SOCIAL INNOVATOR SERIES:
COME PROGETTARE, SVILUPPARE E
FAR CRESCERE L'INNOVAZIONE SOCIALE

IL LIBRO BIANCO SULLA INNOVAZIONE SOCIALE

Robin Murray
Julie Caulier Grice
Geoff Mulgan

Edizione italiana a cura di
Alex Giordano
Adam Arvidsson

THE YOUNG FOUNDATION
NESTA THE LAB Innovating public services
SOCIETING

INTRODUZIONE

La necessità dell'innovazione sociale

Siamo abituati a pensare l'innovazione, quella vera, come qualcosa che avviene nelle università e dentro i laboratori delle grandi società. È lì che i veri scienziati sono al lavoro, con i loro saperi avanzati e competenze esclusive, per sfornare nuovi prodotti- macchine, lavatrici, aspira polveri- che portano nuovi benefici per tutti. Alle questioni sociali ci pensa lo stato, con i suoi servizi sociali, il sistema sanitario, le politiche economiche e di sviluppo. A fare pressione sullo stato ci pensano le organizzazioni politiche: partiti, sindacati e movimenti sociali, che sottolineano le cose che non vanno, o che vanno male e che, di conseguenza necessitano un intervento. E le tre sfere rimangono nettamente separate.

Nel mondo, ma forse particolarmente in Italia è palese che le cose non funzionino più così. Prima di tutto, l'innovazione commerciale non è più unicamente una questione riguardante nuovi prodotti e nuovi beni di consumo. Infatti, gran parte delle innovazioni che hanno veramente fatto la differenza negli ultimi anni, sono state innovazioni sociali: media sociali come Facebook che permettono nuovi modi di relazionarsi, organizzare progetti e stare insieme; 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 (basti pensare, per esempio, alle come le molte comunità di sviluppatori di Free o Open Source Software. Le grandi società multinazionali hanno scoperto il potenziale di questa nuova innovazione socializzata, e cercano di catturarlo in schemi di *open innovation* o *user-led design*.

Allo stesso tempo però, si diffonde la percezione che l'economia corporativa spesso agisca come un blocco all'innovazione, rafforzando il controllo sui saperi comuni con brevetti ed altre forme di proprietà intellettuale; oppure che la direzione dell'innovazione promossa delle grandi società non è più quella giusta. Abbiamo veramente bisogno di modelli di automobili ancora più raffinati, di hamburger Mcdonald al pecorino o di nuove collezioni Dolce & Gabbana che solo minimamente si differenziano da quelle dell'anno scorso? Non sarebbe meglio investire di più sulle energie alternative o le

automobili elettriche? Ma soprattutto, vale ancora la pena pagare un conto sempre più salato in termini di distruzione ambientale e ineguaglianza sociale, a causa di una continua espansione dei piacere consumistici, in sé sempre meno eccitanti?

Quanto allo stato, almeno quello italiano, pare palesemente incapace di risolvere, o anche solo interessarsi, ai problemi sociali del paese che peraltro si fanno sempre più gravi: disoccupazione giovanile, precarietà economica e esistenziale, mancanza di servizi, montagne di immondizia e degrado ambientale… Per quanto riguarda l'innovazione, anche quella tecnologica e commerciale, l'Italia manca di un sistema di ricerca e sviluppo nazionale, e gli istituti di ricerca che rimangono stanno per chiudere, anche quelli di eccellenza internazionale. L'unica innovazione sociale viene fatta da piccole imprese che lavorano in modo individuale, indipendenti dal sistema. Per questo, secondo WIPO (*World Intellectual Property Organization*) l'Italia produce tanti brevetti quanto la Svizzera, ma con una popolazione quasi nove volte più grande.

Questa situazione di stasi è però solo apparente. Dietro la passività delle strutture economiche e politiche di questo paese sembra emergere una nuova ondata di creatività e energia, particolarmente fra le generazioni più giovani, quelli sotto i quarant'anni. Molti di questi sono cresciuti nel nuovo ambiente informatico di cui internet e i social media diventano parte integrante della vita quotidiana, e sono perciò abituati a nuovi modi di trovare informazioni, di mettersi in contatto con altri e collaborare. Molti hanno vissuto a lungo all' estero, per scelta o necessità, e sono stati in contatto con quelle nuove forme di socialità che si sviluppano in centri creativi come Londra, New York o San Francisco. Sono coloro i quali hanno vissuto la fine delle grandi ideologie, dei movimenti sociali, e della politica di scontro; e hanno sviluppato un approccio più pragmatico all'azione politica, enfatizzando l'intervento concreto e contingente. Molti hanno passato qualche anno nel mondo corporativo, inseguendo una carriera manageriale, e si sono rotti le scatole scoprendo la natura di quel mondo e le scarse possibilità che offre, non solo in termini di autorealizzazione, ma anche etici, e cioè riguardanti la possibilità di dare un contributo positivo al mondo che ci circonda. Queste generazioni concepiscono l'innovazione sociale come un nuovo modo di fare impresa nel senso classico/umanistico del termine, e cioè di intraprendere un progetto che fa la differenza.

Il termine innovazione sociale può avere molti sensi. Infatti può significare semplicemente un' innovazione socializzata che crea nuovi sapere tecnici o organizzativi; ma anche un' innovazione sociale, ossia un approccio pragmatico ai problemi sociali, che applica tecniche manageriali per risolvere problemi nel presente, senza badare molto all'orizzonte ideologico o alla correttezza politica. Innovazione sociale implica anche l'impiego di nuove tecnologie e soprattutto di nuove forme organizzative, dove l'organizzazione dal basso convive con una 'socialità di rete' e dove le stesse relazioni sociali diventano strumenti da mobilizzare nell' attività imprenditoriale; dove nel bene e nel male le differenze fra vita lavorativa, vita politica e vita privata tendono a scomparire. In questo senso innovazione sociale comporta un nuovo modo di organizzare l'attività umana, nel lavoro come nell' impegno politico, *vita activa*, un modo dove - per usare la terminologia di Hannah Arendt - le potenzialità della vita vengono messe all' opera in un impegno di natura etica e non morale.

Quindi, e soprattutto, l'innovazione sociale è un candidato promettente per una necessaria riorganizzazione delle relazioni produttive e sociali. Noi siamo in un periodo di crisi e di stasi. Questa crisi si deve in gran parte alla nostra incapacità di creare una struttura sociale adatta a sfruttare la produttività delle tecnologie d' informazione e comunicazione. E' dagli anni settanta che le fabbriche sono robotizzate, ma producono sempre le stesse cose, ed è dagli anni novanta che abbiamo internet, ma rimane in gran parte un medium pubblicitario. Siamo ancora dentro al paradigma consumistico, quello nato negli anni trenta come risposta a una crisi, essenzialmente a una crisi di sovrapproduzione industriale. Ma la nostra crisi è un'altra crisi: il paradigma consumistico non solo non può contenere la nuova produttività che risulta da processi produttivi computerizzati, ma non è più sostenibile da un punto di vista energetico e ambientale. Per andare avanti dobbiamo ripensare tutto in modo radicale- non possiamo aspettarci che il futuro sarà come il passato: dobbiamo ripensare i nostri sistemi di produzione materiale in un modo che integra il riciclo e il recupero come un elemento centrale, dobbiamo ripensare i nostri sistemi di trasporto, di produzione energetica, di produzione e consumo agroalimentare etc. E' improbabile che le nuove idee che potranno guidarci in questa impresa vengano dall'alto, dai politici, dagli intellettuali, dai partiti, dalla chiesa… L'innovazione sociale ci mostra una altra strada basata su una moltitudine di iniziative dal basso, di esperimenti quotidiani.

Questo libro non è un libro ideologico, non è un manifesto. Compilato dal *think tank* del governo inglese NESTA (*National Endowment for Science Technology and the Arts*), un ente governativo che per molto tempo ha avuto come compito stimolare la creatività dell'economia inglese. Si propone di offrire piuttosto una sorta di catalogo di strumenti e pratiche che possono essere utilizzati. Inoltre, di ideologie c'è poco bisogno, sappiamo già cos'è che non va e cos'è che vogliamo, è quindi di strumenti che abbiamo bisogno.

