Italiana Accenture ha lanciato, utilizzando la piattaforma ideaTRE60, il concorso "Un attimo di innovazione sociale" con l'obiettivo di sensibilizzare l'opinione pubblica sul tema dell'innovazione attraverso esempi concreti della vita di tutti i giorni.

Il concorso invita a esprimere in un breve video la propria idea di innovazione sociale: gli oltre 100 video che hanno partecipato al concorso sono stati utilizzati per creare il video più lungo mai realizzato sull'innovazione sociale.

[www.ideatre60.it](http://www.ideatre60.it)

### **Premio Gaetano Marzotto**

L'obiettivo del Premio Gaetano Marzotto è individuare e sostenere lo sviluppo di nuovi progetti imprenditoriali in grado di rispondere a criteri di sostenibilità economico-finanziaria e di generare benefici rilevanti per il territorio. Il premio è destinato ai “costruttori di futuro”, gli imprenditori di domani in grado di far convivere impresa, società e cultura. Nuove imprese che generino occupazione e benessere sociale.

Una giuria composta da imprenditori, ricercatori, istituzioni, università, incubatori d'impresa, mondo della finanza e venture capitalist, giornalisti ed esperti di innovazione, seleziona le migliori proposte che oltre al premio in denaro avranno a disposizione partner e network per sviluppare la loro idea. Il premio vuole contribuire a creare una piattaforma dell'innovazione in Italia.

[www.premiogaetanomarzotto.it](http://www.premiogaetanomarzotto.it)

### **Premio “Che Fare”**

“Che Fare” è un premio che mette in palio 100.000 euro per la cultura e l'innovazione. Il progetto, promosso dalla rivista Doppiozero, è coprodotto con Avanzi, Make a cube, Fondazione Ahref, Tafter, Meet the Media Guru, Eppela.

Il concorso ha lo scopo di promuovere iniziative che coniughino sostenibilità economica, coesione sociale e cultura. “Che Fare” è una piattaforma partecipativa per la mappatura, la votazione e la realizzazione di progetti di innovazione culturale realizzati da imprese sociali profit e non profit in Italia. L'iniziativa ha lo scopo di favorire la nascita e lo sviluppo di nuove reti della cultura tra imprese culturali con alto contenuto di innovazione e ad alto impatto sociale.

Il premio supporta inoltre la costruzione di nuovi modelli di business economicamente e socialmente sostenibili, incentivandone le dinamiche positive.

<http://weblog.ahref.eu/che-fare-un-premio-di-100.000-euro-per-la-cultura-e-innovazione>

### **Progetti innovativi di Creatività Digitale**

Obiettivo del bando, promosso dalla Regione Piemonte, è favorire l'innovazione attraverso lo sviluppo di iniziative riconducibili al settore della creatività digitale. È rivolto ai giovani con meno di 35 anni, lavoratori autonomi, liberi professionisti o titolari di partita IVA.

La creatività digitale è la realizzazione e l'utilizzo di strumenti digitali in contesti creativi, quali animazione e giochi per computer, software di intrattenimento, graphic design e marketing, architettura, arti visuali e design, composizione musicale e produzione, film, televisione e video, scrittura, editoria e media a stampa.

[www.regione.piemonte.it/innovazione/images/stories/dwd/2012/prog\\_innovativi.pdf](http://www.regione.piemonte.it/innovazione/images/stories/dwd/2012/prog_innovativi.pdf)

## Alcuni eventi dedicati

Sempre per favorire la crescita della cultura dell'innovazione - in particolare sociale - vengono organizzati festival, fiere e manifestazioni che a diversi livelli promuovono l'attenzione al cambiamento e favoriscono l'innovazione.

### **Klimamobility e Klimaenergy 2013**

Bolzano, 19-21 settembre 2013

La fiera è dedicata alla mobilità sostenibile e alle energie rinnovabili. L'obiettivo è quello di promuovere nuove forme di mobilità che puntino alla sostenibilità e alle energie rinnovabili per un futuro più green. La seconda edizione di Klimamobility e Klimaenergy 2012 ha visto la partecipazione di 7.200 visitatori e quasi 200 espositori.

[www.fierabolzano.it/klimamobility](http://www.fierabolzano.it/klimamobility)

### **Festival dell'Innovazione 2013**

Bari, 22-24 maggio 2013

Il Festival dell'Innovazione, giunto alla sua terza edizione, si propone come una vetrina delle innovazioni e, soprattutto, come uno spazio aperto allo scambio di esperienze.

I temi affrontati nell'edizione 2013 sono cinque: Economia della conoscenza: il circuito ricerca-impresa-finanza-amministrazione pubblica; Made in Italy hi-tech: smart specialization, innovazione nei settori innovativi e tradizionali, distretti, reti, cluster; Energia-Energie: il modello pugliese e oltre; Il fattore umano: empowerment e autoimprenditorialità, innovazione della formazione; Smart&Social: smart cities, innovazione sociale, collaborazione, comunicazione innovativa, web 3.0.

[www.festivalinnovazione.puglia.it](http://www.festivalinnovazione.puglia.it)

### **Digital Festival**

Torino, 3-20 maggio 2013

Il Digital Festival - attraverso un calendario fitto di incontri, eventi e dibattiti - si concentra sul tema dell'influenza delle tecnologie digitali sulla vita quotidiana delle persone. Mettendo al centro la persona-utente, si esplorano le nuove tendenze in tema di customer experience per capire dove e come il digital può e deve migliorare la qualità della nostra vita, creare opportunità di lavoro nei vari ambiti (dal business alla sanità, dalla pubblica amministrazione all'industria, dall'intrattenimento alla mobilità, dalla creatività all'IT) e favorire lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio attraverso l'innovazione tecnologica. Quattro i filoni di discussione: "Digital for business" ovvero l'esplorazione del rapporto tra digitale e mondo dell'impresa, "Digital for job", dedicato all'impatto del digitale sul mondo del lavoro, "Digital for creativity", momenti in cui

osservare e sperimentare il digitale applicato alla creatività nelle sue diverse forme, “Digital for people”, che prevede momenti di incontro espressamente dedicati al grande pubblico.

L'edizione 2013, a Torino dal 3 al 20 maggio, vede significative partnership, tra le quali segnaliamo Regione Piemonte, Camera di commercio di Torino, Politecnico di Torino, Seat Pagine Gialle e La Stampa, in collaborazione con il Salone Internazionale del Libro.

[www.digitalfestival.net](http://www.digitalfestival.net)

### **Future Build expo 2013 - Salone della Sostenibilità**

Parma, 7-10 febbraio 2013

L'expo si occupa di smart city, ecoquartieri, architettura sostenibile, social housing, riqualificazione energetica degli edifici esistenti, stili di vita responsabili, aree produttive ecocompatibili. Un appuntamento importante per progettisti, urbanisti, imprese, Amministrazioni pubbliche, enti di ricerca, istituzioni e tutte le aziende che detengono il know how di materiali e tecnologie finalizzate ad uno sviluppo sostenibile. L'evento è promosso da istituzioni e realtà locali.

[www.futurebuild.it](http://www.futurebuild.it)

### **Sustainable Living Festival**

Melbourne, 9-24 febbraio 2013

Il festival è promosso dalla Sustainable Living Foundation (SLF), una organizzazione senza fini di lucro impegnata a creare le principali piattaforme per contribuire ad accelerare l'assorbimento di vita sostenibile. L'obiettivo del Festival è quello di aumentare la consapevolezza e fornire gli strumenti per il cambiamento, mettendo in mostra le soluzioni che portano alle sfide ecologiche e sociali che abbiamo di fronte. Il festival attira oltre 150.000 visitatori e coinvolge centinaia di organizzazioni.

<http://festival.slf.org.au>

### **Innovation festival**

Bolzano, 27-29 settembre 2012

L'Innovation festival, promosso dalla Provincia Autonoma di Bolzano, ha illustrato diversi modelli di impresa, metodi e strumenti dell'innovazione adottati nei diversi Paesi e nei diversi settori. È stato inoltre approfondito il ruolo dell'università e della ricerca per l'innovazione sociale e sono state presentate le quattro innovazioni della cooperazione sociale italiana emerse dalla ricerca di Euricse “Processi di differenziazione e processi di innovazione delle imprese sociali”.

[www.innovationfestival.bz.it](http://www.innovationfestival.bz.it)

### **Fiera della produttività sostenibile**

Villagrande Strisaili (Ogliastra), 14-16 settembre 2012

Il GAL Ogliastra, in collaborazione con il Comune di Villagrande Strisaili, ha affrontato i temi del costruire, produrre, mangiare e vivere sano. La Fiera era divisa in diverse aree: mostra mercato dell'agroalimentare sostenibile e di qualità, Fiera dell'edilizia sostenibile, il salone della green economy e la mostra della casa ecologica.

La Fiera intendeva essere un impulso diretto alle imprese e alle amministrazioni locali per l'adozione di comportamenti di produzione, commercializzazione, consumo e politiche locali improntate alla sostenibilità ambientale.

[www.galogliastra.it/index.php/fiera-produttivita-sostenibile](http://www.galogliastra.it/index.php/fiera-produttivita-sostenibile)

### **Fiera della Sostenibilità nella Natura Alpina**

Parco dell'Adamello (Brescia), 12-15 luglio 2012

I temi delle energie rinnovabili, dell'agricoltura e alpeggi e della tutela del territorio alpino sono stati al centro della Fiera della Sostenibilità nella Natura Alpina. L'evento - promosso da Comunità Montana di Valle Camonica, Consorzio Comuni BIM di Valle Camonica, Parco dell'Adamello, Distretto Culturale di Valle Camonica, Pro Loco Valsaviore - ha l'obiettivo di aggregare enti, persone ed energie proiettandole verso comuni obiettivi di valorizzazione del territorio.

La Fiera si è concretizzata in una serie di eventi ludici e attraverso la presentazione di esperienze di lavoro, cultura e servizio, accomunati da un unico termine: sostenibilità.

[www.fierasostenibilita.parcoadamello.it/pages/home.asp](http://www.fierasostenibilita.parcoadamello.it/pages/home.asp)

### **Ecologicamente 2012 - Festival della Sostenibilità**

Recanati (Macerata), 17-20 maggio 2012

Dal 2002 l'Associazione culturale SpazioAmbiente propone la promozione di stili di vita e di consumo più sostenibili grazie alla fiera Ecologicamente.

I temi affrontati sono diversi: uso responsabile dell'acqua, riduzione dei rifiuti prodotti, raccolta differenziata, energie alternative, nuovi prodotti per l'edilizia, risparmio energetico in casa, finanza etica, mobilità sostenibile, filiera corta etc.

