

Il terzo settore per l'”impatto nativo” negli ecosistemi di innovazione: apprendimenti dal contesto torinese

Paolo Biancone, Daniele Caccherano, Flaviano Zandonai

Abstract

Il paper ha l'obiettivo di ridefinire in chiave strategica e gestionale il rapporto tra terzo settore e impatto sociale. Negli ultimi anni, infatti, intorno a questa questione è cresciuto un dibattito sempre più intenso, in particolare tra gli addetti ai lavori e che presenta notevoli ricadute non solo a livello conoscitivo ma anche per quanto riguarda le attività, l'organizzazione e financo gli obiettivi perseguiti da soggetti associativi, cooperativi e mutualistici peraltro al centro di un importante e complesso progetto di riforma normativa. Per questa ragione è particolarmente rilevante ricostruire, in primo luogo, gli elementi cardine della narrativa dell'impatto sociale nel terzo settore, evidenziando tra questi il ruolo sempre più rilevante assunto da modelli e approcci valutativi che sempre più spesso i soggetti apportatori di risorse (enti pubblici, fondazioni, banche e fondi d'investimento) chiedono di adottare agli enti di terzo settore che finanziano. In secondo luogo la convergenza tra terzo settore e impatto sociale avviene anche grazie alla funzione di facilitazione esercitata da ecosistemi d'innovazione nei quali il confine tra innovazione tecnologica e sociale appare sempre più sfumato e dove i processi tradizionali di trasferimento tecnologico in senso top down incrociano in modo non estemporaneo istanze “da basso” (cioè legate a contesti sociali circoscritti) spesso veicolate da enti di terzo settore e altre espressioni della società civile e dei tessuti comunitari. Al fine di rendere evidente il ruolo degli ecosistemi d'innovazione verranno proposti due approfondimenti: il primo riguarda Torino Social Impact che può essere considerato il benchmark di ecosistema a impatto sociale a livello nazionale. Il secondo approfondimento riguarda la proposta di un innovation hub di beni e servizi a “impatto nativo” frutto di una coprogettazione tra imprese sociali dell'area torinese che hanno avuto modo di partecipare e di contribuire alle iniziative dell'ecosistema locale. La disponibilità di “più che prototipi” di prodotti e servizi dove l'impatto sociale rappresenta una componente costitutiva consente di riannodare i fili del rapporto tra terzo settore e impatto sociale in chiave più pragmatica e meno retorica riconoscendo ai soggetti di quello che ormai rappresenta il “terzo pilastro” della società una capacità ormai matura di interlocuzione sia a livello di dialogo istituzionale (in particolare con enti pubblici) sia di radicamento nei tessuti sociali. Ciò consente loro non solo di elaborare idee progettuali (coprogettazione) e di delineare quadri d'insieme (coprogrammazione) ma anche (e soprattutto) di incorporare tali elementi sia di azione che di visione all'interno di catene del valore che soprattutto a livello locale assumono una consistenza tale da potersi candidare a ridefinire i modelli di sviluppo, facendo così avanzare una transizione in grado di contemperare sostenibilità ambientale e giustizia sociale.

Parole chiave: Impatto sociale, Terzo settore, Imprenditoria sociale, Ecosistemi d'innovazione, Coprogettazione

Introduzione. Impatto sociale e terzo settore: una convergenza non scontata

Il rapporto tra terzo settore e impatto sociale ha assunto, soprattutto negli ultimi anni, una crescente attenzione nel dibattito tra gli addetti ai lavori perché oggetto di prese di posizione controverse (Zamagni, Venturi, Rago, 2015). Da una parte si sostiene l'esistenza di un legame privilegiato per cui il terzo settore sarebbe costitutivamente orientato a realizzare obiettivi d'impatto sociale; d'altro canto tale rapporto viene rappresentato in senso più ambivalente in quanto l'impatto sociale essendo variamente definito e applicato da una pluralità di soggetti potrebbe contribuire a rendere meno chiari, se non addirittura a colonizzare, gli elementi che definiscono identità e missione del terzo settore (Marocchi, 2020).