SOCIETING

Intorno al progetto Societing.org si raccoglie un gruppo di ricercatori, attivisti, manager e studiosi che si dedicano alla ricerca di nuovi paradigmi economici e sociali per trovare delle soluzioni, basate sulla sostenibilità e sulle possibilità che offrono le nuove tecnologie, alla crisi attuale.
Per fare tutto ciò il gruppo di Societing cerca forme interdisciplinari di pratica e di ricerca che comprendano la social enterprise, l'innovazione sociale, l'economia peer-to-peer, la sostenibilità, i social media e la finanza innovativa.

http://www.societing.org

Adam Arvidsson

E' professore di Sociologia della Globalizzazione e dei Nuovi Media all'Università Statale di Milano, dove ricopre il ruolo di Professore Associato di Sociologia.Adam Arvidsson ha insegnato in Inghilterra e Danimarca, dove è rimasto per sei anni. Nel 2006 ha pubblicato il suo ultimo libro sulla funzione del brand nell'economia dell'informazione (Brands. Meaning and Value in Media Culture, London;Routledge, 2006, traduzione italiana con Franco Angeli, 2010). S'interessa di nuove forme di produzione ed organizzazione economica emerse con le ultime evoluzioni dei nuovi media. Gestisce il blog Societing http://www.societing.org osservatorio sulle novità emergenti della social innovation e della Open Economy in generale. Di prossima pubblicazione The Ethical Economy: Business and Society in the 21st Century, in collaborazione con la Columbia University Press.

adam@societing.org

Alex Giordano

Con Mirko Pallera fonda nel 2000 il collettivo NinjaMarketing http://ninjamarketing.it primo blog/osservatorio sul marketing non-convenzionale ed i social media. Membro dello IADAS (Accademia di Arti e Scienze Digitali di New York), autore con Mirko Pallera e Bernard Covà di "Marketing Non Convenzionale: virale, guerriglia, tribale ed i 10 principi del marketing post-moderno" (Edizioni Il Sole 24 Ore), attualmente si occupa di etnografia digitale ed antropologia evoluta ed è docente di Brand Reputation Management presso la facoltà di Economia dell'Università di Urbino "Carlo Bo". Direttore del Centro Studi Etnografia Digitale www.etnografiadigitale.it si occupa di diversi progetti internazionali di ricerca sociale on-line. Collabora al gruppo di ricerca sul Societing http://www.societing.org per la creazione di un modello applicativo di Etngorafia Digitale come metodologia di base per i progetti di Social Innovation.

alex@etnografiadigitale.it

INDICE

Introduzione	2
Sezione 1: I processi dell'innovazione sociale	11
1. Suggerimenti, ispirazioni e diagnosi	14
2. Proposte e idee	30
3. Prototipi ed esperimenti	50
4. Sostenere	58
5. Organizzazione e diffusione	80
6. Cambiamento del sistema di riferimento	104
Sezione 2: Connettere persone, idee e risorse	120
Sezione 3: Modi per supportare l'innovazione sociale	135
1. Il supporto nel settore pubblico	140
2. Il supporto nell'economia delle sovvenzioni	161
3. Il supporto nell'economia di mercato	173
4. Il supporto nell'economia informale o della famiglia	186

INTRODUZIONE

Hands, Old Ford School, Room 13.

Questo libro raccoglie le innumerevoli strategie attraverso cui le persone stanno cercando e creando nuove e sempre più effettive risposte alle più grandi sfide dei nostri tempi: come ridurre le emissioni di Co2, come mantenere le persone in salute, come mettere fine alla povertà.

Sono qui descritti i metodi e gli strumenti per l'innovazione impiegati nelle diverse culture e nei diversi settori il settore pubblico come quello privato, la società civile come quella più intima del nucleo familiare tutti ricondotti ad un unico terreno comune, ovvero quello dell'economia sociale, dell'imprenditoria e delle iniziative sociali. Questo libro riunisce input provenienti da centinaia di organizzazioni per documentare quelli che sono i metodi principali impiegati nelle diverse parti del mondo.

I materiali che qui abbiamo raccolto mirano a sostenere tutti coloro che agiscono per garantire l'innovazione sociale: politici che possono aiutare a creare le condizioni giuste per lo sviluppo, fondazioni e filantropi che possono raccogliere fondi e supportare la causa, organizzazioni sociali che effettivamente cercano di rispondere ai bisogni della società, ed infine le imprese sociali e gli stessi innovatori.

C'è da dire che in altri campi, i metodi per l'innovazione appaiono ben definiti. In medicina, nella scienza, e in un grado leggermente inferiore nel business, idee, mezzi e approcci sono largamente accettati e condivisi. Vi sono forti intuizioni e molte persone che per mestiere si fanno carico di nuove idee, dal loro nascere fino all'effettiva applicazione. In campo sociale,

nonostante la ricchezza e la vitalità che gli sono proprie, le cose stanno diversamente. Uno dei motivi potrebbe essere che molti degli individui che cercano di apportare qualche innovazione, sono a conoscenza solo di una minima parte dei metodi che potrebbero applicare.
Questo libro, come la serie a cui esso appartiene, si prefigge di colmare queste lacune. Nel volume qui presente vengono mappate le centinaia di metodi per l'innovazione sociale come primo passo per sviluppare una conoscenza di base. Negli altri volumi della serie Social Innovator, vengono indagati più in profondità i singoli metodi specifici, sia per chiarificare quelle che possono essere le vie da intraprendere al fine di sviluppare idee che siano praticabili, sia per configurare imprese sociali di modo che venga assicurata la loro sostenibilità finanziaria; come anche la loro struttura organizzativa.[1] Abbiamo creato anche un sito web, www.socialinnovator.info, per raccogliere commenti, case studies e nuovi metodi.

Ma le cose non sono così facili. Siamo anche ben consapevoli di quello che qui manca. Questo libro rappresenta infatti solo una prima stesura: ci sono ancora molte parti del mondo che non sono ben rappresentate (tra cui l'Africa e il Medio Oriente), molti metodi che non abbiamo trattato e molti altri a cui siamo riusciti solo a dare brevi accenni.

C'è da dire che l'argomento trattato è davvero vasto. L'innovazione sociale non ha confini fissi: essa agisce in ogni settore, il pubblico, il non-profit e il privato. Inoltre molte azioni creative si svolgono al confine tra un settore e un altro, e in settori completamente diversi tra loro, come il commercio equo, l'apprendimento a distanza, gli ospizi, l'agricoltura urbana, lo smaltimento dei rifiuti e la giustizia retributiva.

In questo lavoro, viene dato spazio anche alle definizioni. Dal momento che il nostro interesse guarda a quelle innovazioni che sono sociali sia nei mezzi che nei fini, definiamo innovazioni sociali le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che vanno incontro ai bisogni sociali e che allo stesso tempo creano nuove relazioni sociali e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono sia buone per la società sia che accrescono le possibilità di azione per la società stessa.[2]

Il contesto per le innovazioni sociali

Perché l'innovazione sociale ha cambiato il proprio fulcro nell'ultimo decennio? La ragione principale di questo spostamento è da ricercarsi nel fatto che le strutture esistenti e le politiche in vigore hanno riscontrato la

loro incapacità a far fronte ai problemi più scottanti del nostro tempo come il cambiamento climatico, le epidemie mondiali, la sempre maggiore ineguaglianza sociale.

I problemi sociali insolubili

Sia i classici strumenti utilizzati dalle politiche governative, quanto le soluzioni offerte dal mercato, si sono mostrati altamente inadeguati. Il mercato stesso manca di incentivi e di appropriati modelli per risolvere molte di queste questioni. Inoltre dove il mercato fallisce (per esempio a causa di mercati non competitivi) questo si ripercuote sia sullo stato che sulla società civile. In ogni caso, le politiche attuali e le strutture di governo sembrano tendere a rinforzare i vecchi modelli a discapito dei nuovi, essendo poco inclini ad affrontare la complessità dei problemi che percorrono i vari settori del tessuto sociale globale. Sembra così che alla società civile manchino i capitali, le abilità e le risorse per portare a termine le idee più promettenti.