Il programma dell'evento prevedeva ecoincontri, talk show, laboratori specifici ed un percorso espositivo con la partecipazione di aziende, enti e associazioni con propri spazi ed allestimenti.

[www.spazioambiente.org](http://www.spazioambiente.org)





**Innovazione:  
collaborazione e networking**

**4**

PARTE

---



Il tema del networking e della capacità di fare rete è al centro di questa ultima parte della pubblicazione. Nelle prossime pagine vengono presentate alcune informazioni su piattaforme, poli tecnologici, supporti, strumenti e altre iniziative per fare rete. Il networking può essere considerato uno strumento importante per favorire l'innovazione sociale.

## Reti, piattaforme e poli per l'innovazione

In Europa e in Italia stanno crescendo le reti, le piattaforme e i poli per l'innovazione. Cresce anche la partecipazione di imprese italiane a progetti internazionali grazie alla possibilità di entrare in contatto con altre realtà. Il sistema camerale piemontese, attraverso Unioncamere Piemonte, fa parte dei principali network internazionali che integrano competenze e relazioni a livello locale, nazionale ed europeo.

### EEN, Enterprise Europe Network

La rete Enterprise Europe Network, creata nel 2008 dalla Direzione Generale Imprese e Industria della Commissione europea nel quadro del Programma Competitività e Innovazione (CIP), si articola in circa 600 punti di contatto dislocati in più di 50 Paesi (Ue ed extra-Ue). Nata con l'obiettivo di fornire supporto all'attività imprenditoriale e alla crescita delle imprese europee, in particolare delle Pmi, il network ha unificato le due precedenti reti Euro Info Centre e Innovation Relay Centre, integrandone le attività.

Il punto di contatto locale, selezionato dalla Commissione europea per erogare i servizi della rete EEN alle imprese dell'Italia nord-ovest, è il Consorzio ALPS, di cui fanno parte per il Piemonte Unioncamere Piemonte, Camera di commercio di Torino, Confindustria Piemonte e Finpiemonte.

Nell'ambito del Consorzio ALPS, Unioncamere Piemonte supporta la crescita imprenditoriale delle Pmi piemontesi, assistendole nello sviluppo delle attività a livello europeo e internazionale attraverso i numerosi servizi per l'internazionalizzazione e per l'innovazione, offrendo assistenza su finanziamenti comunitari (per esempio, come accedere alle fonti di finanziamento e ai programmi di ricerca dell'Unione europea, come cercare partner per collaborazioni internazionali in ambito commerciale, tecnologico e di ricerca etc.).

<http://een.ec.europa.eu>

### Poli di Innovazione regionali

Il Piemonte è stata la prima regione italiana ad aver formalmente istituito sul proprio territorio i Poli di Innovazione: nuovi strumenti di politica industriale a

sostegno della capacità innovativa e della competitività dei diversi attori del sistema regionale della ricerca.

I poli raggruppano imprese indipendenti attive in un particolare settore o ambito territoriale di riferimento. Sono destinati a stimolare l'attività innovativa incoraggiando l'interazione intensiva, l'uso comune di installazioni e lo scambio di conoscenze ed esperienze, contribuendo al trasferimento di tecnologie e alla diffusione di informazioni.

I poli sono:

- ✓ Polo agroalimentare (aree cuneese e astigiana): Tecnogrande
- ✓ Information and communication technology (aree torinese e canavese): Torino Wireless
- ✓ Creatività digitale e multimedialità (area torinese): Virtual Reality Multimedia Park
- ✓ Chimica sostenibile (area novarese): Ibis
- ✓ Energie rinnovabili e biocombustibili (area tortonese): Pst
- ✓ Architettura sostenibile e idrogeno (area torinese): Environment Park
- ✓ Impiantistica sistemi e componentistica per le energie rinnovabili (area Verbano Cusio Ossola): Tecnoparco del Lago Maggiore
- ✓ Meccatronica e sistemi avanzati di produzione (area torinese): Centro Servizi Industrie
- ✓ Energie rinnovabili e mini-hydro (area vercellese): Gesin
- ✓ Tessile (area biellese): Città Studi
- ✓ Biotecnologie e biomedicale (aree canavese e vercellese): Bioindustry Park
- ✓ Nuovi materiali (area alessandrina): Consorzio Proplast
- ✓ Polo d'Innovazione regionale dell'economia civile

## Reti di impresa in Piemonte

Il progetto "Reti di impresa in Piemonte: aggiungere competitività al territorio" realizzato da Unioncamere Piemonte e dalle Camere di commercio provinciali ha l'obiettivo di sostenere processi di integrazione tra imprese allo scopo di supportare la riorganizzazione delle filiere, incrementare l'efficienza produttiva, lo sviluppo commerciale delle imprese e la loro capacità innovativa.

In particolare, il progetto intendeva sostenere la crescita dei raggruppamenti di imprese costituiti nel corso del 2011/2012, o in fase di attivazione, secondo la forma del contratto di rete, per potenziare la forza contrattuale delle imprese e accrescerne la competitività sui mercati nazionali e internazionali, migliorandone la capacità di innovazione e le opportunità per reagire alle difficoltà connesse alla congiuntura economica.

Per incentivare la creazione di nuove reti d'impresa, Unioncamere Piemonte e le Camere di commercio provinciali hanno indetto un bando volto a sostenere le imprese nella fase di start-up grazie all'abbattimento dei costi relativi a consulenze professionali e studi di fattibilità.

[www.retidiimprese.it/2012/01/piemonte-reti-unioncamere](http://www.retidiimprese.it/2012/01/piemonte-reti-unioncamere)

### **EU Technology Market, una banca dati europea**

Un nuovo strumento per fare rete è EU Technology Market, un database che contiene oltre 13.000 potenziali partner tecnologici dove è possibile effettuare ricerche o pubblicare il proprio profilo.

Il servizio gratuito della Camera di commercio di Torino, partner della rete Enterprise Europe Network, permette alle imprese che utilizzano questo strumento di ricercare partner tecnologici tra più di 13.000 profili di cooperazione provenienti da 45 Paesi.

Grazie a una maschera di ricerca è possibile selezionare i profili di cooperazione tra le offerte e le richieste di tecnologia pubblicate quotidianamente per tutti i settori presenti nella banca dati europea. Una volta individuato un profilo interessante l'azienda potrà entrare in contatto con l'Ufficio della rete Enterprise Europe Network più vicino al proprio territorio. L'Ufficio metterà in contatto l'azienda con il partner straniero selezionato.

L'obiettivo di questa iniziativa è aiutare le imprese nella ricerca di partner internazionali per collaborazioni commerciali o tecnologiche, scambi di tecnologie, innovazioni, know-how o partecipazione congiunta a progetti di ricerca europei.

### **BIC e EBN - European Business & Innovation Centre Network**

Il progetto "European Business & Innovation Centre" (EC BIC), creato dalla Direzione Generale delle Politiche Regionali e di Coesione della Commissione Europea, ha permesso di creare BIC, Business and Innovation Centre: centri di innovazione imprenditoriale che hanno l'obiettivo di promuovere lo sviluppo economico delle regioni di appartenenza.

Dal 1984 a oggi sono stati creati circa 170 centri in tutta Europa, una trentina in Italia, allo scopo di supportare la nascita di Pmi innovative, sostenendo la creazione di nuovi posti di lavoro e il loro mantenimento. Oggi i BIC si sono specializzati anche nel sostegno a start-up e spin-off innovative e nel supporto a Pmi sui temi dell'innovazione e del trasferimento di tecnologie.

A livello europeo i BIC sono rappresentati da EBN, European BIC Network. In Italia l'Associazione Italiana dei BIC riunisce la maggior parte delle strutture.

[www.bic-italia.net](http://www.bic-italia.net)

### **PTE - Piattaforme Tecnologiche Europee**

Le Piattaforme Tecnologiche Europee (PTE) sono nate nel 2001 su iniziativa della Commissione Europea per promuovere e integrare un approccio di ricerca basato su un partenariato pubblico-privato. Sono essenzialmente tavoli di lavoro, guidati dalle imprese leader del settore, che riuniscono tutti i principali stakeholder di settori economici fortemente caratterizzati da alti contenuti innovativi, tecnologici o di ricerca. Gli stakeholder sono produttori, industrie, istituti di ricerca, autorità di livello europeo e si raccolgono intorno

al comune obiettivo di definire un'agenda strategica di ricerca condivisa, con una prospettiva di lungo periodo. L'agenda è basata su una cosiddetta "vision" comune per la R&S in un determinato settore, concordata dagli stakeholder industriali e della ricerca.

Le Piattaforme Tecnologiche Europee sono organizzazioni private informali costruite sul modello dei distretti industriali, coprono 34 diversi campi di ricerca, inclusi il trasporto su ruote, la tecnologia spaziale, l'energia eolica, l'idrogeno e la tecnologia delle celle a combustibile, le nanotecnologie per le applicazioni mediche, la robotica e la tecnologia riguardante le strutture idrico-sanitarie.

[cordis.europa.eu/technology-platforms/home\\_en.html](http://cordis.europa.eu/technology-platforms/home_en.html)

### **Torino Social Innovation - Città di Torino**

Un servizio, più che una rete: Torino Social Innovation è una piattaforma di strumenti per supportare i giovani interessati ad avviare attività d'impresa legate ai nuovi bisogni sociali, offrendo la possibilità di trasformare idee innovative in nuovi servizi, prodotti, soluzioni. Attraverso attività di informazione, supporti tecnici e strumenti finanziari, realizzate in collaborazione con i diversi partner del progetto, vengono offerte ai giovani opportunità per mettere a frutto creatività, competenze digitali, intraprendenza, sensibilità per il cambiamento, flessibilità, apertura al nuovo.

Questo servizio si inserisce nel programma di rinnovamento per far diventare Torino una Smart City, dedicando particolare attenzione alle giovani generazioni e alla nuova imprenditorialità.

[www.comune.torino.it/infogio/torino\\_social\\_innovation](http://www.comune.torino.it/infogio/torino_social_innovation)

## **Altre reti europee per l'innovazione e la ricerca**

Oltre alle reti, alle piattaforme e agli strumenti già citati, si sono sviluppate in questi ultimi anni altre iniziative in Europa nell'ambito Ricerca e Sviluppo.