L'intento di questo contributo è quindi di ricostruire i termini della questione definendo in primo luogo gli elementi che sostanziano l'impatto sociale non solo in termini concettuali e metodologici (in particolare in ambito valutativo) ma anche come narrativa sul cambiamento che si sta progressivamente affermando nel campo del terzo settore contribuendo così a ridefinire, almeno in parte, il profilo identitario e il modus operandi degli enti che ne fanno parte (paragrafo 1). Tra i diversi driver di affermazione dell'impatto sociale nel terzo settore uno in particolare sembra acquisire una rilevanza particolare come fulcro della narrativa ovvero la costruzione di ecosistemi d'innovazione che tendono progressivamente a sfumare il confine tra innovazione tecnologica e innovazione sociale contribuendo così a mutare, anche su questo fronte, ciò che viene definito e praticato come "innovazione" (paragrafo 2). Una volta delineato il quadro conoscitivo verranno presentate due esperienze potenzialmente ricche di apprendimenti al fine di approfondire il rapporto tra terzo settore e impatto sociale. La prima, ricostruita in senso descrittivo al fine di completare l'analisi sull'evoluzione degli ecosistemi d'innovazione, riguarda di Torino Social Impact (paragrafo 2.1) che con tutta probabilità rappresenta l'esperienza più avanzata al fine di identificare quali significati, strategie e azioni sostanziano un ecosistema a impatto sociale che riconosce nel terzo settore un interlocutore di particolare rilevanza sollecitando così quest'ultimo ad assumere un ruolo centrale all'interno di un sistema di relazioni che coinvolge altri attori sia pubblici che privati (Falomi, De Giorgio, 2019). All'interno di questo contesto verrà inoltre ricostruita come vero e proprio caso studio l'esperienza di una più ristretta coalizione di imprese sociali del terzo settore volta a dar vita a un "innovation hub" in grado di ideare, testare e mettere in produzione beni e servizi "a impatto nativo", dove cioè la componente trasformativa è parte integrante del modello di servizio e di business (paragrafo 3). Si tratta, in sintesi, di una infrastruttura di coprogettazione finalizzata a generare "più che prototipi" che nelle intenzioni dei promotori dell'innovation hub, e in particolare del consorzio Kairos e dell'impresa sociale Liberitutti (paragrafo 3.1.) dovrebbero rispondere a una domanda di impatto sociale che scaturisce da ecosistemi già strutturati e orientati come Torino Social Impact, ma anche da altri contesti e ambiti che seppur in modo non sempre lineare stanno evolvendo in questa direzione. Nel ricostruire il percorso di coprogettazione verrà assegnata particolare rilevanza al rapporto con un interlocutore chiave, ovvero il settore finanziario guardando sia all'ammontare di investimenti di capitali pubblici e privati pazienti sia ai significati e alla rilevanza assunta dalla dimensione d'impatto quale elemento effettivamente addizionale nel determinare il ritorno sull'investimento (Cohen, 2022).

Nelle conclusioni verranno delineate alcune implicazioni di ordine strategico e gestionale che consentono di realizzare una convergenza meno ideologica e più pragmatica tra terzo settore

e impatto sociale. Una convergenza maggiormente commisurata non solo rispetto alle sfide da affrontare ma anche effettive capacità e orientamenti di queste organizzazioni, in particolare per quanto riguarda la coprogrammazione e la coprogettazione con altri soggetti – dalla Pubblica Amministrazione alle imprese for profit fino alle espressioni più informali della società civile – al fine di “dare corpo” a programmi e politiche di innovazione orientate a perseguire trasformazioni sociali positive e durature.

1. I driver di affermazione dell’impatto sociale nel terzo settore

La progressiva affermazione dell’impatto sociale nell’ambito del terzo settore è rilevabile attraverso processi di varia natura, direzione e consistenza. L’identificazione e l’analisi di questi diversi drivers consente, da una parte, di ricostruire una letteratura che è di natura scientifica ma che si caratterizza anche per la presenza di numerosi contributi da parte di practitioners (valutatori, consulenti, imprenditori e operatori sociali, ecc.). D’altro canto proprio la natura di questi variegati apporti conoscitivi consente di definire l’impatto sociale guardando non solo ad un apparato teorico – concettuale sempre più ricco e sfaccettato (Biancone et al., 2021) ma anche a come questo meta concetto contribuisce ad alimentare e in parte ridefinire i sostrati culturali di alcuni temi chiave (in primis l’innovazione) e le rappresentazioni sociali dei principali attori coinvolti (in questo caso il terzo settore). In questo senso i vettori proposti di seguito possono essere considerati altrettanti fulcri di una narrativa che incide sul terzo settore a vari livelli: strumenti di natura regolativa, programmi e politiche di sostegno, fenomeni di institution building e, non da ultimo, elementi di cultura organizzativa e mindset delle persone a vario titolo coinvolte in questi enti. Il terzo settore nell’ottica dell’impatto sociale può assumere quindi caratteristiche ulteriori oltre a quelle riassunte nella definizione giuridico formale¹ che ne monopolizza l’identità in questa fase di riforma normativa (Fici et al., 2020) ovvero la natura privatistica, il carattere non lucrativo e il perseguimento di obiettivi di interesse generale.

Il primo driver di affermazione dell’impatto sociale nel terzo settore può essere definito come “sistemico” perché fa riferimento alla costruzione e veicolazione di framework che hanno l’obiettivo di definire quadri strategici e di azione comuni che chiamano in causa diversi attori. Tali framework, tra i quali spicca l’Agenda 2030 delle Nazioni Unite e i suoi 17 obiettivi di sviluppo sostenibile, si caratterizzano per spiccati elementi di missione rispetto a sfide sociali e ambientali fortemente interconnesse e non più rinviabili e che quindi richiedono cambiamenti profondi e radicali oltre che misurabili negli effetti, anche di corto periodo (Mazzucato, 2020). Il terzo settore, da questo punto di vista, è sfidato da questi impianti di policy mission-oriented in quanto, da una parte, al loro interno sono facilmente rinvenibili elementi di orientamento e di attività tipici di queste organizzazioni, ma al tempo stesso tali obiettivi e le soluzioni elaborate per raggiungerli richiedono di assumere un approccio di condivisione e coprogettazione tra vari attori. Il driver sistemico contribuisce quindi ad innescare percorsi di fertilizzazione e ibridazione nel terzo settore sia nei confronti

¹ “Per Terzo settore si intende il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi” (art. 1 l.n. 106/16).

di attori come la Pubblica Amministrazione per i quali non è così complesso individuare adiacenze in termini di orientamento e di modalità e ambito di azione, ma anche rispetto ad altri soggetti come quelli dell'economia e della finanza mainstream rispetto ai quali il percorso di avvicinamento appare invece più articolato e per certi versi controverso (Venturi, Zandonai, 2016).