Crescita dei costi

Il costo prospettato per occuparsi di queste questioni minaccia di sommergere le finanze pubbliche, e alle volte anche quelle private, si pensi per esempio al cambiamento climatico, o all'assistenza sanitaria negli States,. Per fare solo un esempio, se le politiche radicali non riuscissero a contenere l'aumento delle malattie croniche, si prevede che nel Regno Unito il costo dell'assistenza sanitaria salirà dal 9 per cento di GDP al 12.5 in 15 anni e, stando a quanto riferisce il Congressional Budget Office degli Stati Uniti, dal 16 per cento di GDP nel 2007 al 25 per cento nel 2025, raggiungendo il 37 per cento nel 2050. Resta il fatto che le politiche più efficienti sono quelle preventive e questo vale sia per il cambiamento climatico, sia per il controllo dell'inquinamento, sia per lo smaltimento dei rifiuti, tanto per la questione della povertà che per ogni programma di assistenza sociale. Ma una prevenzione effettiva è da sempre difficile da introdurre nonostante che i suoi benefici siano evidenti, sia in campo economico che in quello sociale.

Vecchi paradigmi

Come nelle precedenti trasformazioni tecnologiche e sociali, è presente una distinzione tra le strutture e le istituzioni già esistenti e quello che viene effettivamente richiesto dalle condizioni che ad esse fanno da sfondo. E ciò è lampante sia per l'economia privata che per quella pubblica. I nuovi paradigmi tendono a prosperare e a diffondersi se e solo se le istituzioni sono a loro favorevoli e la pregnanza dei paradigmi passati si indebolisce. Così, per esempio, c'è più innovazione nel self-managment delle malattie e della salute pubblica che dentro gli ospedali, più innovazione nel riciclo e

nell'energia sostenibile che attorno alla produzione di energia su vasta scala, più innovazione nella pubblica partecipazione che dentro i parlamenti.

Una economia sociale emergente

Molte di queste innovazioni puntano verso un nuovo tipo di economia che combina alcuni elementi passati con altri innovativi. La definiamo come economia sociale perché presenta delle caratteristiche molto distanti da economie basate sulla produzione e sul consumo di beni. Le sue caratteristiche basilari includono:

- il forte uso di networks ramificati per sostenere e gestire le relazioni, aiutati da ogni forma possibile di comunicazione
- dei confini sfuocati tra produzione e consumo
- l'enfasi che viene data alla collaborazione, alla cura e alla manutenzione piuttosto che ad un irresponsabile consumo usa e getta
- un forte ruolo dei valori e degli obiettivi

Ciò che dà all'economia sociale la sua caratteristica distintiva può essere rappresentato da due motivazioni, che a volte possono anche apparire contrastanti. Una risiede nell'ambito della tecnologia: la diffusione dei networks, la creazione di infrastrutture globali per l'informazione e l'importanza sempre maggiore dei social networks. La seconda deriva da un ambito strettamente legato alla cultura e ai valori, ovvero la crescente enfasi sulla dimensione umana, sul mettere democraticamente al primo posto gli individui che va a ricadere anche su sistemi e strutture.

Questa economia si è in gran parte formata attorno a dei sistemi distribuiti piuttosto che a strutture centralizzate. Essa si occupa della complessità non attraverso semplificazioni e standardizzazioni imposte dal centro, ma distribuendo la complessità verso i margini, ovvero verso i manager locali, i lavoratori, nonché verso gli stessi consumatori.

Da ciò risulta che il ruolo del consumatore è passato da essere passivo a trasformarsi in un soggetto attivo, come non solo portatore ma anche creatore dei suoi stessi diritti. Il commercio, che è stato predetto come la fine del lineare processo del consumo di massa, vuole essere ridefinito come parte di un processo circolare di produzione e riproduzione famigliare. Quello che è stato definito come consumatore si sdoppia così nel produttore domestico un cuoco, una madre, un assistente, un compratore, un guidatore, un infermiere, un giardiniere, un insegnate o uno studente uno sdoppiamento che incarna proprio ciò che ci rende umani. Questa sfera prettamente domestica, che da sempre viene considerata come non

appartenente alla sfera economica poiché troppo complessa e ingovernabile, oggi viene essa stessa riconosciuta come necessaria per l'economia, con tutti i bisogni di supporto, di mezzi e di capacità che oggi l'essere produttore comporta.

Sia nel mercato che nell'economia di stato, l'emergere di questa ramificazione di networks altamente distribuiti, ha coinciso con il dirigersi del mercato verso l'essere umano, verso la sfera personale ed individuale. Questo fatto ha spinto una forte crescita di interesse verso la qualità delle relazioni (quello che Jim Maxmin e Shoshana Zuboff chiamano support economy), portando vivaci innovazioni concernenti la 'personalizzazione' (da nuovi tipi di mentore a nuovi personal accounts), ma anche un nuovo mondo ricco di informazioni e feedback (come l'AMEE che controlla la produzione di carbone in 150 paesi), un crescente interesse verso i percorsi di vita (per esempio dalla prima infanzia fino all'età adulta) e all'assistenza in viaggio (sia che si tratti dell'iter di un paziente attraverso i servizi sanitari sia il transito di un passeggero in un aeroporto).

Da questa enfasi sull'individuo, segue un interesse sia verso la sua esperienza che verso i risultati formali, nei feedback soggettivi quanto nella metrica quantitativa di fine Ventesimo Secolo (con innovazioni quali gli Expert Patients Programmes o i Patient Opinion), dirigendo le politiche pubbliche anche verso ambienti quali la famiglia.

Quali sono i tratti distintivi dell'innovazione sociale?

Quali sono quelle caratteristiche proprie dell'innovazione sociale che la distinguono dall'innovazione che agisce negli altri settori? La definizione che abbiamo dato prima pone l'accento sul fatto che l'innovazione sociale presenta delle proprie caratteristiche distintive sia nei suoi risultati sia nelle sue relazioni, nelle nuove forme di cooperazione e collaborazione che essa produce. Da ciò risulta che i processi, le metriche, i modelli, i metodi usati per l'innovazione in campo commerciale o tecnologico, per esempio, non sono sempre direttamente applicabili all'economia sociale.

La misurazione del successo

Misurare il successo nell'economia sociale è particolarmente problematico. Nel mercato le semplici unità di misura sono sono le quote di mercato, o il profitto e così via. In campo sociale le misurazioni del successo possono essere contestate così quanto i mezzi impiegati per ottenerle. È un bene o un male ridurre drasticamente l'uso che facciamo dell'auto? È un bene o un male sostituire la cura professionale col volontariato? Le risposte a domande di questo tenore non sono mai immediate e sono esse stesse

oggetto di indagine e di valutazione. Come mostreremo, c'è stata una grande innovazione attorno alla metrica usata da strumenti per valutare l'impatto di particolari progetti o programmi fino a meta-analisi e valutazioni di processi di cambiamento sociale molto più vasti.

Forme di organizzazione
Abbiamo mostrato che molte innovazioni prendono forma all'interno delle organizzazioni agenzie pubbliche, imprese sociali, associazioni di beneficenza, aziende. Ma i molti esempi che prenderemo in considerazione mostrano anche un campo volto a trovare un modo per sfuggire alle costrizioni delle organizzazioni per rendere la stessa innovazione aperta e sociale: diffondendo idee e abbracciando le risposte di chiunque, coinvolgendo users di ogni livello siano essi esperti, burocrati o professionisti, progettando piattaforme per radunare più facilmente squadre di lavoro o organizzazioni virtuali.

Le forme di organizzazione sono importanti per ogni tipo di innovazione, ma in particolare per quelle che sono di natura effettivamente sistemica. Come mostreremo in questo volume, ciò richiede più che un nuovo servizio o modello: si crea infatti un cambiamento nelle relazioni di potere e un cambiamento nel modo di vedere e di pensare delle persone comuni. Non bisogna dimenticare che i sistemi estendono il cambiamento molto al di là si ogni singola organizzazione.