### **Eureka, una rete paneuropea**

Eureka è una rete paneuropea volta a individuare opportunità di business nel settore della R&S industriale. Creata per mezzo di un'iniziativa intergovernativa nel 1985, mira a rafforzare la competitività attraverso il supporto al business, ai centri di ricerca e alle Università che portano avanti progetti paneuropei per lo sviluppo di prodotti, processi e servizi innovativi.

Attraverso la sua flessibilità e la decentralizzazione del suo network, offre ai partner un rapido accesso alla conoscenza, alle abilità e all'esperienza in

tutta Europa e facilita l'accesso ai finanziamenti nazionali pubblici e privati. Il marchio Eureka aggiunge valore ai progetti e dà ai suoi partecipanti un margine finanziario tecnico e commerciale competitivo. Attraverso questa rete i partner sviluppano nuove tecnologie e creano partnership finalizzate a penetrare nuovi mercati.

<http://www.eurekanetwork.org>

### **The Pan European Gateway to Business and Innovation**

La rete, nata nel 2001, offre una serie di servizi nell'ambito dell'imprenditorialità innovativa favorendo il networking e lo scambio di best practice a livello europeo. L'iniziativa - che ha come target principali investitori, imprenditori e professionisti dell'innovazione - riunisce tre comunità che gestiscono alcuni progetti a livello europeo.

A seconda della categoria di fruitori, la rete mette a disposizione dei membri servizi differenti: per i professionisti dell'innovazione, società di servizi specializzate nel supporto all'imprenditoria innovativa; per gli imprenditori, supporto nello start-up di nuove attività, elaborazione di business plan, ricerca di finanziamenti; per gli investitori, soggetti specializzati nel finanziamento di nuove tecnologie da sviluppare favorendo l'integrazione tra loro e la creazione di gruppi verticali in grado di coprire le diverse fasi di investimento dello stesso settore.

[www.gate2growth.com](http://www.gate2growth.com)

### **EARTO, European Association of Research & Technology Organization**

EARTO è l'associazione commerciale delle organizzazioni europee specializzate in ricerca e tecnologia. I suoi membri contribuiscono al rafforzamento delle performance economiche europee supportando l'innovazione di processo e di prodotto in tutti i settori industriali e dei servizi, accrescendo anche la competitività delle aziende. L'associazione rappresenta i suoi membri nel processo decisionale europeo attraverso la pubblicazione di paper di indirizzo delle politiche del settore. I membri di EARTO fanno parte del Forum europeo della Ricerca e dei comitati consultivi per il programma.

EARTO è un forum di scambio e cooperazione tra i suoi membri e organizza gruppi di lavoro, task force, seminari e conferenze. I membri del network pianificano e portano avanti i maggiori progetti europei in materia di ricerca e sviluppo. La rete fornisce ai suoi membri informazioni circa le politiche e i programmi europei, ottiene documenti ufficiali, organizza incontri con i funzionari europei e mette a disposizione i propri uffici di Bruxelles.

[www.earto.org](http://www.earto.org)

### **INSME, International Network for SMEs**

INSME è un network internazionale di piccole e medie imprese, un'associazione non profit aperta a partenariati internazionali. Il suo principale obiettivo è stimolare la cooperazione transnazionale e tra pubblico e privato nel campo delle innovazioni, il trasferimento di tecnologie alle piccole e medie imprese attraverso la creazione di legami tra le imprese e tutti i soggetti coinvolti nella definizione delle policy relative alle tematiche di ricerca, lo sviluppo e il trasferimento tecnologico. La rete riveste il ruolo di facilitatore di alleanze, di disseminatrice di conoscenze e di promotrice del network.

[www.insme.org](http://www.insme.org)

### **ERRIN, European Regions Research and Innovation Network**

ERRIN è un network con sede a Bruxelles, il cui scopo principale è il miglioramento del coordinamento e della comunicazione per creare sinergie che possano rafforzare la cooperazione tra le Regioni in Europa nel campo della ricerca e dell'innovazione. Avviata nel maggio del 2001, la rete ERRIN è cresciuta rapidamente fino a incorporare oltre 100 regioni partner.

Inizialmente cofinanziato dalla DG Ricerca della Commissione Europea mediante l'Azione Pilota Regions of Knowledge, è diventato una rete autonoma e sostenibile.

[www.errin.eu](http://www.errin.eu)

## **Start-up e incubatori**

In un panorama in grande evoluzione, si stanno sviluppando nuove modalità di fare impresa. Accanto alla creazione di luoghi dove le imprese possono entrare in contatto tra loro, crescono gli spin-off spesso creati dagli atenei.

### **Start-up: l'Italia ci crede ancora poco**

In Italia non si sostengono abbastanza le start-up: questo è quanto emerge dallo studio "Presenza e impatto delle start-up innovative di successo" elaborato dall'Istituto per la Competitività (I-Com) della Fondazione Lilly.

Secondo questo rapporto tra le prime 150 imprese quotate alla Borsa di Milano, le start-up italiane sono solo 4 mentre negli USA sono 17, in Germania 16 e in Cina 9.

Le 4 start-up italiane generano un fatturato di poco più di un miliardo di euro contro quelle di USA, Cina e Germania, che rispettivamente raggiungono le cifre di 325 miliardi di dollari, 28,5 miliardi di dollari e 15,7 miliardi di euro.

Nella classifica l'Italia è superata anche da Paesi come Cile e Corea del Sud, realtà che hanno registrato maggiori investimenti.

Un dato importante del rapporto riguarda l'occupazione: anche in questo caso l'Italia si attesta come pecora nera della classifica che vede solo 3.500 persone occupate nelle imprese innovative contro le 500.000 degli Stati Uniti, le 200.000 in Cina, le 66.000 in Germania e le 13.000 in Cile.

Il rapporto mette in luce anche quali potrebbero essere le cause dell'arretratezza dell'Italia in questo campo: su tutte l'elevato grado di burocratizzazione per le imprese che fa lievitare i costi di entrata delle aziende nel mercato, fa diminuire il dinamismo del sistema economico e così anche la carica innovativa.

[www.fondazioneililly.it](http://www.fondazioneililly.it)

### **Incubatori e spin off: cosa sono**

La Commissione Europea definisce un incubatore d'impresa come *“un'organizzazione che accelera e rende sistematico il processo di creazione di nuove imprese fornendo loro una vasta gamma di servizi di supporto integrati che includono gli spazi fisici dell'incubatore, i servizi di supporto allo sviluppo del business e le opportunità di integrazione e networking”*.

L'erogazione di tali servizi e il contenimento delle spese derivante dalla condivisione dei costi e dalla realizzazione di economie di scala, fanno sì che l'incubatore d'impresa migliori in modo significativo la sopravvivenza e le prospettive di crescita di nuove start-up.

L'impresa, a fronte dei servizi ricevuti, per il periodo di incubazione si impegna a corrispondere una quota fissa mensile crescente nel corso dei tre anni.

In sintesi un incubatore è uno spazio attrezzato, in grado di ospitare neo-imprese per il periodo di decollo iniziale di massimo tre anni, fornendo servizi essenziali centralizzati, consulenza gestionale, visibilità verso il mondo esterno e il mercato.

Uno dei servizi più interessanti offerti dagli incubatori è la preincubazione, una serie di lezioni, seminari, tutoraggio e attività di accompagnamento alla costruzione del business plan. L'obiettivo è quello di fornire strumenti utili per formare la cultura dell'imprenditore, a cui non bastano forti basi tecniche, ma servono fondamentali capacità manageriali.

Nel corso degli anni si sono sviluppate metodologie che hanno caratterizzato diversi tipi di incubatori: vi sono incubatori di prima generazione caratterizzati dall'offerta di spazi di lavoro e servizi in comune. I clienti sono le piccole imprese e l'affitto degli immobili rappresenta la fonte di finanziamento per l'incubatore stesso.

Negli incubatori di seconda generazione l'offerta di servizi di incubazione è più ampia. I clienti sono le neo-imprese e gli spin-off e il business è finalizzato a supportare lo sviluppo economico a livello locale e regionale.

In questo caso oltre al valore immobiliare si aggiunge il valore economico sociale raggiunto nella comunità di riferimento.

Gli incubatori di terza generazione sono caratterizzati dalla specializzazione dei servizi di supporto all'accesso al mercato e ai clienti, di supporto alla cooperazione nell'ambito di cluster e network e nell'acquisizione di uno stile di gestione imprenditoriale. I clienti sono imprese neonate, spin-off e imprese mature. Questi incubatori sono focalizzati a supportare la nascita e lo sviluppo di imprese tecnologiche e innovative, generando valore in termini di valore immobiliare, valore derivante dal suo sfruttamento, valore economico-sociale raggiunto nell'ambito delle comunità e valore delle imprese supportate.

Per spin-off si intende la costituzione di una nuova entità giuridica (società di capitali o a responsabilità limitata) a partire dalle risorse di una società preesistente o di altre imprese.

Nell'ambito universitario l'avvio di spin-off della ricerca viene inteso sia come strumento di valorizzazione del patrimonio conoscitivo dell'ateneo che come trasferimento al sistema produttivo di nuove conoscenze in campo scientifico e tecnologico. Obiettivo principale è favorire il contatto tra le strutture di ricerca universitarie, il mondo produttivo e le istituzioni del territorio per sostenere la ricerca e diffondere nuove tecnologie con ricadute positive sulla produzione industriale e il benessere sociale del territorio.

Soggetti proponenti spin-off possono essere università, docenti e ricercatori dell'ateneo, personale tecnico-amministrativo. Possono partecipare titolari di assegni di ricerca, di borse di studio post-laurea e post-dottorato, di borse di studio universitarie; laureandi, allievi dei corsi di specializzazione e di dottorato; laureati; specializzati; persone fisiche e/o giuridiche, società, enti.

Nell'ambito degli spin-off universitari esistono anche incubatori di impresa.

Il 19 dicembre 2012 è entrata in vigore la legge n. 221/2012 di conversione del DL 179/2012, chiamato anche Decreto Legge Crescita 2.0, con il quale lo Stato ha adottato una normativa per lo sviluppo e la crescita del Paese. La Sezione IX è dedicata ad una nuova tipologia di imprese: la start-up innovativa.

È una società di capitali di diritto italiano, costituita anche in forma cooperativa, o società europea avente sede fiscale in Italia, che risponde a determinati requisiti e ha come oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico. Queste imprese, una volta iscritte nel Registro delle Imprese possono beneficiare di diverse agevolazioni, ad esempio l'esonero dal pagamento dell'imposta di bollo e dei diritti di segreteria dovuti per gli adempimenti relativi alle iscrizioni nel Registro delle imprese, l'esonero dal pagamento del diritto camerale, incentivi fiscali per investimenti etc.