Il secondo driver di affermazione si può definire “normativo” e può essere ricondotto sia ad articolati di natura strettamente legislativa che definiscono l'impatto sociale, sia ad altri dispositivi che ne promuovono l'applicazione. In questo caso il principale riferimento è alla riforma del terzo settore che propone, appunto, sia una definizione di impatto sociale che delle linee guida di natura applicativa e promozionale (Fici et al., 2020). La definizione² riprende i principali capisaldi della letteratura scientifica e consulenziale in materia ovvero: i) la declinazione in senso principalmente valutativo; ii) l'eccelettismo delle metodologie e dei tempi di applicazione; iii) il focus sui benefici generati rispetto a contesti e comunità; e iv) gli effetti (da intendere come outcome) generati rispetto a obiettivi intenzionalmente prestabiliti. Le linee guida contengono, come si ricordava in precedenza, non solo indicazioni di natura strettamente applicativa ma anche contenuti di natura promozionale al fine di diffondere l'impatto sociale come tratto culturale che consente al terzo settore di rigenerare o di ribadire il suo ruolo di “agente di cambiamento” in una società fortemente mutata a livello di bisogni e di opportunità di sviluppo³. Va ribadito peraltro che documenti simili, cioè contenenti modalità applicative ed elementi di natura culturale, vengono prodotti in numero crescente anche da parte di altri attori, principalmente da apportatori di risorse di natura filantropica e finanziaria dedicate al terzo settore e che “sposano” l'impatto sociale come criterio di allocazione dei loro fondi aumentando così la consistenza di questo driver.

Il terzo vettore, strettamente ricollegabile alle considerazioni appena svolte, è quello “valutativo” per effetto del quale l'impatto sociale assume la conformazione di un set di modelli e metodi volti a misurare la consistenza e la durevolezza di trasformazioni positive riconducibili principalmente a progettualità ma anche alla presenza di singole organizzazioni o agli effetti di programmi di più vasta portata che in modo più o meno intenzionale si prefiggono di realizzare tali obiettivi trasformativi (Biancone et al., 2021). Il vettore valutativo, che probabilmente in questa fase esercita un'influenza prevalente sullo sviluppo del terzo settore, è principalmente legato alle strategie dei già citati player filantropici e finanziari di natura privatistica ai quali però si accompagnano anche finanziatori pubblici. Tali strategie vengono attuate anche attraverso un investimento crescente di azioni di capacity building che hanno l'obiettivo di incrementare l'impact readiness degli enti di terzo settore, agendo sul loro impianto organizzativo, sulle competenze di cui dotarsi e, non da ultimo, sulle missioni da perseguire. Accanto a questo effetto di natura esogena, volto quindi a indurre per via esterna un ri-orientamento del terzo settore verso l'impatto sociale, si può riconoscere anche una tendenza che matura per via endogena. L'effetto di questa tendenza

² “Per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato”. (art 7. L.n. 106/2016).

³ Decreto 23 luglio 2019 “Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo Settore”.

porta un numero crescente di organizzazioni di terzo settore a individuare nella valutazione d'impatto adottata in modo volontario una modalità per risintonizzarsi rispetto ai propri contesti di riferimento come attori in grado di produrre cambiamenti positivi, consistenti e duraturi non limitandosi a innovazioni incrementalmente focalizzate soprattutto sulla misurazione della qualità delle prestazioni rispetto ai beneficiari diretti.

In sintesi gli effetti, o con un gioco di parole gli impatti, di questi (e probabilmente di altri) driver appaiono tutt'altro che secondari perché contribuiscono ad alimentare una narrativa che investe aspetti rilevanti del terzo settore come i seguenti:

- la volontà da parte di questi enti di assumere un approccio strutturalmente orientato a generare cambiamento in una fase in cui l'innovazione declinata in senso sociale rappresenta sia a livello di intenti che di capacità progettuale ed esecutiva un elemento caratterizzante per una pluralità di soggetti che operano sia all'interno che all'esterno dei tipici ambiti di azione del terzo settore;
- la capacità del terzo settore di mobilitare risorse di varia natura non solo per la gestione dell'esistente ma per sostenere investimenti che siano in grado di "ritornare" in termini di risultati sociali e di ritorno economico, sollecitando così una componente di natura imprenditiva che pur essendo già sviluppata principalmente grazie alla cooperazione sociale manifesta un potenziale ancora inespresso in altri segmenti del settore;
- l'orientamento alla misurazione delle performance e soprattutto degli effetti generati a più ampio raggio sia per sostanziare i propri elementi di missione sia per affermare modelli di programmazione e di gestione condivisi con una pluralità di stakeholder (finanziatori istituzionali ma anche cittadini, volontari, lavoratori, utenti, ecc.) rispetto ai quali si affermano in modo sempre più evidente approcci e aspettative di tipo "evidence-based" sia di origine top down che bottom up.