Coalizioni e networks
Coalizioni e networks si mostrano sempre di più come lo snodo per fare di un cambiamento un cambiamento di successo (ciò che Stephen Goldsmith esprime più che dettagliatamente nel suo atteso libro sull'imprenditoria civica negli Stati Uniti). Mentre nel business l'azienda è il fattore principale per l'innovazione, in campo sociale il rinnovamento necessita molto spesso un network più vasto, magari che unisca figure come commissari nel settore pubblico, fornitori delle pubbliche imprese, avvocati che operano nei movimenti sociali, imprenditori e così via. Questa è una delle ragioni per cui trasferire direttamente modelli di business al campo sociale è altamente fuorviante. Per esempio, intestardirsi nel privatizzare le idee, o di proteggere il loro IP, conduce ad uno stallo dell'innovazione piuttosto che incoraggiarla. Ciò non significa che anche le strutture pubbliche possano essere ugualmente dannose se provano a rinchiudere un idea nelle logiche professionali e di dipartimento.

Nessuno conosce cosa emergerà da tutti i tentativi che accompagnano la nascita di questa nuova economia. Ma siamo certi che questi processi,

queste sperimentazioni, questi nuovi apprendimenti, attireranno ancor più l'interesse per come l'innovazione possa essere meglio supportata, coordinata al fine di velocizzare i processi di invenzione e l'adozione di nuove e migliori soluzioni.

Metodi

L'innovazione non è solo una questione di fortuna, di scoperte fulminee o di alchimia, e nemmeno è cosa che appartiene esclusivamente alle menti più brillanti. L'innovazione può anche essere gestita, supportata e coltivata. E ogni persona, se lo vuole, può far parte di questo processo.

Per facilitare la disamina di questi temi ci siamo rivolti a quelli che sono oggi i pensatori più creativi che si sono occupati di definire cosa sia l'innovazione come John Kao e Rosabeth Moss Kanter, Mark Moore, Manuel Castells e Roberto Unger. Questi pensatori hanno mostrato che l'innovazione sociale rappresenta sia un campo relativamente aperto che un processo relativamente aperto. Certamente i governi che hanno a disposizione grandi budget e il potere di fare le leggi possono raggiungere più facilmente cambiamenti su vasta scala piuttosto che piccole comunità. Ma il cambiamento sociale non si svolge solamente dall'alto verso il basso, né tanto meno viceversa. Esso richiede infatti un'alleanza tra il basso e l'alto e tra quelli che noi chiamiamo 'api' (gli individui creativi con idee ed energie) e gli alberi (le grandi istituzioni con il potere e i soldi per far sì che le cose accadano realmente).

Nelle pagine seguenti, verranno descritti centinaia di metodi usati nel mondo per favorire l'innovazione. Essi si estendono da modi di pensare a strumenti prettamente pratici, per la finanza o il design. Alcuni di essi sono specifici per i vari settori governo, business, associazioni di beneficenza. Alcuni sono invece strettamente legati alla cultura di appartenenza. Resta il fatto che vi siano molti schemi comuni e uno degli obiettivi di questo progetto è stato proprio quello di incoraggiare una virtuosa sinergia tra i diversi metodi.

Molte innovazioni derivano dalla miscela creativa tra diverse risorse. Per esempio, la combinazione di programmi informatici di diagnostica, call centers e infermieri per creare un nuovo modo di intendere la sanità, oppure portando l'idea di circoli di sostegno all'interno del sistema di giustizia criminale, o l'idea dei diritti inviolabili all'interno del mondo famigliare e dell'infanzia.

In questo libro, verranno anche presi in considerazione gli strumenti

dell'innovazione, all'interno di creative ricombinazioni e riconfigurazioni di idee e di elementi disparati. Stiamo già assistendo, per esempio, ad innovatori che combinano i metodi di finanziamento impiegati per la scienza e il capitale a rischio con quelli degli appalti e dei sussidi. Altri stanno unendo etnografia, tecniche di visualizzazioni provenienti dal design dei prodotti, le idee provenienti dai movimenti sociali per coinvolgere gli users, e i metodi di commissione dal settore pubblico. Il business ha già adottato alcune dei modelli per mobilitare i networks degli users che sono stati sviluppati dal terziario negli anni Sessanta e Settanta. Viceversa alcune organizzazioni non governative stanno imparando dal capitale a rischio non solo come finanziare idee emergenti, ma anche come eliminare quelle che non avanzano abbastanza velocemente da liberare nuove risorse. La nostra speranza è che mettendo insieme i diversi metodi si potrà accelerare questo processo di ricombinazione e sperimentazione creativa.

La struttura del libro

Per strutturare i diversi metodi che abbiamo raccolto, li abbiamo catalogati secondo tre differenti prospettive:

Nella prima parte di questo libro abbiamo guardato al **processo dell'innovazione**. Abbiamo descritto i momenti dell'innovazione come un diffondersi verso l'esterno partendo da suggerimenti ed idee alla crescita effettiva. Alcune innovazioni si svolgono in questo modo lineare e abbiamo trovato questo un utile esempio per interrogarci più rigorosamente sulla questione del metodo. Tuttavia la maggior parte delle innovazioni non si sviluppano in modo così semplice: alcune si sviluppano molto velocemente e si adattano poi con l'esperienza, spesso l'uso finale che se ne fa è distante da quello che era stato previsto dall'idea originale, talvolta delle intuizioni vengono messe in pratica prima ancora di una totale comprensione, altre volte è la stessa messa in pratica a cristallizzare l'idea. Inoltre vi è sempre un continuo tornare sui propri passi quando ci si accorge che una nuova intuizione può cambiare la natura dell'innovazione. Ciononostante, questi processi indicano un trend nello sviluppo delle innovazioni e speriamo che un modello a spirale possa apportare un linguaggio comune per pensare a come si possa supportare un'innovazione in modo più sistematico.

Nella seconda parte abbiamo preso in considerazione quelle che sono le **istituzioni chiave** per rendere possibile l'innovazione: fondi, agenzie, brokers, incubatori ed intermediari. In campo sociali queste istituzioni restano molto meno sviluppate che in altri settori. Tuttavia si sanno moltiplicando rapidamente, a portano una nuova lezione su come connettere nel modo migliore le idee con le loro applicazioni.

Nella terza parte ci siamo soffermati sulle **condizioni** che rendono possibile l'innovazione, incluse anche quelle all'interno di ciascuna economia: il settore pubblico, l'economia sussidiaria della società civile, il settore privato, la famiglia. Alcune di queste condizioni riguardano strutture e leggi, altre sono connesse invece alle culture differenti.

Questo libro rappresenta un work in progress nell'ambito della ricerca sull'innovazione. Nient'altro che un'istantanea per incoraggiare nuovi e maggiori contributi. Il metodo per l'innovazione sociale dovrebbe essere una proprietà comune e dovrebbe evolversi attraverso un comune apprendimento. Le innovazioni sociali combattono spesso contro l'ignoto tutte le nostre chances di successo aumenteranno se potremmo condividere le nostre esperienze e capire da subito ciò che funziona e ciò che non funziona.

Note Finali

1 Murray, R., Caulier-Grice, J. and Mulgan, G. (2009) 'Social Venturing'. The Social Innovator Series. London: NESTA.

2 Nel loro articolo per la Standord Social Innovation Review, Phillis, Deiglmeiere e Miller definiscono l'innovazione sociale come una nuova soluzione per un problema sociale che sia più effettiva, efficiente e sostenibile, o una soluzione esistente per cui il valore creato arriva in primo luogo alla società considerata come un tutto più che ai singoli individui. Un'innovazione sociale può essere un prodotto, un processo di produzione o una tecnologia (come le innovazioni in generale), ma può anche essere un principio, un'idea, un passaggio di una legislazione, un movimento sociale, un intervento o alcune combinazioni di questi'. Il NESTA definisce le innovazioni sociali come 'innovazioni che siano esplicitamente rivolte al bene pubblico e sociale. Si tratta dell'innovazione ispirata dal desiderio di incontrare gli effettivi bisogni sociali che possono venir trascurate dalle logiche del mercato privato e dei servizi statali. Le innovazioni sociali possono aver luogo all'interno o all'esterno dei servizi pubblici. Possono essere sviluppate dal settore pubblico, privato o dal terziario, o da users e comunità ma ugualmente un'innovazione non può essere definita sociale se non si fa carico delle sfide del sociale. Il OECD e il LEED Programme (Local Economic and Employment Development), che include un forum proprio sull'innovazione sociale, ha redatto la sua propria definizione. Il forum definisce l'innovazione sociale come quella che riguarda il cambiamento di concetti, processi o prodotti, cambiamento organizzativo e uno dei finanziamenti, un'innovazione che può rapportarsi a enti interessati e territori. L'innovazione sociale cerca nuove risposte ai problemi sociali identificando e direzionando nuovi servizi che migliorano la qualità di vita degli individui e delle comunità, tutto questo identificando ed implementando nuovi processi di integrazione del mercato del lavoro, nuove competenze, nuovi lavori e nuove forme di partecipazione, diversi elementi che insieme contribuiscono a migliorare la posizione degli individui nel mondo del lavoro'.