Nel decreto si parla anche di crowdfunding, accesso semplificato, gratuito e diretto al Fondo Centrale di Garanzia, sostegno ad hoc nel processo di internazionalizzazione. Per consultare il testo del Decreto: [www.digitpa.gov.it/sites/default/files/DL\\_181012\\_179.pdf](http://www.digitpa.gov.it/sites/default/files/DL_181012_179.pdf).

## Alcuni esempi di poli, incubatori e altri servizi per l'impresa

### Environment Park

Environment Park nasce nel 1996 per iniziativa della Regione Piemonte, della Provincia di Torino, del Comune di Torino e dell'Unione Europea e rappresenta un'esperienza originale nel panorama dei Parchi Scientifici e Tecnologici in Europa per aver saputo coniugare innovazione tecnologica ed ecoefficienza.

Scopo prioritario del Parco è favorire lo sviluppo della ricerca applicata in campo ambientale e agevolare l'integrazione di variabili e fattori ambientali nei processi di produzione, promuovendo l'avvicinamento del mondo della ricerca a quello delle imprese.

Environment Park svolge inoltre funzioni di incubatore per imprese di nuova costituzione, supportando giovani laureati con formazione in discipline tecniche nello start-up di imprese prevalentemente del settore ambientale.

Gli obiettivi sono: l'insediamento di imprese innovative e di Centri di Ricerca del settore ambientale al fine di creare un polo specialistico altamente qualificato; lo sviluppo della ricerca applicata e di tecnologie innovative dal punto di vista dell'impatto ambientale; la divulgazione dell'informazione relativa all'evoluzione tecnologica e normativa in campo ambientale nell'Unione Europea; lo sviluppo di programmi di formazione in ambito tecnologico e manageriale, l'organizzazione di esposizioni di prodotti e servizi; il sostegno alla nascita di nuove imprese innovative; la promozione di iniziative volte a favorire la cooperazione a livello internazionale. Inoltre, Environment Park svolge anche un servizio di formazione, stimolo e supporto all'innovazione per le Pmi, anche in termini di reperimento delle risorse finanziarie nazionali ed internazionali, necessarie a programmi di ricerca e sviluppo, in diversi settori quali: certificazione ambientale, fonti energetiche rinnovabili, inquinamento acustico e indoor, software ambientale, bioarchitettura, bonifica di terreni contaminati, gestione integrata delle acque e riciclaggio dei rifiuti.

Il ruolo di Environment Park è quello di stimolare e raccogliere la domanda di innovazione promuovendo iniziative progettuali che coinvolgono il mondo accademico piemontese, centri di ricerca, parchi tecnologici e poli di innovazione. Sono due le Business Unit in cui è articolato, una dedicata all'attività di ricerca e innovazione, l'altra alla gestione immobiliare del complesso.

La Business Unit dedicata alla ricerca si è sviluppata intorno al concetto di ecoefficienza, con un approccio tipicamente trasversale alla tematica ambientale.

Gli ambiti operativi di questa unità sono quattro: bioedilizia, progetti ambientali integrati, energia, plasma (orientato alla ricerca e al trasferimento tecnologico nell'ambito del trattamento delle superfici con nano-tecnologie ecoefficienti basate sul plasma).

La Business Unit dedicata alla gestione immobiliare (property management) è accompagnata da servizi di carattere tecnologico e logistico (ad esempio: assistenza alle imprese fin dalla fase di insediamento, allacciamento alle infrastrutture di telecomunicazione, condizionamento e riscaldamento con energie rinnovabili, manutenzione delle aree verdi e affitto del Centro Congressi di Environment Park per conferenze, seminari ed esposizioni).

[www.envipark.com](http://www.envipark.com)

### **I3P, Incubatore di Imprese Innovative del Politecnico di Torino**

I3P è il principale incubatore universitario italiano e uno dei maggiori a livello europeo. Trasforma idee innovative e le fa crescere, trasformandole in progetti d'impresa e poi in aziende competitive sul mercato. Questo incubatore accoglie imprese ai nastri di partenza con un elevato potenziale di crescita, fondate da ricercatori accademici e imprenditori esterni al mondo universitario. Offre servizi di consulenza specializzati: accompagnamento, identificazione del modello di business e supporto al business planning, consulenze tecniche, manageriali, amministrative, legali e sulla proprietà intellettuale. Facilita i rapporti con gli istituti di credito, aiuta ad accedere a misure di finanziamento locali, crea contatti con manager e investitori. Inoltre offre spazi, attrezzature e strutture logistiche, rete internet ad alta capacità, segreteria generale, sala riunioni e sala convegni. Fondato nel 1999, I3P è situato nella Cittadella Politecnica e ad oggi ha avviato oltre 140 start-up in diversi settori: dal cleantech al medtech, dall'Information Technology all'elettronica e automazione, dall'energia alla meccanica, agli altri settori industriali.

Nel 2011, I3P ha lanciato TreataBit, un percorso di incubazione dedicato ai progetti digitali rivolti al mercato consumer, quali portali di e-commerce, siti di social network, applicazioni web e mobile.

Un'ulteriore iniziativa promossa da I3P è la Start Cup Piemonte Valle d'Aosta, organizzata in collaborazione con: Staff cultura d'impresa e del lavoro - Università degli Studi di Torino; 2i3T - Incubatore di Imprese dell'Università degli Studi di Torino; Enne3 - Incubatore di Impresa del Polo di Innovazione di Novara. Start Cup Piemonte Valle d'Aosta è un concorso di progetti imprenditoriali dedicato a tutti coloro che hanno un progetto di impresa innovativa. La competizione, a partecipazione gratuita, è finalizzata alla nascita di imprese innovative presso gli Incubatori degli Enti Promotori o nelle province degli enti sostenitori. Articolata in tappe intermedie, l'iniziativa prevede premi in denaro, formazione e assistenza.

[www.i3p.it](http://www.i3p.it)

## **Progetto “Percorsi integrati per la creazione di imprese innovative e dello spin-off della ricerca pubblica”**

La Regione Piemonte, alla luce dei positivi risultati dell'azione sperimentale di attivazione di strumenti finanziari a sostegno delle nuove imprese nel biennio 2009/2011, ha ritenuto di proseguire il Progetto Spin-off - attuato da Finpiemonte in partenariato con gli Incubatori universitari pubblici e finanziato attraverso il POR FSE 2007/2013 della Regione Piemonte - volto all'erogazione di servizi e attività capaci di stimolare e sostenere la nascita di imprese innovative (spin-off) della ricerca pubblica. Il progetto si è rivolto ai ricercatori (singolarmente o in gruppo), intesi come dipendenti di atenei o enti pubblici di ricerca o dottorandi/contrattisti/studenti che avessero effettuato significativa attività di ricerca su un tema specifico, oggetto di creazione dell'impresa stessa.

Le attività e gli interventi proposti e attuati dagli Incubatori hanno definito un percorso completo di sostegno: dallo stimolo dell'attitudine e della capacità imprenditoriale dei ricercatori all'accompagnamento mirato a trasformare un'idea innovativa in un progetto imprenditoriale concreto, dall'assistenza nella compilazione del business plan e quindi della sostenibilità dell'attività imprenditoriale fino al sostegno alla nascita dell'impresa e al tutoraggio nelle sue prime fasi di attività.

L'azione della Regione Piemonte ha favorito la diretta valorizzazione economica di conoscenze innovative e tecnologie avanzate sviluppate all'interno del sistema della ricerca e spesso difficilmente utilizzabili da parte del sistema produttivo e il risultato ottenuto in termini di occupazione è particolarmente significativo: nella fase sperimentale dell'azione sono state presentate 343 idee di impresa, approvati 29 business plan (di cui 6 con significativa presenza femminile e 4 rivolti al tema sostenibilità ambientale), realizzati 27 percorsi di accompagnamento che hanno dato vita a 11 imprese che hanno generato oltre 160 posti di lavoro in settori innovativi e con una rilevante prospettiva di crescita. Anche il basso tasso di mortalità di tutte imprese incubate conferma la vitalità dei settori in cui si è investito.

## **Trentino Sviluppo**

Trentino Sviluppo è l'agenzia creata dalla Provincia autonoma di Trento per favorire lo sviluppo sostenibile del sistema trentino, attraverso azioni e servizi volti a supportare la crescita dell'imprenditorialità e la capacità di fare innovazione.

Con i Servizi Chiocchia Trentino Sviluppo permette ai neo imprenditori di “covare” il proprio sogno.

Il servizio mette a disposizione spazi attrezzati presso il Polo Tecnologico di Rovereto e attività di tutoraggio mirate. Con l'obiettivo di aiutare chi ha un progetto d'impresa, Trentino Sviluppo offre il servizio di preincubazione. Al termine degli otto mesi di preincubazione la “neonata” azienda potrà poi essere ospitata in uno dei sei BIC, gli incubatori d'impresa sparsi sul territorio trentino.

Non è prevista alcuna soglia di età per accedere al servizio di preincubazione. È sufficiente essere intenzionati ad avviare un'attività imprenditoriale, presentando quindi un progetto o piano di sviluppo. Porte aperte anche alle aziende in erba (start-up e spin off), cioè costituite da meno di due anni e con un'attività ancora in fase di avvio (non oltre i 5 mila euro di fatture emesse).

Una volta ammesso al servizio, l'aspirante imprenditore può disporre di una postazione attrezzata come un vero e proprio piccolo ufficio: computer, stampante, fax e fotocopiatrice, linea telefonica, connessione ad internet veloce, possibilità di videoconferenze, un armadietto riservato, cassetta postale nella quale poter ricevere corrispondenza, uno scaffale biblioteca con riviste e pubblicazioni, ma anche salette meeting dove poter accogliere i propri ospiti e l'accesso convenzionato alla mensa del Polo Tecnologico.

Ma, oltre agli aspetti logistici, sono altri gli elementi in grado di fare la differenza, sostenendo in modo adeguato la delicata fase di avvio dell'impresa. A ciascun ospite del servizio di preincubazione viene infatti assegnato un tutor, scelto tra gli esperti di Trentino Sviluppo. A sostenerlo nella messa a punto del proprio business plan saranno inoltre anche esperti esterni, quali il team delle Aquile Blu (i dieci senior manager dell'innovazione e del trasferimento tecnologico) o i coach (formatori, commercialisti, etc.) che già seguono ad esempio i concorrenti del premio D2T Start Cup. Oltre al supporto personalizzato, Chioccia mette a disposizione dell'aspirante imprenditore anche la possibilità di accedere a seminari e corsi di formazione su tematiche inerenti il management (redazione del business plan, marketing, reti commerciali, aspetti fiscali, gestione delle risorse umane, etc.), visite in aziende e partecipazione ad eventi di networking con aziende e centri di ricerca, come brokerage event o company mission, organizzate nell'ambito della rete europea Enterprise Europe Network.