2. Il ruolo degli ecosistemi d'innovazione come facilitatori della convergenza

Una volta identificati e descritti i vettori attraverso cui l'impatto sociale si afferma nel terzo settore contribuendo così ad arricchire e al tempo stesso rendere più complesso il profilo degli enti che ne fanno parte, è possibile approfondire il ruolo di contesti che facilitano tale convergenza, guardando in particolare ai cosiddetti "ecosistemi d'innovazione". Con questa espressione dai confini semantici ancora piuttosto ampi e sfumati e che è oggetto di svariati tentativi di concettualizzazione soprattutto in epoca recente (Granstrand, Holgersson, 2020) si evidenziano le seguenti caratteristiche:

- una pluralità di attori non solo in termini quantitativi ma soprattutto con caratteristiche di diversità rispetto all'ambito di intervento, alle forme e dimensioni organizzative, agli obiettivi perseguiti, ecc. e che intorno a questa diversità identifica i suoi elementi di coesione in termini di interessi, apporti, finalità;
- una diffusa propensione alla collaborazione, che comunque non esclude comportamenti di natura competitiva, al fine di sviluppare elementi di innovazione come "valore condiviso" per gli attori in campo;
- una capacità di sviluppare "manufatti", ovvero prodotti e servizi anche in forma prototipale in grado di "materializzare" l'investimento in innovazione;
- la presenza di una cornice istituzionale che stabilisce "le regole del gioco" e fornisce le risorse base per innescare relazioni di natura ecosistemica orientate all'innovazione.

Gli ecosistemi di innovazione così definiti sollecitano una caratteristica tradizionalmente associata al terzo settore ovvero la capacità di costruire relazioni tra questi stessi enti e altri attori pubblici e privati, guardando soprattutto al rapporto con le amministrazioni pubbliche in sede di programmazione e, seppur in modo non così lineare anche se sempre più diffuso, di progettazione comune (Lori, Zandonai, 2020). Gli enti di terzo settore manifestano quindi una propensione ormai matura a operare sia in sede di policy making che di ideazione e realizzazione congiunta di iniziative. Propensione che all'interno di contesti che hanno come missione l'investimento in innovazione tende ad assumere nuove conformazioni evidenziando così la necessità di un "salto di scala" (Esteves, 2012; Urmanaviciene, 2020). Le tradizionali "reti sociali" con funzione di advocacy, coordinamento e rappresentanza tendono quindi ad evolvere verso assetti di ecosistema in grado di attrarre una più vasta tipologia di attori e, al tempo stesso, di moltiplicare le connessioni tra essi generando così opportunità di sviluppo attraverso partenariati maggiormente diversificati in termini di apporti e di ricadute (Busacca, Zandonai, 2020). In particolare negli ecosistemi caratterizzati da ibridazioni intenzionali tra innovazione sociale e tecnologica sono maggiormente visibili e consistenti processi di ricomposizione di risorse endogene ed esogene che sollecitano i soggetti dell'innovazione hard e mainstream (università, centri di ricerca, aziende innovative, incubatori, ecc.) ma anche gli attori locali e del terzo settore. Questi ultimi possono assumere infatti un ruolo rilevante affinché l'innovazione, le sue risorse, infrastrutture e politiche siano effettivamente in grado di perseguire e realizzare obiettivi di cambiamento coerenti con i quadri di missione ispirati a equità e sostenibilità (Gerli, Calderini, Chiodo, 2021). Al contempo, ecosistemi così riconfigurati fungono da partnership rigenerative di conoscenze e competenze che altrimenti non sarebbero direttamente manifestabili (Gomes et al., 2021). Come spesso capita, l'accesso alla condivisione di nuove conoscenze per quanto semplice a livello teorico non è automatica a livello pratico. In particolare, negli ecosistemi caratterizzati dalla presenza di soggetti for profit, l'accesso a tali risorse rimane spesso proibitivo per barriere più o meno latenti. Dunque, l'orchestrazione della conoscenza attraverso la creazione di hub e di ecosistemi con all'interno partner appartenenti ad un'ampia "sfera pubblica" può avere un effetto rigenerativo per gli stessi attori tradizionali dell'innovazione "in senso stretto".