SEZIONE 1: I PROCESSI DELLA INNOVAZIONE SOCIALE

I sei momenti dell'innovazione sociale

Abbiamo identificato sei momenti che portano l'idea dal nascere al suo effettivo svilupparsi. Tali momenti non sono sempre sequenziali (alcune innovazioni compiono dei veri e propri balzi), e vi sono dei loop tra l'uno e l'altro. Essi possono anche essere pensati come fossero degli spazi coincidenti, con culture e abilità differenti. Questi sei momenti rappresentano un'utile cornice per pensare ai differenti supporti che gli innovatori tanto quanto le innovazioni hanno bisogno per crescere.

1. Suggerimenti, ispirazioni e diagnosi. In questo primo livello sono inclusi tutti quei fattori che sottolineano il bisogno di innovazione come le crisi, il taglio alla spesa pubblica, e via discorrendo così come le ispirazioni che danno il via al processo, dall'immaginazione creativa alle nuove prove. Questo momento implica una diagnosi del problema e una stesura delle domande che indirizzeranno la ricerca di modo che vengano evidenziati non solo l e indicazioni superficiali, ma anche le cause profonde della questione, e porre la giusta domanda significa essere a metà del cammino verso la giusta soluzione. In altre parole, questo livello consiste nell'andare al di là dei meri segnali che la questione mostra a prima vista, al fine di identificarne le cause prime.

2. Proposte e idee. Questo è il momento in cui si generano le idee. Questo processo può significare il ricorso ad un metodo formale come per esempio i metodi creativi per estendere l'insieme delle opzioni possibili. Molti metodi facilitano ad identificare le corrette intuizioni ed esperienze da un ampio spettro di fonti.

3. Prototipi ed esperimenti. È giunto ora il momento dell'*experimentum crucis*. L'idea viene verificata o semplicemente provando se funziona nella pratica, o attraverso esperimenti più formali, prototipi e test controllati su situazioni casuali. Il processo di rifinizione e verifica dell'idea è particolarmente importante per l'economia sociale poiché è attraverso l'iterazione, il processo conoscitivo per prova ed errore, che le coalizioni si rinforzano (per esempio coordinando gli users e i professionisti) e i conflitti trovano una soluzione (e ciò vale anche per quei contrasti in cui gli interessi delle diverse parti si intrecciano). Questa terza fase è anche quella in cui si inizia a concordare sulla valutazione del possibile successo dell'innovazione.

4. Conferme. Questa rappresenta la fase in cui l'idea iniziale entra a far parte dell'uso comune. Ciò ne implica la raffinazione (che spesso porta

ad una sua ottimizzazione), e l'identificazione del flusso delle entrate per assicurare la sostenibilità finanziaria a lungo termine dell'azienda, dell'impresa sociale o dell'associazione di beneficenza, cosicché il processo di innovazione possa essere portato avanti. Questo significa, nel settore pubblico, identificare quelli che sono i budget, le equipe e le altre risorse strategiche, come per esempio la legislazione.

5. Organizzazione e diffusione. A questo punto vi è un vasto range di strategie per accrescere e diffondere un'innovazione. L'emulazione e l'ispirazione giocano anch'esse un ruolo fondamentale per diffondere un'idea o una pratica, la domanda vale infatti tanto quanto l'offerta: la domanda del mercato tanto quanto quella di chi attua piani politici ed economici è fondamentale per divulgare un nuovo modello di successo. In inglese questo processo viene definito "scaling" ed in alcuni casi non si poteva trovare una parola più appropriata, in quanto l'innovazione o è generalizzata all'interno di una organizzazione o l'organizzazione stessa si espande. Resta il fatto che "scaling" è un concetto che deriva dal lessico della produzione di massa, mentre le innovazioni penetrano nell'economia sociale in molti altri modi, sia attraverso l'emulazione sia attraverso la fornitura di supporti e uno scambio di know how secondo un andamento di crescita più organico e adattivo**.**

6. Cambiamento del sistema di riferimento. Questo rappresenta il fine ultimo di ogni innovazione sociale. Un cambiamento del sistema di riferimento di solito comportano l'interazione di diversi elementi: i movimenti sociali, i modelli economici, le leggi e le regolamentazioni, i dati e le infrastrutture, e modi totalmente nuovi di pensare e di agire. Il cambiamento di paradigma implica generalmente nuove cornici e strutture messe insieme da molte innovazioni più piccole. Molto spesso le innovazioni sociali emergono per far fronte alle ostili barriere di un ordinamento precedente. Alcuni pionieri possono anche riuscire a schivare queste barriere ma l'entità della possibilità di crescita dipende spesso dalla creazione di nuove condizioni per rendere le innovazioni economicamente fattibili. Queste condizioni includono nuove tecnologie, catene di supporto, forme istituzionali, abilità e strutture fiscali e normative. Lo slittamento di sistema porta anche a cambiamenti nel settore pubblico come in quello privato, nell'economia di sostegno, cambiamenti che di solito avvengono nel lungo periodo di tempo.

In questa prima parte del libro indagheremo più in profondità ciascuna di queste fasi, con una sezione in cui viene riportato un elenco dei principali metodi usati per ogni momento.

1 SUGGERIMENTI, ISPIRAZIONI E DIAGNOSI

Individuare il punto

Ogni innovazione si origina da un'idea centrale, idea che è spesso richiesta a fronte di una particolare esperienza, di un particolare evento o di nuove circostanze che portano alla luce un bisogno sociale o un'ingiustizia. Alcune organizzazioni dopo aver analizzato un sistema che potrebbe suscitare delle difficoltà, si mettono in moto da sole per prevenirle. Leader creativi possono usare simboli e dimostrazioni per sollecitare l'immaginazione sociale. In molti casi, vengono utilizzate ricerche, mappature e raccolte di dati per svelare i problemi che si nascondono dietro a certi meccanismi come primo passo per identificarne le possibili soluzioni.

Uno dei momenti critici in questa fase consiste nell'identificare il problema corretto. Un "buon" problema infatti, racchiude già in se stesso l'ombra di quella che sarà la sua soluzione, e il trucco sta proprio nell'individuare la domanda che la concretizzerà. Come nella medicina infatti, il fulcro dell'operare in campo sociale è quello della corretta diagnosi, di andare al di là dei sintomi al fine di identificarne la causa. Come spiega Jaime Lerner, sindaco di Curitiba, un problema di parcheggio non è nient'altro che un problema del trasporto pubblico, e in un caso del genere, cercare soluzioni per il problema sbagliato, non fa altro che peggiorare la situazione. In altri casi è tutta una questione di sezionare un problema generale in parti che possano essere gestite e modificate.

Le sollecitazioni sono sempre la miccia per l'azione. A volte possono prendere la forma di imperativi, nei casi in cui l'azione è sentita necessaria senza che ne venga specificata la natura, per esempio una crisi economica o una catastrofe naturale. Tali sollecitazioni sono strettamente legate al riconoscimento del problema, alla miriade di sfumature con cui un problema può presentarsi. Una volta che il problema viene enucleato, esso deve essere in un certo senso interrogato e contestualizzato, proprio in

questo consiste il processo di riformulazione dei problemi in modo tale da sollecitare soluzioni su cui si possa lavorare. Il successo di ogni competizione affinché un'innovazione si stabilisca piuttosto che un'altra risiede proprio nella fase di identificazione della questione.[1]

Tutti i metodi qui riportati non sono solo sollecitazioni, ma anche passi in avanti per la raffinazione della domanda e la generazione della sua soluzione.