Un servizio nuovo e innovativo nel panorama dei Parchi scientifici e tecnologici italiani, che negli auspici di Trentino Sviluppo dovrebbe contribuire a ridurre il rischio di abbandono del progetto d'impresa o di fallimento della stessa iniziativa imprenditoriale, ma anche potenziare i contatti e le sinergie con i centri di eccellenza presenti sul territorio, trasformando il Polo Tecnologico di Rovereto in un "parco d'impresa" dove la coesistenza di aziende che affrontano varie fasi di sviluppo (progettazione, start-up, crescita, maturità), centri di ricerca, università, laboratori possa creare le condizioni ideali per competere in modo vincente sul mercato.

[www.trentinosviluppo.it](http://www.trentinosviluppo.it)

### **Make a cube 3**

Make a cube 3 è il primo incubatore in Italia specializzato in imprese ad alto valore sociale e ambientale. Sono quattro i punti forti di Make a cube 3: selezionare, affiancare, sostenere e lanciare le imprese che fanno della sostenibilità il loro asset strategico di business.

Make a cube 3 affianca i "changemaker" (persone che hanno l'obiettivo di rendere il mondo un posto migliore attraverso le proprie idee e il proprio lavoro) in un percorso che permette di avviare e accompagnare start-up, piccole

imprese profit e non profit e grandi aziende nello sviluppo di iniziative in grado di generare un impatto positivo sull'ambiente e sulla società.

Per fare questo Make a cube 3 può contare su un team di esperti di innovazione e di imprenditori attivi nei settori più dinamici dello sviluppo sostenibile; un think tank specializzato nell'interpretazione dei legami tra innovazione e sostenibilità, delle tendenze in atto e degli scenari socio-economici; sulla capacità di valutare in maniera integrata gli effetti economici, ambientali e sociali, attraverso modelli quantitativi e qualitativi; su un mini-distretto dedicato all'innovazione ambientale e sociale nel quale convivono diverse imprese; su partnership consolidate con università e centri di ricerca, Camere di commercio, associazioni di settore, investitori (business angels, venture capitalist e fondi di investimento responsabile) e sull'esperienza nella gestione di progetti europei e network con istituti di ricerca internazionali.

[www.makeacube.com](http://www.makeacube.com)

### Jump to Sustain-ability

Jump to Sustain-ability è un'associazione non profit che si impegna a connettere il mondo delle aziende con il social profit, per sviluppare nuovi modelli di scambio e realizzare progetti di sostenibilità e social business, a favore del mercato del lavoro e dell'ambiente.

Il ruolo di Jump to Sustain-ability è quello di agevolare e sostenere l'incontro fra mercato sociale, ambientale ed economico, per aprire le porte a iniziative e forme innovative di co-partecipazione, promuovendo le imprese a strumento di eccellenza di sviluppo e sostenibilità di progetti di social business e non profit. L'obiettivo è ritrovare una chiave di volta comune fra mondo profit, non profit e stakeholders finali, tramite nuove forme di Responsabilità Sociale d'Impresa, strategiche e profittevoli, sia in termini economico-finanziari che valoriali.

Jump to Sustain-ability crea modelli di aggregazione di due mondi: aziende e non profit/ONG/imprese sociali. Questo modello prevede diverse fasi: la selezione delle aziende da una parte e le non profit/ONG/imprese sociali dall'altra; l'aggregazione attorno ad un unico luogo di incontro (un club, una community, un distretto etc.) progettato e sviluppato ad hoc; la valorizzazione delle capacità ed esperienze delle non profit/ONG/imprese sociali, al servizio dei bisogni di diversificazione, sviluppo e internazionalizzazione delle aziende; il sostegno e lo sviluppo di strumenti strategici; il raggiungimento di risultati condivisi di sostenibilità: sviluppo piani strategici, nuovi business, nuovi mercati, nuovi target.

Il tutto tramite lo studio di percorsi di CSR e sostenibilità, con attività di: analisi dei potenziali sistemi di sostenibilità da creare in funzione delle strategie e peculiarità; mappatura dei progetti CSR locali ed internazionali, intesi come strumento di sostenibilità; individuazione, integrazione e coordinamento degli attori dei progetti di CSR; project management dei progetti individuati; rendicontazione dell'efficacia sociale delle azioni di sistema della sostenibilità.

[www.jumptosustainability.it](http://www.jumptosustainability.it)

**3**

COLLANA  
IMPRESE  
RESPONSABILI

## Il sostegno all'innovazione sociale

L'Unione Europea punta molto all'innovazione sociale e spinge anche gli Stati membri a sostenerla attraverso iniziative diverse.

Per esempio, la DG Impresa e industria della Commissione Europea ha indetto il concorso "European social innovation competition 2013 - Unlocking potential, creating new work" (di cui si è parlato nel capitolo precedente) per creare nuove opportunità di lavoro. L'obiettivo dell'iniziativa è individuare le migliori soluzioni per l'innovazione sociale e aiutare le persone a trovare lavoro o a ri-orientare la loro carriera. Le sfide a cui fa riferimento sono incentivare il talento delle persone; creare o plasmare nuovi mercati in settori in via di sviluppo come, ad esempio, l'economia verde; incoraggiare le imprese ad assumere giovani per incrementare il loro successo.

In Italia alcune Regioni e altri Enti pubblici stanno sostenendo progetti di innovazione sociale con finanziamenti specifici.

La Regione Piemonte promuove con regolarità iniziative finalizzate al sostegno di nuove imprese, in particolare innovative, e per favorire l'avvio di attività economiche da parte dei giovani attraverso il sostegno di imprenditori esperti. Per esempio, con il patto generazionale gli imprenditori già affermati sul mercato ricevono un voucher per accompagnare i giovani nell'avvio dell'attività.

Il progetto - che rientra nel Piano Giovani della Regione ed è stato condiviso da Unioncamere Piemonte - ha l'obiettivo di mettere a fattor comune la creatività dei giovani e l'esperienza di imprenditori eccellenti. Una misura innovativa che sottolinea l'importanza della collaborazione e della condivisione.

Esistono inoltre nuovi modi di sostenere progetti di innovazione sociale: per esempio, attraverso forme di *venture philanthropy*, un approccio innovativo all'investimento nel sociale che si basa sulla gestione strategica della relazione con soggetti tendenzialmente ad alto potenziale di crescita.

La *venture philanthropy* prevede, a differenza della donazione tradizionale, una strategia di investimento completa i cui elementi cardine sono costituiti dalla valutazione dell'investimento iniziale, la strategia di uscita, la sostenibilità e l'autonomia dell'organizzazione finanziata, così come il trasferimento a questa di competenze organizzative e manageriali.

Le quattro caratteristiche fondamentali che distinguono la *Venture philanthropy* sono: una partnership attiva e di lungo periodo con le organizzazioni non profit per promuovere la crescita dell'intera organizzazione e non solo singoli progetti; la capacità di fornire non solo denaro, ma anche competenze, contatti e sostegno strategico; l'uso non solo di donazioni, ma anche di altri strumenti finanziari quali prestiti, prestiti partecipativi, quote di capitale; l'attenzione alla replicabilità degli interventi e all'aspetto complessivo dell'impatto sociale.



# I vantaggi di un approccio innovativo

CONCLUSIONI

---



Negli ultimi tempi, la parola innovazione è uno dei termini più utilizzati. Per alcuni è sufficiente aggiungerlo come aggettivo a qualsiasi altra parola per dare valore a quanto proposto. I termini tradizionali da soli sembrano diventati poveri di appeal per chi deve affrontare un presente e un futuro che appaiono densi di incognite: così si parla di imprese innovative, marketing innovativo, tecnologia innovativa.

Ma chi produce veramente innovazione e chi sono gli innovatori sociali? Sono persone e organizzazioni che hanno capito l'importanza di costruire sistemi capaci di generare benefici sociali legandoli alle dinamiche di mercato. Come abbiamo cercato di dimostrare in questa pubblicazione, l'innovazione sociale è la capacità di trovare *“una soluzione innovativa a un problema sociale che sia più efficace, efficiente, sostenibile ed equa di tutte le soluzioni esistenti, e che generi valore diffuso per tutta la società e non tanto per singoli individui”*. Parlare di innovazione sociale, quindi, significa adottare un approccio diverso e nuovo ai problemi. Significa accettare una sfida che si gioca con l'impegno ma anche con la creatività, una competenza considerata indispensabile per i leader del futuro.

Anche se la strada verso l'innovazione può apparire tortuosa, lunga e, spesso, accidentata, la tecnologia può offrire oggi un grande contributo. Le reti - virtuali ma anche reali - permettono di mettere in comune molti saperi e l'innovatore non è più solo: la collaborazione diventa più facile e lo scambio tra soggetti con competenze differenti è possibile più che in passato. Grazie alle nuove tecnologie diventa più semplice creare reti che consentono anche un approccio multidisciplinare per trovare soluzioni efficaci ai problemi.

In questo scenario, le imprese responsabili possono giocare un ruolo importante: per esempio nel facilitare il crowdsourcing, nello stimolare la collaborazione tra i diversi attori del territorio, nel condividere i propri spazi con start-up innovative con benefici per tutti: per l'impresa stessa, per i suoi partner, per i suoi clienti, per la collettività.

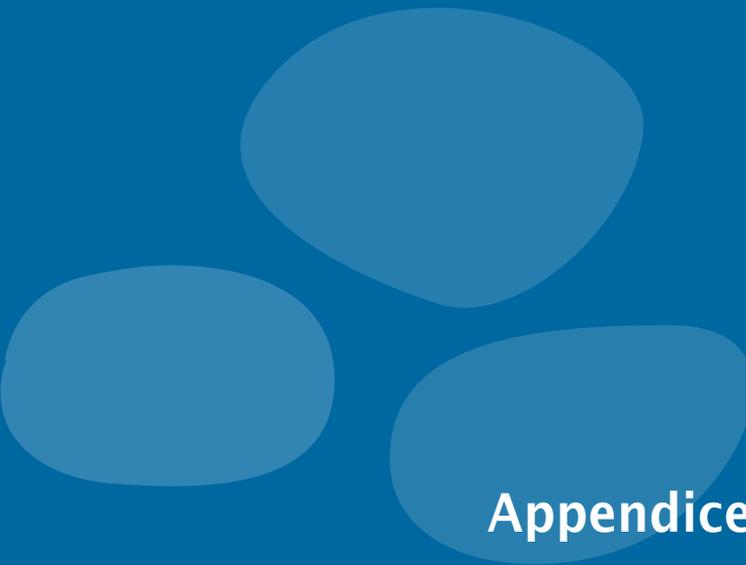
Anche se non bisogna dimenticare che l'innovazione è spesso collegata al concetto di rischio: il ruolo dell'impresa è quindi importante per valutare con obiettività i rischi connessi a un nuovo prodotto, a una proposta innovativa, a una soluzione diversa di processo.