2.1. Apprendimenti dall'esperienza di Torino social impact

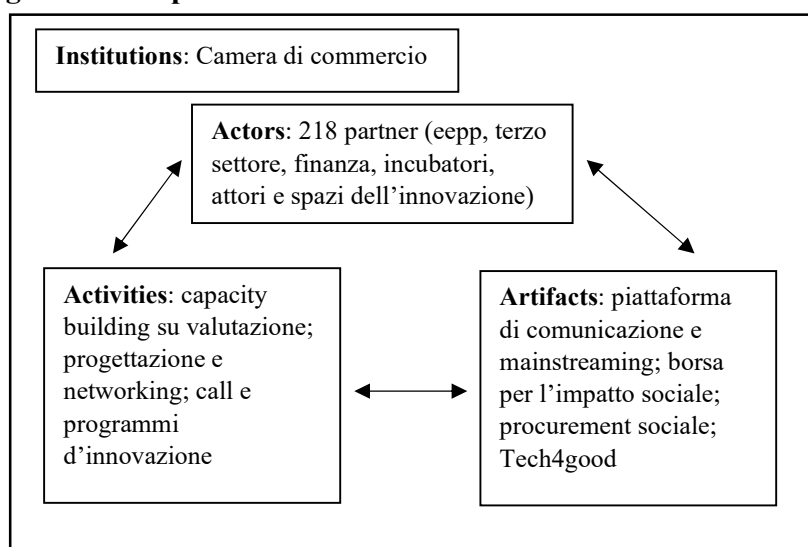
Una delle esperienze più avanzate di ecosistema d'innovazione "a trazione sociale" è rappresentata da Torino Social Impact⁴, un ecosistema ufficialmente lanciato a novembre 2017 attraverso un duplice meccanismo: una call for interest esplicitamente focalizzata sull'impatto sociale e una modalità di engagement con basse barriere all'ingresso (sottoscrizione di un protocollo d'intesa e adesione a un'associazione) che coinvolge oltre 200 partner pubblici, privati e del Terzo Settore e orchestrato dalla locale Camera di commercio (Falomi e De Giorgio, 2019). Tra gli obiettivi primari dell'esperienza vi è quella di creare un robusto sistema di competenze scientifiche e tecnologiche e diffondere conoscenza ad impatto nel sistema industriale con un forte radicamento nei territori locali. L'essenza della visione che anima Torino Social Impact riguarda il contributo alla formazione e diffusione di una cultura d'impatto caratterizzata da tre principi cardine quali

⁴ <https://www.torinosocialimpact.it/>.

l'intenzionalità ovvero l'opportunità di agire con lo scopo di generare valore sociale, l'addizionalità ovvero la volontà di operare in settore che per loro natura risultano essere sottocapitalizzati in quanto penalizzati dai meccanismi di mercato e la misurabilità ovvero che applicano metodologie di valutazione ex-ante e misurazione dell'impatto ex-post.

Gli ingredienti dell'esperienza torinese in termini di missione, attività e assetto organizzativo sono quindi finalizzate a catalizzare le definizioni, le idee, le esperienze, i progetti e le risorse per lo sviluppo di una nuova economia ad impatto che risponda da un lato ai problemi sociali latenti e dall'altro consenta innovazione anche in questo particolare settore. In tal senso guardando ai contenuti dei documenti di pianificazione di Torino Social Impact (2022) le diverse attività e iniziative promosse dall'agenzia con funzioni di coordinamento e di sviluppo dell'ecosistema e intraprese anche da altri soggetti appartenenti all'ecosistema stesso possono essere organizzate attraverso lo schema seguente che riprende e adatta la definizione proposta nel paragrafo precedente.

Figura 1. Componenti dell'ecosistema d'innovazione di Torino Social Impact



Fonte: adattato da Granstrand, Holgersonn, 2020.

La camera di commercio di Torino rappresenta, nel caso di Torino Social Impact, l'ente che contribuisce a definire "la cornice" in senso istituzionale dell'ecosistema ma non solo. Presso lo stesso ente camerale è infatti incardinata la già citata agenzia che svolge compiti di promozione, coordinamento e "incubazione" di attività e iniziative che possono poi essere messe a regime attraverso un coinvolgimento più strutturato dei diversi partner dell'ecosistema. A proposito di questi ultimi alla data della più recente rilevazione risultavano associate 218 organizzazioni caratterizzate da una notevole "biodiversità" interna. Esiste infatti una componente di enti pubblici che oltre a partecipare alle diverse attività contribuisce con la propria presenza a rafforzare la cornice istituzionale dell'ecosistema. Ma la componente più consistente dell'ecosistema di Torino Social impact consiste in enti privati che per la maggior parte sono di terzo settore a cui si affiancano comunque imprese for profit. Infine, l'ecosistema torinese è popolato da soggetti che, a vario

titolo, svolgono funzioni di accompagnamento e supporto allo sviluppo dell'innovazione sociale e tecnologica: enti di ricerca, fondazioni, incubatori, spazi per l'innovazione, ecc.

Guardando invece alle attività si possono individuare alcuni filoni legati in primo luogo a percorsi di capacity building (principalmente formativi) rispetto alla valutazione dell'impatto sociale. In secondo luogo emerge in modo piuttosto consistente il filone legato alla progettazione e networking attraverso il quale si svolgono, in simultanea, attività di fund raising e di "accreditamento" dell'ecosistema a livello nazionale e soprattutto internazionale. Infine un terzo raggruppamento di attività consiste in call e programmi di innovazione aperta attraverso i quali suscitare nuove iniziative da far poi "attecchire" all'interno dell'ecosistema contribuendo così ad espanderlo e rafforzarlo.