Scintille ed ispirazioni

In questa parte verranno descritte alcuni fattori che sollecitano l'innovazione, fattori che richiedono una presa di posizione nei confronti di una certa questione o che smuovono la convinzione che una qualche reazione sia possibile.

1. **Una crisi**. Spesso è proprio la necessità più estrema a far emergere un'invenzione, ma una data crisi può anche distruggere la creatività. Una delle definizioni della leadership è l'abilità di usare il più piccolo accenno di crisi per ottenere il più grande tra i migliori cambiamenti possibili. Molte nazioni si sono servite delle crisi per accelerare le riforme e le innovazioni e in alcuni casi hanno deliberatamente assunto il pretesto della crisi per accelerare le innovazioni sociali. New Orleans dopo l'uragano Katrina ne è un esempio (si consulti il LoussianaRedbuilds.info o il New Orleans Institute for Resilience and Innovation), oppure la reazione ancor più forte della Cina dopo il terremoto Szechuan. In entrambi i casi, sebbene in modi differenti, gran parte della reazione alla catastrofe risiede nell'istituzionalizzare un'innovazione.

2. **Efficienza dei risparmi**. Il bisogno di tagliare la spesa pubblica richiede spesso dei servizi pensati ed offerti secondo modalità del tutto nuove. I tagli più significativi possono raramente concretizzarsi con le strategie tradizionali, essi richiedono invece un cambiamento nel sistema questo riguarda per esempio il ridurre il sovraffollamento nelle prigioni o le inutili pressioni sugli ospedali. Il giusto sistema di pensiero può così far scaturire nuove possibilità. [2]

3. **Lo scarso rendimento** evidenzia la necessità di cambiamento all'interno dei servizi. Esso può quindi tramutarsi in uno stimolo nell'identificare nuove strade per pensare ed indirizzare i servizi pubblici. In questi casi la priorità sarà quella di mutuare innovazioni che già funzionano in altri settori. [3]

Protesta del Climate Camp all'Heathrow Airport.
Immagine: Gary Austin – Radical Images.

4. **Le nuove tecnologie** possono essere meglio adattate ai bisogni della società o per indirizzare i sevizi in una maniera più concreta. Esempi di questa tendenza sono l'introduzione dei computer nelle classi, lo sviluppo di sistemi elettronici per la sicurezza e l'assistenza delle persone anziane, o strumentazioni per ridurre le gravidanze in età adolescenziale. Attraverso esperimenti si giunge poi a comprendere come impiegare queste innovazioni nel modo migliore possibile (per esempio si è osservato che se due bambini lavorano insieme sullo stesso computer, questo è più efficace in termini educativi rispetto a fornire un computer a testa). Qualsiasi nuova tecnologia può rappresentare uno stimolo per l'innovazione. L'intelligenza artificiale per esempio è stata impiegata nel diritto privato australiano che amministra i rapporti famigliari come negli Stati Uniti per aiutare le negoziazioni nelle cause di separazione.

5. **Nuovi riscontri** portano alla luce nuovi bisogni e nuove soluzioni per venirne a capo, come le neuroscienze hanno apportato degli spunti applicabili all'assistenza infantile e agli interventi nei primi anni di vita o per approfondire la comprensione degli effetti apportati dai cambiamenti climatici.

6. Agopuntura urbana. Delle mosse simboliche possono dare energia ad una specifica area geografica o sociale e creare il giusto contesto per l'innovazione. Jaime Lerner, il precedente sindaco di Curitiba (Brasile), ha coniato il termine "agopuntura urbana" per descrivere gli effetti che alcuni progetti simbolici svolti su piccola scala, possono avere nel creare centri di forza tali da rendere una città più aperta all'innovazione. Un esempio che rappresenta questa situazione è il progetto Chenoggyecheo a Seoul. Il sindaco Lee Myung-bak ha rimosso un'autostrada a due corsie per risanare lo scorrimento dell'antico fiume che serpeggiava nel centro della città. Il progetto, che richiese sforzi notevoli di pianificazione, consultazione e costruzione, vinse il primo premio per l'architettura alla Biennale di Venezia del 2005. Esso rappresentava infatti un modo di pensare più green, una fase di sviluppo più umano per la città, ma anche un modo per rinforzare il ruolo di Seoul come centro per l'industria creativa, tra cui anche quella per lo sviluppo di software, di giochi elettronici e l'industria musicale. Altri progetti di riferimento che danno alle persone la possibilità di esprimere la propria creatività in altri settori sono: la scultura Angelo del Nord a Geteshead, il Quarto Plinto a Trafalgar Square, i vivaci intonaci delle case di Tirana e il festival Waterfire a Rhode Island.

Riconoscere i problemi

Bisogna riconoscere i problemi e prenderli seriamente in considerazione. Troppo spesso infatti essi restano nascosti o vengono minimizzati, oppure si pensa che non si possa far nulla per risolverli. Per questo motivo viene svolta molta ricerca su come mettere in luce i problemi. Molta politica viene fatta proprio sul dare voce ai problemi esistenti. L'etimologia latina della parola evidenza, evidentia, indica l'atto di rendere qualcosa manifesta, visibile, e la visibilità è generatrice di idee.

7. Il bisogno di una mappatura al fine di estimare l'esistenza, la natura e la distribuzione di bisogni di beni e di servizi attuali o potenziali, specialmente qualora si tratti di un bisogno sociale. Vi è una miriade di approcci, tra cui: studi epidemiologici, sondaggi, l'uso di indicatori sociali, datasets socio-demografici, e progetti come "Voices of the Poor". Il Young Foundation's Mapping Needs Project, e un progetto parallelo in Portogallo, hanno sviluppato un set completo di metodi sia quantitativi che qualitativi. Ciò mira a comprendere i fenomeni sottolineandone le cause per esempio prendendo in considerazione l'importanza della cosiddetta "resistenza adattiva" che chiarifica il perché alcuni individui, famiglie e comunità riescano a superare meglio shock subiti rispetto ad altri. [5]

8. Tecniche per **l'identificazione dei differenziali in termini di bisogni e di capacità** attraverso ricerche di mercato, categorie dei consumatori e tecniche di segmentazioe geo-demografica. La segmentazione sta diventando sempre più importante nei settori dell'innovazione sociale, come nella salute (a volte con la fuorviante etichetta di 'social marketing') dove politiche e programmi che lavorano bene per un settore possono nin funzionare affatto per altri. Mentre nel passato i governi si concentravano sul cittadino medio, oggi si è molto più interessati ai disaggregating data. Vi è anche un ampio spettro di strumenti per estrarre e combinare dati a l fine di rivelare nuovi bisogni e nuovi schemi. Comunità open source quali Sunlight Labs e Show Us a Better Way, mostrano come fare a gara per 'cavar fuori' dai cittadini idee usando i dati del governo.

9. **La mappatura delle risorse fisiche**. All'interno dell'economia sociale, specialmente tra artisti, imprenditori e communities, si presenta la forte tradizione di riqualificare edifici e spazi vuoti, abbandonati o in rovina. La mappatura può essere utilizzata per fare il punto dell'area locale, identificando spazi vuoti che siano opportunità per un riutilizzo e una reinvenzione. Per esempio in Croazia vi è un'organizzazione, Platforma 9.18, che ha mappato ciò che rimaneva del panorama urbano di Zagabria dopo la guerra civile del 1990. Questa associazione ha mappato un diagramma estensivo di fabbriche abbandonate, uffici e pezzi di terra per suggerirne un riutilizzo per eventi culturali. Nel Regno Unito il sito web Report Empty Homes, sponsorizzato dall'Empty Homes Agency, permette ai cittadini di segnalare le proprietà abbandonate di tutto il Regno Unito.