In questi ultimi anni crescono i luoghi dove l'innovazione sociale trova spazio per svilupparsi e aumentano le reti sia nazionali che internazionali: sono nati centri di ricerca, giovani imprese inserite in incubatori promossi dall'università, spin-off di imprese profit.

Fare previsioni su cosa succederà in futuro non è facile, soprattutto in un ambito in progress come questo. Ma sono numerosi gli esperti che vedono con ottimismo lo sviluppo della collaborazione tra imprese tradizionali e giovani imprese creative.

Questa pubblicazione intende aprire la strada che porta verso un nuovo orizzonte economico più aperto alla sperimentazione, alla condivisione delle conoscenze, alla disponibilità e all'ascolto.

Perché il futuro possa diventare migliore per tutti.



**Appendice**

---



## **Comitato imprenditorialità sociale Osservatorio sull'economia civile della Camera di commercio di Torino**

L'Osservatorio nasce il 20 giugno 2006 con la finalità di sviluppare e diffondere la conoscenza del mondo delle organizzazioni non profit (il cosiddetto terzo settore) nelle sue varie articolazioni e di contribuire a qualificarne l'azione.

I componenti dell'Osservatorio sono nominati ogni 3 anni dalla Giunta della Camera di commercio in rappresentanza del Consiglio Camerale e quale espressione della cooperazione, del volontariato, delle fondazioni, della diocesi, del sindacato e del mondo universitario.

Il 3 dicembre 2012, la Giunta camerale, nel rinnovare l'Osservatorio per il triennio 2013-2015, ha approvato il piano di lavoro che prevede, fra le altre, l'implementazione delle attività inerenti la diffusione e il sostegno delle imprese sociali.

Tali attività sono previste dal Protocollo d'Intesa, stipulato tra Unioncamere e il Forum permanente del Terzo Settore in data 29 novembre 2008, e fortemente promosso dalla presidenza di Unioncamere che ha invitato i presidenti delle Camere di commercio italiane ad istituire Comitati per l'imprenditorialità sociale ed il microcredito al fine di sviluppare l'imprenditorialità sociale e creare una rete per far emergere e sostenere le imprese sociali.

L'Osservatorio, di conseguenza, ha modificato la sua denominazione in Osservatorio sull'economia civile - Comitato per l'imprenditorialità sociale, modificando contestualmente il logo.

L'economia civile a cui l'Osservatorio fa riferimento è una visione dei processi economici che offre il terreno culturale adatto per attuare innovazioni rilevanti sia sul piano economico sia su quello sociale basate su una nuova stagione di dialogo tra i produttori di sviluppo profit e non profit, pubblici e privati. Si fonda su imprese impegnate a generare processi di responsabilità sociale e di reciprocità mediante il loro modo di funzionare e la qualità dei prodotti e servizi offerti.

### **Visione**

In contesti locali attivi e solidali, reti di cittadini, associazioni e imprese (profit e non profit) collaborano tra di loro e con gli enti pubblici per sviluppare benessere sociale ed economico, applicando il principio di sussidiarietà.

Nel mondo che vogliamo i cittadini, singoli e organizzati, lavorano insieme per realizzare lo sviluppo e il benessere delle loro comunità locali.

Ognuno mettendo a disposizione competenze e risorse e organizzandole in rete, in modo da ottimizzarne l'utilizzo e potenziare i risultati.

## Missione

Promuovere la responsabilità, l'imprenditorialità sociale e il volontariato, documentandone il valore socio-economico e sostenendo la collaborazione tra organizzazioni non profit, enti pubblici e imprese profit per generare benessere, coesione sociale e crescita sostenibile.

Il Comitato imprenditorialità sociale - Osservatorio sull'economia civile nasce per volontà della Camera di commercio di Torino per sostenere e sviluppare le organizzazioni non profit di Torino e provincia e diffondere la cultura della responsabilità civile, dell'imprenditorialità sociale e del volontariato.

La coesione sociale, lo sviluppo economico e il benessere delle comunità locali sono possibili solo se i territori sono fermento dell'azione congiunta di imprese, amministrazioni e cittadini organizzati. Per questo, il Comitato promuove azioni di collaborazione fra tutte le espressioni della società e dell'economia, sostenendo in particolare le partnership fra imprese sociali e imprese profit.

## I principi strategici

I principi strategici che guidano l'azione del Comitato imprenditorialità sociale - Osservatorio sull'economia civile sono:

- ✓ fare del principio di sussidiarietà il criterio ispiratore di tutte le scelte e proposte dell'Osservatorio
- ✓ accogliere le differenze e valorizzare le complementarità tra idee, persone e organizzazioni
- ✓ sviluppare le proprie iniziative adottando modalità di lavoro collaborativo finalizzate a valorizzare gli apporti di persone e organizzazioni che accettano di contribuire con le proprie esperienze e competenze al conseguimento degli obiettivi strategici dell'Osservatorio.

Le principali azioni in cui l'Osservatorio è impegnato riguardano:

- ✓ Ricerca e documentazione
- ✓ Innovazione
- ✓ Comunicazione

Le attività di ricerca e di documentazione sono finalizzate a raccogliere e analizzare le informazioni qualitative e quantitative utili per fornire un quadro costantemente aggiornato su consistenza, caratteristiche e iniziative delle molteplici espressioni della cittadinanza attiva.

Specifica attenzione è dedicata alle diverse forme con cui si esplica la responsabilità sociale di cooperazione, imprese, associazionismo e alle modalità con cui la pubblica amministrazione applica il principio costituzionale della sussidiarietà per sostenerle. In questa direzione, il Comitato imprenditorialità sociale - Osservatorio sull'economia civile della Camera di commercio di Torino promuove le Rendicontazioni socio economiche di territorio e di distretto, con l'obiettivo di aiutare le organizzazioni non profit a evidenziare il valore da esse prodotto nei diversi ambiti territoriali

e a confrontarsi con le comunità locali in cui operano su come farlo crescere. I risultati di quest'iniziativa sono contenuti in pubblicazioni a cura dell'Osservatorio e oggetto di incontri organizzati nei diversi territori interessati dall'iniziativa.

Le attività di promozione dell'innovazione riguardano lo sviluppo delle capacità di fare rete, investire in qualità, efficienza e trasparenza per perseguire l'interesse generale concretizzando i principi dell'economia civile in nuove forme di collaborazione delle diverse espressioni della cooperazione, della mutualità e dell'associazionismo con la pubblica amministrazione e con le imprese private. L'economia sociale esprime oggi forti potenzialità di innovazione in campi determinanti per la convivenza civile e per la stessa economia tradizionale che, per tradursi in pratica, richiedono il riconoscimento da parte di tutte le componenti pubbliche e private dell'economia dell'importanza di operare per creare circoli virtuosi tra sviluppo economico e benessere sociale investendo in imprenditorialità, ricerca e formazione.

Le attività di comunicazione in cui l'Osservatorio è impegnato hanno l'obiettivo di favorire la conoscenza reciproca e l'interscambio tra organizzazioni del privato sociale e tra queste e gli altri mondi dell'economia, della pubblica amministrazione, del mondo universitario e della ricerca. È un obiettivo importante perché è dalla conoscenza reciproca che nascono contaminazioni e nuove possibilità di dar vita a nuove idee per lo sviluppo.

Per questo l'Osservatorio promuove l'elaborazione e la pubblicazione di ricerche e working paper, il confronto locale, nazionale ed internazionale, sul ruolo che l'economia civile può oggi svolgere per contribuire allo sviluppo economico e al benessere sociale, organizza e partecipa a conferenze e workshop sui temi dell'economia civile, con specifica attenzione a quelli che riguardano l'impresa sociale, la responsabilità sociale di impresa, l'innovazione e la sua diffusione nei sistemi socio-economici locali.

### **Pubblicazioni**

L'Osservatorio realizza diversi tipi di pubblicazioni: manuali e volumi di approfondimento, working paper, dispense, progetti. Tutte le pubblicazioni possono essere richieste gratuitamente oppure scaricate (in formato .pdf) all'indirizzo [www.to.camcom.it/osservatorioeconomicivile/pubblicazioni](http://www.to.camcom.it/osservatorioeconomicivile/pubblicazioni)

### **Contatti:**

Comitato imprenditorialità sociale - Osservatorio sull'economia civile,  
Camera di commercio di Torino  
via C. Alberto, 16 - 10123 Torino  
tel. +39 011 5716683 fax +39 011 5716681  
[osservatorioeconomicivile@to.camcom.it](mailto:osservatorioeconomicivile@to.camcom.it)  
[www.to.camcom.it/osservatorioeconomicivile](http://www.to.camcom.it/osservatorioeconomicivile)  
[www.agoraeconomicivile.org](http://www.agoraeconomicivile.org)

## Glossario

### Accountability

Questo termine inglese può essere tradotto con “rendicontazione” o “responsabilità rispetto agli esiti”. Un’organizzazione è “*accountable*” se rende conto periodicamente e comunica alle parti interessate, in modo trasparente, ciò che è stato compiuto nel corso delle proprie attività. La trasparenza, la condivisione e la capacità di fornire prestazioni, permettono ai soggetti interessati di valutare la reputazione dell’impresa e conseguentemente di decidere se accordarle fiducia in futuro.

### Beni comuni

Acqua, aria, ambiente, beni culturali, infrastrutture, spazi urbani e verde, legalità e molti altri simili a questi sono beni comuni, né privati (di singoli) né pubblici (dello Stato), ma di tutti, di cui tutti perciò dovremmo prenderci cura per continuare a godere di standard di vita degni di un paese civile. (Fonte: Labsus.Laboratorio per la Sussidiarietà)

### Benchmarking

Misura il livello delle prestazioni di un’organizzazione prendendo come punto di riferimento le *best practice* al fine di definire la direzione e gli obiettivi del miglioramento.

### Benefit Corporation

Organizzazioni che agiscono non solo nell’interesse dei propri azionisti ma soprattutto nell’interesse della comunità in cui operano.