E' inoltre possibile individuare all'interno di Torino Social Impact anche alcuni "manufatti" che consistono principalmente in quelle che nel piano di sviluppo dell'ecosistema vengono definite "infrastrutture abilitanti" ovvero il progetto, ormai in fase avanzata, di una borsa in grado di quotare imprese a impatto sociale; di una infrastruttura per acquisti sociali (social procurement) da parte di imprese e pubbliche amministrazioni presso imprese a impatto sociale (buy social) e infine di un programma strutturato di design e interscambio di tecnologie per finalità di uso sociale, in particolare da parte di enti di terzo settore (I3S). Ultimo ma non meno rilevante manufatto è la piattaforma di comunicazione e mainstreaming in quanto viene alimentata anche attraverso una "redazione diffusa" che coinvolge attivamente gli attori dell'ecosistema.

3. Un innovation hub per coprogettare beni e servizi a impatto nativo

All'interno di questo particolare contesto ecosistemico operano anche realtà di imprenditoria sociale appartenenti al terzo settore che nel corso degli ultimi anni hanno avviato la costituzione di un hub di innovazione che si alimenta e al tempo contribuisce all'ecosistema stesso (Gastaldi e Corso, 2016). Tali definizioni non sono infatti lontane dalla letteratura scientifica. Secondo Zahra e colleghi (2009) e Phills e colleghi (2008) l'imprenditorialità sociale e l'innovazione sociale assieme permettono l'identificazione di opportunità di risoluzione di problemi sociali unendo la ricerca per gli imprenditori di una missione sociale concreta. Dunque, come definito da numerosi autori, la costruzione di hub strategici permette di confutare la visione tradizionale dell'imprenditorialità sociale e dell'uomo solo al comando che si sforza di portare a tutti i costi singolarmente un cambiamento sociale.

L'iniziativa torinese può essere definita come un effetto spillover riconducibile alla presenza di un ecosistema dedicato e consiste nel tentativo di far "scalare" l'impatto sociale da elemento valutativo a componente "nativa" (cioè costitutiva) di nuovi prodotti e servizi affinché questi possano essere "annidati" all'interno di organizzazioni e politiche incrementando così la magnitudine trasformativa della domanda di impatto che questi stessi attori manifestano, seppur a volte in forma solo embrionale.

La costruzione dell'innovation hub per l'impatto nativo è avvenuta attraverso un percorso di coprogettazione focalizzato sui seguenti aspetti.

- Il potenziamento delle capacità di apprendimento da parte di progettualità sperimentali avviate dai promotori dell'innovation hub e valutate attraverso la lente dell'impatto, in particolare per quanto riguarda il riposizionamento dell'impatto sociale come elemento "core", orientando cioè la propria azione imprenditoriale non tanto rispetto a "funzioni obiettivo" interne (sia di tipo profit che anche nonprofit) ma considerando piuttosto

catene del valore comunitarie dove a fare la differenza sono le adiacenze tra il contributo proprio e quello di altri attori in vista di obiettivi che siano di autentico “bene comune” coprodotto e condiviso e non semplicemente redistribuito attraverso modalità riparatorie e compensative.

- L’identificazione di alcuni ambiti di intervento in grado di suscitare una domanda di innovazione a impatto nativo da parte di soggetti diversi; in una fase congiunturale e socio politica in cui le politiche pubbliche sono mission-oriented e prevedono grandi piani di investimenti integrati e multi-stakeholder per il rilancio delle economie regionali europee, nazionali e locali, assume una particolare rilevanza operare secondo logiche d’impatto in particolare all’interno di progettualità area-based (riqualificazione di aree urbane, periurbane, interne) che prevedono la costruzione di “filiera cooperative” economicamente sostenibili, socialmente rilevanti in termini di inclusione e partecipazione e ispirate a principi di “ecologia integrale”.
- La costruzione dei processi di ideazione, test e messa a regime di prodotti e servizi a impatto nativo anche per quanto riguarda il coinvolgimento di soggetti investitori prevedendo a tal fine la definizione di un assetto di governance dell’innovation hub che sia in grado di contemperare gli interessi e le attese di “ritorno sull’investimento” dei promotori con la capacità di collocarsi all’interno di più vasti sistemi di relazione. Ciò vale in particolar modo nei confronti di soggetti di impact investing rispetto ai quali appaiono saldature sempre più consistenti tra attori finanziari sia settoriali che mainstream, soggetti della filantropia che operano in chiave venture e, non da ultimo, soggetti pubblici che agiscono in veste di cofinanziatori e di “garanti” di ultima istanza rispetto alla natura pubblica dell’investimento.
- Un ripensamento profondo delle forme e dei processi di rete – che come ricordato rappresentano un asset tipico del terzo settore – affinché non assumano i connotati di meri strumenti di coordinamento dell’esistente, ma di pilastri dell’operato a impatto allestendo a tal fine contesti autentici di co-strategia, co-progettazione e co-investimento. Da questo punto di vista soggetti esplicitamente orientati verso obiettivi di “interesse generale” con vincolo, seppur parziale, alla massimizzazione del profitto come le imprese sociali del terzo settore possono più agevolmente orientare i loro investimenti secondo un approccio di “cura” dei territori e delle comunità basato non più sul “suturare” i fallimenti altrui (cioè dello Stato e del mercato) ma piuttosto sul liberare e ri-produrre risorse che “ritornano” anche nei propri risultati economici e a livello di riconoscibilità presso gli stakeholder locali.