10. **La mappatura dei sistemi** come la mappatura partecipativa e le analisi settoriali, come vengono usate per esempio nel Kerala People's Planning Campaign.

11. **La mappatura dei flussi** di persone, dei beni e dei messaggi spesso svela percorsi e possibilità nascoste. In scandinavia alcuni movimenti urbanistici tra gli anni Cinquanta e Sessanta hanno enfatizzato il ruolo dei flussi nel processo di comprensione delle città. Più recentemente la concentrazione sulle teorie dei flussi ha apportato continui miglioramenti a modelli quali il ciclo di Deming, ma anche a firme come la Toyota.

Kerala, dei partecipanti con un piccolo proprietario terriero mentre svolgono una mappatura: il ciclo dei diversi raccolti, il loro impiego e mercato, se sono stati utilizzati fertilizzanti e quali; sul tavolo una mappa della fattoria che mostra quali raccolti sono maturi. Il ragazzo seduto al tavolo è il figlio dell'agricoltore. Studia e spera di andare a lavorare nel Middle East, ma è intenzionato a tornare alla fattoria quando il padre si ritirerà. L'immagine è gentilmente concessa da Robin Murray.

12. Le comunità analizzano se stesse per identificare quelli che rappresentano i loro propri bisogni e trovarne così le possibili soluzioni. Ciò include metodi partecipativi come quelli usati in PRA, di cui si parlerà più sotto. Ma un altro esempio le analisi user- led e le peer research, tecniche basate sulla convinzione che le persone siano i soggetti migliori per identificare i loro propri bisogni e d esprimere idee o soluzioni. Le ricerche user-led vengono sviluppate soprattutto per i servizi sociali e in campo sanitario. Chi userà poi questi servizi è responsabile di tutte le fasi del processo di ricerca quella della progettazione, del reclutamento, dell'etica, della raccolta e dell'analisi dei dati e così via. Un esempio è il network indipendente Shaping Our Lives che iniziò la sua attività come un progetto di ricerca e sviluppo e che oggi lavora con un vasto range di users nel Regno Unito.

13. I coinvolge un vasto numero di tecniche come interviste, mappature, focus groups ed eventi al fine di capire il punto di vista delle comunità su particolari questioni. Lo scopo è quello di sollecitare le popolazioni locali nell'identificazione del problema e nella progettazione delle possibili soluzioni. Questo approccio è stato impiegato da enti come l a World Bank, Action Aid, l'Aga Khan Foundation, il Ford Foundation e molte altre. PRA utilizza una vasta gamma di tecniche di visualizzazione per esempio la mappatura come strumento per venire a conoscenza della salute sessuale e dell'andamento riproduttivo, e mappature fisiche per rappresentare l'area locale. Queste mappe illustrano i confini di un particolare villaggio e le infrastrutture sociali ed economiche strade, campi, scuole e così via.

. L'etnografia consiste in un approccio olistico alla ricerca sviluppato dagli antropologi per capire gli individui all'interno del loro contesto socio-culturale.
Alla base teoretica dell'etnografia vi è la convinzione che il pensiero e le azioni dell'individuo dipendono da una vasta gamma di fattori e che ciò che egli dirà e farà in una data circostanza non sarà necessariamente quello che dirà e farà in un'altra. Per comprendere a fondo il comportamento umano, come anche le opinioni e i processi decisionali, un ricercatore deve spendere del tempo con le persone studiate, nel loro variegato ambiente sia fisico che sociale, e proprio in questo consiste il principale metodo per un etnografo, ovvero l'osservazione partecipativa. L'etnografo non deve solo osservare ed in dagare le situazioni che gli individui affrontano, ma anche egli deve partecipare ad esse. L'esatta natura della partecipazione è bilanciata dalla sensibilità culturale, ma molte situazioni richiedono anche che l'etnografo passi un'intera giornata a seguire come un'ombra gli individui nelle loro case e nel loro ambiente educativo e sociale

(ricerca-azione) è un metodo configurato per

Questi sono dei cartoncini promossi dal Design Council e sono uno degli strumenti del loro progetto per le persone affette da diabete a Bolton. Vengono usati per aiutare i pazienti a parlare della malattia e del proprio modo di convivere con essa, ma senza usare il linguaggio medico. L'immagine è gentilmente concessa da The Design Council e Giulio Mazzarini.

persone che ci convivono, o che li governano. Vedere una questione da una nuova prospettiva può così portare ad un pensiero più creativo sulle possibili alternative.

28. Strumenti che diano visibilità. Mappature, visualizzazioni, storyboard, fotografie e interviste video sono strumenti usati dalle agenzie di design un settore dinamico che concerne la visualizzazione della complessità. Un esempio è il Design Council's project nel distretto metropolitano di Bolton che lavora con i diabetici. Nel corso del progetto il Design Council ha capito che molte persone diabetiche trovano molto difficile cambiare i loro stili di vita per combattere la propria malattia. I designers escogitarono un nuovo modo di aiutarli parlando di queste difficoltà ai dottori. Essi crearono un mazzo di carte, ognuna con i loro messaggi. Queste carte vennero poi usate dal professionale medico per aiutare le persone a gestire il proprio diabete in modo più effettivo.

Scoprire l'innovazione camminando nel verde. Il Shodh Yatra, organizzato dal Honey Bee Network, è un viaggio di scoperta ed esplorazione. In una settimana, i partecipanti (contadini, scienziati e ricercatori) camminano per centinaia di chilometri attraverso l'India rurale al fine di scoprire, condividere e seminare soluzioni ai problemi locali tra cui la conservazione, l'agricoltura biologica e la biodiversità, ma anche questioni come la salute e la nutrizione. L'immagine è gentilmente concessa da Alice Smeets.

29. Il camminare rende i problemi visibili e allo stesso tempo stimola l'emergere di nuove idee. Con le parole di Werner Herzog, "il mondo rivela se stesso a coloro che viaggiano a piedi". Le tecniche includono la deriva situazionista, o medoti più contemporanei come quelli usati dallo Stalker Lab a Roma. In India invece, il Shodh Yatra, organizzato dall'Honey Bee Networks rappresenta uno dei migliori esempi del potere del camminare. In una settimana i partecipanti (contadini, scienziati e ricercatori), camminano per centinaia di chilometri attraverso l'India rurale al fine di scoprire, condividere e seminare soluzioni sostenibili a problemi locali tra cui la conservazione, l'agricoltura biologica e la biodiversità, ma anche questioni come la salute e la nutrizione. Durante il giorno, i 'camminatori' passano attraverso le terre coltivate di solito accompagnati da agricoltori e lavoratori locali con cui discutono e riflettono su altre pratiche agricole. Alla sera i partecipanti al progetto si fermano nei villaggi incontrando i residenti locali per discutere delle attività dell'Honey Bee Network e condividere pensieri e conoscenze provenienti da altre zone dell'India, e questa rappresenta un'opportunità per entrambe le parti. Vi sono anche dei premi c'è la gara per la biodiversità, gare di cucina e una cerimonia per celebrare gli abitanti più creativi.

30. L'attenzione dei media. I media possono dare ossigeno per supportare le innovazioni, come per stimolare reazioni a problemi sociali. Il film di Al Gore 'Una scomoda verità' ha fatto molto per destare la consapevolezza sui pericoli del cambiamento climatico. Anche il film 'Black Gold' che parla del caffè e del suo commercio, e 'The End of the Line' sulla pesca sono altri buoni esempi di connessione tra il fare film e il cambiamento sociale, suggerendo agli spettatori quali siano le azioni da prendere. Altri esempi di media come aiuti per il cambiamento includono programmi che creano una pressione sull'opinione pubblica e incoraggiano campagne mediatiche più chiare ed efficaci. Negli anni Sessanta la fiction della BBC 'Cathy Come Home' ha sollevato maggior consapevolezza sul problema dei senzatetto, nel 1989 il documentario della BBC 'John's Not Mad' ha eliminato alcune false credenze sulla sindrome di Tourette.

L'attenzione dominante

Al giorno d'oggi, in un mondo dominato dai media, una delle più grandi risorse è l'attenzione. Senza di essa, i cambiamenti sociali sarebbero dolorosamente lenti. Un passo fondamentale in questo panorama è dunque quello di assicurarsi l'attenzione delle persone in particolar modo di quelle con il potere.