### Best Practice

Soluzioni organizzative e processi esecutivi ottimali adottati per la realizzazione di una determinata attività. In un contesto di gestione aziendale rappresentano l’obiettivo del *benchmarking*.

### Brevetto

È un titolo giuridico attraverso il quale si può tutelare, per un periodo di tempo limitato, la proprietà intellettuale di un’invenzione attribuendone al titolare il diritto esclusivo di sfruttamento e impendendone ad altri la produzione, la vendita o l’utilizzo senza autorizzazione.

### Brainstorming

Letteralmente “tempesta celebrale”, è un’attività di gruppo utile per stimolare la creatività e indirizzarla verso la soluzione di un determinato problema.

Questa metodologia prevede che, all'interno del gruppo, ciascuno proponga una soluzione al problema (anche con poco senso apparente) senza essere soggetto a critiche o censure. Le valutazioni sulle singole proposte entreranno in gioco solo in un secondo momento, terminata, appunto, la sessione di brainstorming.

### **Business angel**

Il *business angel* è un investitore disposto ad investire nelle piccole-medie imprese, mediante partecipazione al capitale di rischio, nelle fasi di start-up con la finalità di ricavare un elevato ritorno sull'investimento.

### **Business Innovation Center**

Categoria di centri servizi per l'innovazione rivolti alle piccole e medie imprese avviati nel 1984 sotto la spinta della Commissione Europea.

### **Business Plan**

Strumento utile per sviluppare al meglio la propria idea di business identificandone gli obiettivi a medio e lungo termine. Al suo interno vengono presentati con chiarezza i punti di forza e di debolezza dell'idea, le strategie di marketing, le modalità di produzione, gli investimenti necessari, i ritorni economici previsti e i relativi tempi, il mercato e i clienti a cui si riferisce e quindi i possibili concorrenti.

### **Call for proposal**

Letteralmente "invito a presentare proposte", indica una procedura solitamente adottata per la selezione e il finanziamento o co-finanziamento di progetti tra loro in competizione all'interno di programmi in favore della ricerca e dell'innovazione.

### **Capital gain**

È il profitto realizzato da un investitore nel capitale di rischio di un'azienda acquistando e rivendendo la partecipazione.

### **Changemaker**

Persone che hanno l'obiettivo di rendere il mondo un posto migliore attraverso le proprie idee e il proprio lavoro.

### **Cluster**

Quando si parla di innovazione sociale il cluster è una concertazione, solitamente spontanea, di imprese dello stesso settore geograficamente e funzionalmente collegate, tra le quali si instaurano relazioni di competizione e, allo stesso tempo, di collaborazione.

### **Co-creation**

Il fenomeno della co-creazione è visto come un cambiamento all'interno della cultura aziendale, un modo per condividere le idee e i valori dell'impresa con i diversi stakeholder al fine di aprire il mondo aziendale al mondo del consumatore e per capire quelle che sono le sue reali esigenze.

### **Co-design**

Metodologia di progettazione partecipativa che valorizza la diversità e la multidisciplinarietà. Si applica soprattutto alla progettazione di nuovi prodotti o al design della comunicazione di un brand.

L'idea alla base è il coinvolgimento del cliente/utente nella fase di progettazione del prodotto/servizio durante un processo che vede il designer assumere il ruolo di moderatore.

### **Collaborative Innovation**

Processo aziendale che tende a esternalizzare la funzione di innovazione, coinvolgendo soggetti esterni all'impresa. L'obiettivo è non vincolare il processo innovativo alla cultura organizzativa dell'impresa per arricchirlo e creare prodotti o servizi che abbiano maggior successo sul mercato.

### **Crowdsourcing**

Modello di business nel quale un'impresa o un'istituzione esternalizza la progettazione, la realizzazione o lo sviluppo di un progetto, prodotto o idea ad un gruppo informale di persone non organizzate in una comunità preesistente. Si avvale di apposite piattaforme presenti sul web.

### **Crowdfunding**

Processo di finanziamento dal basso attraverso il quale un gruppo di persone utilizza il proprio denaro, mettendolo in comune, per sostenere la realizzazione di progetti di altre persone o organizzazioni. Come per il crowdsourcing, anche per il crowdfunding esistono piattaforme online attraverso le quali è possibile raccogliere fondi per la realizzazione di progetti di qualsiasi genere.

### **CSR - Corporate Social Responsibility**

Il Libro verde dell'Unione Europea del 2001 definiva la CSR come *“un concetto secondo il quale le imprese integrano volontariamente questioni di carattere sociale e ambientale all'interno della propria gestione aziendale nonché nell'ambito delle relazioni con i rispettivi partecipanti interessati”*. Con la Comunicazione del 25 ottobre 2011 la Commissione del Parlamento Europeo ha offerto una diversa definizione qualificando la CSR come *“la responsabilità delle imprese per quanto concerne il loro impatto sulla società”*.

### CSI - Corporate Social Innovation

La CSI si presenta come un'evoluzione della CSR. In base a questa prospettiva, l'azienda reinventa il proprio ruolo attraverso prodotti, servizi e spin-off innovativi che hanno impatti positivi sul sistema economico locale, sull'occupazione, sulla sostenibilità ambientale e sulla coesione sociale.

### CSV- Creating Shared Value

Letteralmente creare valore condiviso. Indica una teoria economica descritta in un saggio scritto di due economisti americani, Michael Porter e Mark Kramer, secondo la quale i veri valori economici di un'impresa non dovrebbero essere esclusivamente legati alla ricerca estrema del profitto quanto alle innovazioni che apportano benefici reali e duraturi a tutto il comparto sociale che si sviluppa attorno all'impresa (*shared value could transform capitalis*). Tale attenzione implica non soltanto un approccio ambientalista e di protezione delle risorse naturali ma un'attenzione particolare per la salute dei dipendenti e delle comunità che si sviluppano nel territorio intorno all'industria stessa.

### Disclosure

Prassi societaria di divulgare, con frequenza e tempestività, tutte le informazioni rilevanti che riguardano l'attività di un'impresa: la situazione finanziaria, le performance, l'assetto proprietario e la corporate governance. È condizione necessaria per attuare una reale accountability dell'impresa.

### Distretto tecnologico

È una porzione di territorio caratterizzata dalla presenza di centri di ricerca pubblici e privati, imprese high-tech grandi e piccole, governi locali e associazioni di categoria dinamici, capaci di lavorare in rete, creare sviluppo e attrarre investimenti. Determina ritorni economici e ricadute di varia natura sensibilmente superiori rispetto ad investimenti in aree meno dotate in termini di consistenza delle competenze e di intensità delle relazioni tra i soggetti operanti.

### Economia civile

È una prospettiva culturale di interpretazione dell'intera economia, dalla quale trae origine una teoria economica di mercato fondata sui principi di reciprocità e fratellanza, alternativa a quella capitalistica.

### E-learning

Rappresenta l'utilizzo delle nuove tecnologie multimediali finalizzate a migliorare la qualità dell'apprendimento agevolando l'accesso a risorse e servizi nonché gli scambi e la collaborazione a distanza.

### **E-procurement**

È l'insieme dei sistemi di approvvigionamento basati su Internet, tramite i quali un'organizzazione può acquistare beni e servizi necessari allo svolgimento delle sue attività all'interno di un mercato virtuale denominato marketplace.

### **Green Procurement**

È l'acquisto, da parte di una Pubblica Amministrazione, di beni, servizi o opere utili a garantire il rispetto dell'ambiente e della sostenibilità ambientale contribuendo allo sviluppo di tecnologie pulite.

### **Know-how**

Usato nel linguaggio comune come sinonimo di sapere, indica quel tipo di conoscenza pratico-tecnica appresa attraverso l'esercizio diretto di determinate procedure.

### **Knowledge Management**

Applicazione di sistemi e pratiche che migliorano la condivisione delle informazioni e delle conoscenze all'interno di una organizzazione al fine di migliorarne la qualità del processo decisionale e quindi la performance.

### **ICT, Information Communication Technology**

L'insieme delle tecnologie che consentono la trasmissione, la ricezione e l'elaborazione di informazioni attraverso strumenti digitali.

### **Innovative publish procurement**

È l'acquisto, da parte di una Pubblica Amministrazione, di beni, servizi o opere dai contenuti innovativi che garantiscano performance superiori alla norma e che contribuiscano al processo di sviluppo dell'innovazione tecnologica.

### **Intangible assets**

L'insieme delle risorse, che non hanno un carattere tangibile, a disposizione di un'azienda per la creazione di valore.

### **Integrated Reporting**

Processo di cambiamento della cultura del management che prevede il racconto dei risultati di un'organizzazione attraverso l'allineamento di dati finanziari e non finanziari. Oltre alle informazioni tipicamente finanziarie, quindi, vengono integrate informazioni su strategia, piani di sviluppo, rischi, opportunità e temi legati alla governance e agli impatti ambientali e sociali.

### **Open source**

È un tipo di software che consente agli utenti la possibilità di essere modificato accedendo al proprio codice-sorgente. Per questi software è prevista anche la libera redistribuzione attraverso l'utilizzo di apposite licenze.

### **Problem solving**

Metodologia che serve per analizzare, affrontare e proporre soluzioni potenzialmente adatte a comprendere e risolvere un determinato problema.

### **PST, Parco Scientifico Tecnologico**

È una struttura ideata per offrire alle imprese hi-tech e alle organizzazioni di ricerca un ambiente favorevole al proprio sviluppo, fornendo spazi e servizi comuni, infrastrutture e promuovendo la collaborazione tra aziende e mondo della ricerca.

### **R&S, Ricerca e Sviluppo**

L'insieme di attività di natura creativa condotte in maniera costante al fine di incrementare lo sviluppo di conoscenze e delle loro possibili applicazioni.

### **Social Innovation**

Le innovazioni sociali sono le nuove idee per risolvere le pressanti sfide sociali ed ambientali che ci circondano. Possono essere un prodotto, un processo, una tecnologia, ma anche un principio, un atto normativo, un movimento, un'azione o combinazioni di queste, il cui impatto va a beneficio della collettività rispetto ai singoli promotori o comunità di riferimento. Dal punto di vista teorico, l'innovazione sociale è intesa come la capacità, l'abilità, la forza di una società di comprendere, analizzare, affrontare e risolvere i suoi problemi socio-ambientali. L'innovazione sociale scardina la tradizionale tripartizione Stato-mercato-non profit: appartiene a tutti i settori, li contamina, ne accentua le intersezioni.