3.1. Gli investimenti del consorzio Kairos e dell’impresa sociale Liberitutti

La costruzione partecipata dell’innovation hub “a ridosso” dell’ecosistema di Torino Social Impact è risultato un processo complesso che nella fase attuale non si è ancora “istituzionalizzato” in una vera e propria infrastruttura formalmente costituita in termini di governance e dotata di un business model efficace in grado di attrarre e combinare competenze e risorse per implementare il modello definito nel paragrafo precedente. Le singole imprese sociali coinvolte in questo percorso hanno comunque avuto modo di focalizzare meglio e in parte anche di “capitalizzare” la dimensione di impatto nativo di loro investimenti già in essere o in corso di definizione. Per questa ragione nei punti seguenti

verranno riportate le iniziative intraprese in tal senso da parte del consorzio Kairos e dall'impresa sociale Liberitutti.

- “Cascina Falchera” è un progetto di rivitalizzazione della prima cascina didattica a livello europeo che il consorzio Kairos ha riprogettato funzionalmente portandola a divenire luogo di azioni di impatto per la città di Torino. La cascina è diventata una delle “5 luci” di “new bauhaus”⁵, programma che vedrà sperimentare Torino non su architetture fisiche ma sull'integrazione tra architetture sociali e utilizzo dello spazio pubblico attraverso cui accompagnare la comunità su percorsi di coprogettazione e coprogrammazione a impatto sociale. Il progetto nella sua complessità consiste quindi in un “manufatto” materiale e immateriale alla ricerca di sostenibilità sociale ed ambientale in un'ottica nativa, cioè come laboratorio di realizzazione di partecipazione imprenditoriale per la strutturazione di attività legate a una transizione equa e sostenibile.
- “In vicinanza” è la nuova business idea di Liberitutti che si propone di generare impatto sociale rivitalizzando i centri fisici ed economici urbani, ponendo particolare attenzione al recupero funzionale degli spazi, alla salvaguardia del protagonismo d'impresa, alla valorizzazione del “genius loci”, ritenendo che ogni territorio è permeato dalla sua storia e dei suoi saperi e da questi occorre partire per generare vera economia di comunità. La missione è di perseguire un profitto etico, in grado di retribuire adeguatamente tutte le professionalità coinvolte e contemporaneamente di consentire di reinvestire risorse nei territori che si abitano. Il tutto con attenzione all'estetica degli interventi, alla creatività delle idee imprenditoriali, all'inclusione delle persone per contribuire al superamento delle vulnerabilità socio economiche oggi così evidenti nelle città e nei centri minori, alla sostenibilità dei processi produttivi e alla logistica dei prodotti. In vicinanza opera in un'ottica open source, mettendo a disposizione i saperi e le strutture in rete, convinti che nella condivisione si possa ripensare la crescita, in particolare cercando di coinvolgere giovani neo laureati e professionisti, start up ed aziende attente a questi temi, ben consapevoli che obiettivi come quelli dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite devono essere perseguiti su scala globale ma coltivati in ogni microcosmo di attività economica e sociale.
- L'iniziativa appena descritta può considerata come l'espansione di una buona pratica consolidata dell'impresa sociale Liberitutti ovvero l'esperienza di progettazione partecipata realizzata presso gli ex bagni pubblici della circoscrizione V della città di Torino. Si tratta della valorizzazione delle risorse territoriali attraverso la costruzione e manutenzione dell’ecosistema sociale primario” cercando di creare valore dall'empowerment delle potenzialità presenti nelle situazioni di vulnerabilità che si incontrano sui territori, in particolare cercando di far riemergere da quelle vulnerabilità i punti di forza di quell'edificio, di quella comunità, di quella persona in un passato più o meno lontano. Ridare valore ai bagni Pubblici di via Roccavione a T o r i n o è un'operazione segno, incentrata sulla riqualificazione di un edificio storicamente centrale nelle politiche sociali del quartiere di Borgo Vittoria ovvero di bagni pubblici che furono occasione di innovazione e opportunità di modernità sociale, luogo che oggi, con linguaggio attuale, si potrebbe dire che creano impatto sociale, semplificando il tema dell'accesso a servizi per l'igiene personale in una città in forte espansione e che stava modificando le proprie metriche

⁵ https://new-european-bauhaus.europa.eu/index_en.

sociali in quelle di una città moderna e operaia. Oggi le povertà sono molto diverse, ma ugualmente evidenti, le vulnerabilità sono tornate prepotenti sul territorio e quindi con curiosità e attenzione critica Liberitutti si mette al servizio della città per provare a costruire un progetto “nativamente impattante” per creare benessere per gli “ultimi”.

- Infine, si può porre l'attenzione su Ri generiamo, un'impresa con marchio bcorp costituita da un soggetto for profit come Leroy Merlin attraverso i suoi strumenti di responsabilità sociale d'impresa e alcune imprese sociali. Si tratta di un luogo di sperimentazione di azioni ad impatto e investimento per il mondo non profit, realizzato come un vero e proprio laboratorio di sperimentazione dove i soggetti lucrativi e non lucrativi scambiano in modo strutturato le loro migliori competenze e risorse cooperando sia professionalmente che idealmente nella realizzazione di una comunità accogliente e generativa per le persone in maggiore difficoltà.