### **Social Business**

È un trend recente ma estremamente profondo che sta rivoluzionando il modo in cui le aziende operano e generano valore in collaborazione con il proprio ecosistema (dipendenti, clienti, partner, fornitori, stakeholder e altri). In base a questo trend, un'organizzazione, al fine di massimizzare lo scambio di valore tra se stessa e l'ecosistema di cui fa parte, mette in campo le strategie, le tecnologie ed i processi atti a coinvolgere sistematicamente tutti i suoi stakeholder.

### **Spin-off**

Con spin-off si intende una azienda (una nuova entità giuridica) che nasce a partire dalle risorse di una società preesistente o da altre imprese.

### **Start-up**

Un'impresa di costituzione recente, che ha come obiettivo lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di un bene o di un servizio nato come risultato della ricerca, o che impiega comunque nella propria attività un forte tasso di innovazione.

### **Smart City**

Nuovo modello di città dove gli investimenti in capitale umano e sociale, nei processi di partecipazione, nell'istruzione, nella cultura e nelle infrastrutture per le nuove comunicazioni, alimentano uno sviluppo economico sostenibile che garantisce un'alta qualità di vita per tutti i cittadini attraverso una gestione responsabile delle risorse naturali e sociali e una governance partecipata.

### **Social lending**

Si definisce social lending un prestito da parte di privati ad altri privati su Internet a titolo di prestito personale.

### **Tecnology audit**

Procedura formale per valutare il patrimonio tecnologico e le esigenze tecnologiche da parte di un'impresa.

### **Venture philanthropy**

È una forma di venture capital, che comporta attività di investimento di capitale di rischio e di fornitura di competenze manageriali in iniziative imprenditoriali che presuppongono soluzioni innovative a problemi sociali ed ambientali. La venture philanthropy mira a costruire organizzazioni sociali più solide fornendo loro sostegno di tipo sia finanziario sia non finanziario, con l'obiettivo di incrementarne l'impatto sociale.

### **Voucher per l'innovazione**

Titolo rilasciato da un ente pubblico in favore di un'impresa, grazie al quale quest'ultima può acquistare un servizio innovativo a sua scelta rivolgendosi a una struttura convenzionata con l'ente.

## Bibliografia

Arvidsson A., Giordano A. (a cura di), *Il Libro bianco sulla innovazione sociale*, The Young Foundation, NESTA, Societing, 2012

Eccles R.G., Kruzus M.P., *One Report - Integrated Reporting for a Sustainable Society*. Edizione italiana a cura di Andrea Casadei, *Report Integrato. Rendicontazione Integrata per una Strategia Sostenibile*, Edizioni Philantrophy, 2012

Crescenzi M. (a cura di), *Social Innovation e Social Business - nuove relazioni per co-progettare il cambiamento ed uscire dalla crisi*, Graphofeel, 2012

De Bono E., *Essere creativi. Come fare nascere nuove idee. I concetti, gli strumenti, le applicazioni del pensiero laterale*, Il Sole 24 Ore Libri, 2011

De Maio A., *L'innovazione vincente*, Brioschi editore, 2011

Granelli A., *Città intelligenti? Per una via italiana alle Smart Cities*, Luca Sossella Editore, 2012

Kourilsky P., *Manifesto dell'altruismo*, Codice Edizioni, 2012

Moffit S., Dover M., Lombardi M., Wiki Brands, *Reinventare il business nell'era della partecipazione*, FrancoAngeli Editore, 2012

Segrè A., *Economia a colori*, Einaudi, 2012

Sennett R., *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*, Feltrinelli, 2012

Sinibaldi A., *La guida del Sole 24 Ore alla creatività e all'innovazione. Dall'idea all'impresa, tutti i passi per costruire la nuova azienda del futuro*, Il Sole 24 Ore Libri, 2012

Valentino P.A., *L'arte di produrre arte. Imprese culturali e lavoro*, Editore Marsilio, 2013

Weinberger D., *La stanza intelligente - La conoscenza come proprietà della rete*, Codice Edizioni - 2012

## Sitografia

[cordis.europa.eu/technology-platforms/home\\_en.html](http://cordis.europa.eu/technology-platforms/home_en.html)  
[criticalcity.org](http://criticalcity.org)  
[ec.europa.eu](http://ec.europa.eu)  
[ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/competition](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/competition)  
[ethisphere.com](http://ethisphere.com)  
[festival.slf.org.au](http://festival.slf.org.au)  
[milan.the-hub.net](http://milan.the-hub.net)  
[s3platform.jrc.ec.europa.eu/guides](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/guides)  
[weblog.ahref.eu/che-fare-un-premio-di-100.000-euro-per-la-cultura-e-linnovazione](http://weblog.ahref.eu/che-fare-un-premio-di-100.000-euro-per-la-cultura-e-linnovazione)  
[www.2i3t.it](http://www.2i3t.it)  
[www.agoraeconomicivile.org](http://www.agoraeconomicivile.org)  
[www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)  
[www.asvi.it](http://www.asvi.it)  
[www.auser.lombardia.it](http://www.auser.lombardia.it)  
[www.avanzi.org](http://www.avanzi.org)  
[www.bi.camcom.gov.it](http://www.bi.camcom.gov.it)  
[www.bic-italia.net](http://www.bic-italia.net)  
[www.cergas.unibocconi.it](http://www.cergas.unibocconi.it)  
[www.comune.dalmine.bg.it](http://www.comune.dalmine.bg.it)  
[www.comune.torino.it](http://www.comune.torino.it)  
[www.confabitare.it](http://www.confabitare.it)  
[www.confindustria.it](http://www.confindustria.it)  
[www.cooperativaaeper.it](http://www.cooperativaaeper.it)  
[www.cotec.it](http://www.cotec.it)  
[www.csрпиemonte.it](http://www.csрпиemonte.it)  
[www.curitiba.pr.gov.br](http://www.curitiba.pr.gov.br)  
[www.digitalfestival.net](http://www.digitalfestival.net)  
[www.earto.org](http://www.earto.org)  
[www.enne3.it](http://www.enne3.it)  
[www.enterprise-europe-network-italia.eu](http://www.enterprise-europe-network-italia.eu)  
[www.envipark.com](http://www.envipark.com)  
[www.errin.eu](http://www.errin.eu)  
[www.eurekanetwork.org](http://www.eurekanetwork.org)  
[www.festivalinnovazionepuglia.it](http://www.festivalinnovazionepuglia.it)  
[www.fierabolzano.it/klimamobility](http://www.fierabolzano.it/klimamobility)  
[www.fieradellasostenibilita.org](http://www.fieradellasostenibilita.org)  
[www.fierasostenibilita.parcadamello.it/pages/home.asp](http://www.fierasostenibilita.parcadamello.it/pages/home.asp)  
[www.focuscoop.it](http://www.focuscoop.it)  
[www.fondazionecrt.it](http://www.fondazionecrt.it)

[www.fondazionelilly.it](http://www.fondazionelilly.it)  
[www.fondazionemagnoni.org](http://www.fondazionemagnoni.org)  
[www.futurebuild.it](http://www.futurebuild.it)  
[www.galogliastra.it/index.php/fiera-produttivita-sostenibile](http://www.galogliastra.it/index.php/fiera-produttivita-sostenibile)  
[www.gate2growth.com](http://www.gate2growth.com)  
[www.globalenterpriseproject.eu](http://www.globalenterpriseproject.eu)  
[www.i3p.it](http://www.i3p.it)  
[www.ideatre60.it](http://www.ideatre60.it)  
[www.ied.it](http://www.ied.it)  
[www.innovationfestival.bz.it](http://www.innovationfestival.bz.it)  
[www.insme.org](http://www.insme.org)  
[www.i-sin.it](http://www.i-sin.it)  
[www.istat.it](http://www.istat.it)  
[www.jobdisabili.it](http://www.jobdisabili.it)  
[www.jumptosustainability.it](http://www.jumptosustainability.it)  
[www.lamanzoni.it](http://www.lamanzoni.it)  
[www.liuc.it](http://www.liuc.it)  
[www.makeeachange.it](http://www.makeeachange.it)  
[www.makeacube.com](http://www.makeacube.com)  
[www.master-sgrs.unito.it](http://www.master-sgrs.unito.it)  
[www.nuovoeutile.it](http://www.nuovoeutile.it)  
[www.pavegen.com](http://www.pavegen.com)  
[www.pie.camcom.it](http://www.pie.camcom.it)  
[www.pnicube.it](http://www.pnicube.it)  
[www.premiogaetanomarzotto.it](http://www.premiogaetanomarzotto.it)  
[www.premioinnovazione.legambiente.org/section.php](http://www.premioinnovazione.legambiente.org/section.php)  
[www.progettokublai.net](http://www.progettokublai.net)  
[www.regione.piemonte.it](http://www.regione.piemonte.it)  
[www.regione.piemonte.it/innovazione/images/stories/dwd/2012/prog\\_innovativi.pdf](http://www.regione.piemonte.it/innovazione/images/stories/dwd/2012/prog_innovativi.pdf)  
[www.retidiimprese.it/2012/01/piemonte-reti-unioncamere](http://www.retidiimprese.it/2012/01/piemonte-reti-unioncamere)  
[www.socialinnovation.sodalitas.it](http://www.socialinnovation.sodalitas.it)  
[www.socialinnovationeurope.eu](http://www.socialinnovationeurope.eu)  
[www.societing.org](http://www.societing.org)  
[www.sodalitas.it](http://www.sodalitas.it)  
[www.spazioambiente.org](http://www.spazioambiente.org)  
[www.superhub-project.eu](http://www.superhub-project.eu)  
[www.to.camcom.it/osservatorioeconomiciacivile](http://www.to.camcom.it/osservatorioeconomiciacivile)  
[www.torinosmartcity.it](http://www.torinosmartcity.it)  
[www.trentinosviluppo.it](http://www.trentinosviluppo.it)  
[www.uncamponelcortile.it/campi.html](http://www.uncamponelcortile.it/campi.html)  
[www.unibocconi.it](http://www.unibocconi.it)  
[www.unibz.it](http://www.unibz.it)

[www.unimol.it](http://www.unimol.it)  
[www.uniroma1.it](http://www.uniroma1.it)  
[www.unive.it](http://www.unive.it)  
[www.vcotrasporti.it](http://www.vcotrasporti.it)  
[www.vedogiovane.it](http://www.vedogiovane.it)  
[www.wellblab.it](http://www.wellblab.it)  
[www.wikicsr.it](http://www.wikicsr.it)  
[www.wiser.org](http://www.wiser.org)