Conclusioni: l'impatto nativo per sostanziare la missione del terzo settore

Al termine di questa analisi verranno proposti nei punti seguenti alcuni apprendimenti che hanno l'obiettivo di riannodare in forme nuove il legame tra terzo settore e impatto sociale facendo leva su ecosistemi d'innovazione di nuova generazione capaci di sostenere investimenti e progetti a impatto nativo. Tali elementi, nel loro insieme, rappresentano altrettante sfide rispetto a due elementi chiave che oggi connotano l'evoluzione del terzo settore nell'era dell'impatto sociale” ovvero coprogettazione e valutazione.

- In primo luogo, l'impatto nativo richiede capacità di costruzione e gestione di economie geocomunitarie dove gli enti di terzo settore accentuano la loro componente imprenditiva perché si fanno carico di una funzione co-generativa del cambiamento e di riformulazione del concetto di generazione di valore.
- Lo stesso impatto nativo richiede, in secondo luogo, di elaborare nuovi business model basati su ibridazione tra risorse redistributive (tendenzialmente di origine pubblica), di mercato (in particolare di origine privata) e di reciprocità (legate soprattutto a contesti comunitari) prevedendo a tal fine un ribaltamento dei fattori di investimento e delle modalità di definizione e attesa dei loro rendimenti attraverso la sostituzione del modello di massimizzazione del profitto con quello di ottimizzazione del valore del profitto. Il business model dell'impatto nativo include anche piattaforme di scambio di conoscenze tra partner multipli orchestrati da organizzazioni pubbliche e comunitarie con prospettive locali al fine di condividere definizioni, idee, strumenti e finanziamenti legati alla sfera dell'impatto sociale.
- Infine, questo processo “naturalmente impattante” contribuisce a rafforzare i caratteri “istituenti” e non solo normativi dell'identità organizzativa. Ciò riguarda in particolare gli assetti di natura imprenditoriale che nel corso degli ultimi decenni hanno conosciuto una notevole espansione per diversificazione, probabilmente come reazione alla “monocoltura neolibera” che ha teso (e ancora tende) a monopolizzare finalità e modelli che dell'“intraprendere”.

Bibliografia

- Biancone, P., Iannaci, D., Calandra, D., & Chmet, F. (2021). Social Impact Reporting: a Bibliometric Analysis among Public, Private and No-profit Firms. *The European Union Review*, 26(1), 23-46.
- Busacca, M., Zandonai, F. (2020). Platform social enterprises as a new model for co-production. *Studi Organizzativi*, n. 2/2020, pp. 61-86.
- Cohen, R. (2022). *Impact. La rivoluzione che sta cambiando il capitalismo*. Roma, Luiss University Press.
- Dawson, P., Daniel, L. (2010). Understanding social innovation. *International Journal of Technology Management*, 51, 9-21.
- Esteves, A. M., Franks, D., & Vanclay, F. (2012). Social impact assessment: the state of the art. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30(1), 34-42.
- Falomi, F. I., & De Giorgio, S. (2019). Managing ecosystems for social innovation: the case of Torino Social Impact. In *XIII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale*, 1-25.
- Fici, A., Rossi, E., Sepio, G., Venturi, P. (2020). *Dalla parte del Terzo Settore. La Riforma letta dai suoi protagonisti*. Bari-Roma, Laterza.
- Gerli, F., Calderini, M., Chiodo, V. (2021). An ecosystemic model for the technological development of social entrepreneurship: exploring clusters of social innovation. *European Planning Studies*, 5 may 2021, 1-23.
- Granstrand, O., Holgersson, M. (2020). Innovation Ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, February 2020.
- Lori, M., Zandonai, F. (2020). Tempo di bilanci (e di mutamenti): il ruolo delle istituzioni non profit nella geografia del welfare territoriale. *Politiche Sociali / social policies*, 3/2020, pp. 459-484.
- Marocchi, G. (2020). Per una analisi critica della valutazione. *Impresa Sociale*, 4/2020, pp. 44-52.
- Mazzucato, M. (2020). *Missioni Italia. Investimenti, innovazione e immaginazione*. Rapporto per il governo italiano. UCL.IIPP.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6, 34-43.
- Ruvio, A. A., Shoham, A. (2011). A multilevel study of nascent social ventures. *International Small Business Journal*, 29, 562-579.
- Shaw, E., Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14, 418-434.
- Torino Social Impact (2022). *Progress report*. Torino.
- Urmanaviciene, A. (2020). Wises' Social Impact Measurement in the Baltic States. *European Journal of Social Impact and Circular Economy*, 1(2), 48-75.
- Venturi, P., Zandonai, F. (2016). *Imprese ibride. Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valore*. Milano, Egea editore.

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24, 519-532.

Zamagni, S., Venturi, P., Rago, S. (2015). Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali. *Impresa Sociale*, 6/12-2015, 77-97.