Il Coro di Lamentele Kwanak Hanullium al Festival dei Cori di Lamentele, organizzato dal Hope Institute a Seoul, Sud Korea, 2008. L'immagine è gentilmente concessa dall' Hope Institute.

Un volo aereo medio in Europa produce più di 400kg di gas responsabili dell'effetto serra per passeggero, approssimativamente il peso di un Orso Polare adulto. Questo è un pezzo preso dall'ultima pubblicità Plane Stupid, contro l'espansione degli aeroporti e l'impatto che il flusso dei voli genera sul clima; dall'agenzia creativa Mother, diretto da Daniel Kleinman e prodotto da Ratting Stick. L'immagine è gentilmente concessa dalla Plane Stupid.

31. I cori di lamentele riuniscono i cittadini per discutere di ciò che per loro non funziona e trasforma tali lamentele in canzoni. L'idea venne pensata per la prima volta in Finlandia, ma messa in pratica per la prima volta in Inghilterra, a Birmingham, e da qui si è diffusa in tutto il mondo. Per esempio in Korea si contano ben 11 cori.

32. Gli user e l'opinione pubblica possono imporre il cambiamento. La politica rimane il canale più potente per fare pressione, ma si possono intraprendere molte altre strade, come per esempio sondaggi e siti internet per essere rappresentati.

33. Campagne per trasformare le insoddisfazioni e il malcontento in ricerca di nuove soluzioni. Per esempio il movimento per i diritti dei disabili ha portato innovazioni nelle tecnologie, negli edifici e nelle politiche pubbliche. Un altro esempio è il 'Green My Apple' promosso da Greenpeace, che ha spinto Apple a cambiare le sue politiche e ad interrompere l'utilizzo di materiali rischiosi, o campagne contro un modo di pescare che non adotta alcuna misura che hanno portato ad usare il GPS per controllare le navi. Sempre di più l'azione diretta è usata come mezzo effettivo per accrescere la consapevolezza all'interno i movimenti per l'ambiente. Esempio di azione diretta è il Plane Stupid, un network che raccoglie gruppi di protesta contro l'espansione degli aeroporti e l'impatto che l'aviazione esercita sull'ambiente.

Dagli effetti alle cause

Diagnosticare i problemi è il primo passo per sviluppare soluzioni. Una sfida fondamentale consiste nell'accedere alle cause fondamentali di un problema. Senza dubbio, è sempre più facile trattare gli effetti di un problema piuttosto che le cause. Alcuni dei metodi per andare in profondità alle questioni implica l'analisi di sistemi mentre altri comportano la mobilitazione di altre persone per usufruire delle loro esperienze e prospettive.

34. Il processo diagnostico. L'acquisizione e la presentazione dei dati richiede sempre un processo di interpretazione. Idealmente questo vale anche per coloro che sono coinvolti nella realizzazione delle idee come per coloro che subiranno gli effetti delle proposte. Spesso vi sono interpretazioni contrastanti che possono essere risolte solo testando le alternative proposte sul terreno della pratica

35. Professioni diagnostiche. Molte professioni dalla medicina all'ingegneria possiedono le proprie sistemi per la diagnostica, per arrivare

a studiare le cause dei fenomeni, al di là dei meri sintomi. Alcune delle visioni più interessanti derivano da chi analizza il comportamento umano antropologi, psicanalisti e sociologi, e quando si analizza una certa questione, o un set di dati, è utile avvalersi della prospettiva di una varietà di discipline professionali, in quanto ciascuna lettura suggerisce una diversa idea di azione.

36. Quelli che vengono definiti **system thinking models**, mirano ad analizzare tutti quei collegamenti tra i fattori che potrebbero spiegare, per esempio, perché una comunità rimane povera, o perché un gruppo di giovani non trova lavoro. Questi modelli devono rifarsi a discipline diverse, compresa sia alla conoscenza accademica che a quella pratica.

Note Finali

1 Lakhani, K. And Panetta, J (2007) The Principles of Distribuited Innovation. 'Innovations: Technology, Governance, Globalization' 2:3 (Summer).
2 Chapman, J. (2002) 'System failure: why governments must learn to think differently.' London: Demos
3 Bacon, N et al. (2008) 'Transformers: How local areas innovate to address changing social needs'. London: NESTA
4 Lerner, J. (2003) 'Acopuntura Urbana' Rio de Janeiro: Editora Record.
5 Mulgan, G et al. (2009) 'Sinking and Swimming: Understanding britain's Unmet Needs'. London: The Young Foundation.
6 Shah, M.K., Degan Kambou, S. and Monahan, B. (Eds) (1999) 'Embracing Participation in Development: Worldwide experience from CARE's Reproductive Health Programs with a step-by-step field guide to participatory tools and techniques.? Atlanta: CARE
7 Hattie, J. (2008) 'Visible Learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement.' New York: Routledge
8 Per maggiori informazioni su le tecniche di produzione statistica Deming, E.W. (1986) 'Out of the Crisis: quality, productivity and competitive position'. Cambridge, Ma: Mit Press; o Deming, E.W. (2000) 'The New Economics for Industry, Government, Education.' "nd ed. Cambridge, MA: MIT Press.
9 Pollak, V. (1990) 'Report to the Institute of Medicine', National Academy of Sciences, July; e Pollak, V. e Lorsch, J. (2001) 'Effective Computerised Patient Record Improves Patient Well-Being and Financial Perdormance'. Dialysis and transplantation. Vol. 30, No. 12, December
10 Fleck, F. (1979) 'Genesis and Development of a Scientific Fact'. Chicago: Universoty of Chicago Press.
11 Nooteboom, B. (2000) 'Learning and Innovation in Organisations and Economies'. Oxford: Oxford University Press.
12 Laderman Ukeles, M. (2001) 'On Maintenance and Sanitation Art. IN Finkelpearl, T. (Ed.) 'Dialogues in Public Art'. Cambridge, MA: MIT Press.

2 PROPOSTE E IDEE

Trovare la risposta giusta

Farsi la giusta domanda è il primo passo per trovare la giusta soluzione, e una volta che la giusta domanda è stata formulata, vi è una serie di metodi per ricercare e suggerire le soluzioni migliori ad un dato problema. Alcuni di questi metodi sono specificatamente pensati per incoraggiare la creatività e la produzione di idee che siano effettivamente nuove come premi e concorsi, piattaforme online e banche di idee. Altri metodi vengono presi in prestito da campi affini, come le arti o il design industriale. Esistono anche processi che incoraggiano le persone e le organizzazioni a pensare in maniera diversa, e istituzioni che giocano un ruolo fondamentale nell'animare l'innovazione adottando prospettive esterne.

Le idee derivano da diverse risorse, dai cittadini, dalle comunità, da altri settori o da altri paesi. In questa seconda sezione, ci occuperemo dei modi per sfruttare queste risorse e coinvolgere cittadini, users e così via nel pensare e sviluppare soluzioni.

Come abbiamo già chiarificato in altri punti, il modo in cui un'innovazione viene sviluppata è importante quanto l'innovazione stessa. Processo ed innovazione sono infatti intimamente connessi: il processo ha infatti un impatto importante sul tipo di innovazione sviluppato. Nella maggior parte dei casi il successo dell'innovazione dipende dalla partecipazione di un'ampia varietà di interessi quelli degli users e dei beneficiari dell'innovazione stessa così come quelli di coloro che la pensano e la portano avanti. Per quanto riguarda il settore pubblico, la partecipazione del pubblico nella formulazione delle varie norme è ancora più cruciale poiché tali processi sono strettamente intrecciati a questioni di fiducia, di legittimità e di rappresentazione. Vengono così sollevati molti interrogativi sulla natura e sulla forma di partecipazione, per esempio su quale sia il modo migliore per coinvolgere le persone.

Immaginare soluzioni

Vi è una serie di metodi, specialmente nel campo del design, che aiutano a coinvolgere le persone per sviluppare insieme delle soluzioni, prendendo il nome di 'co-design'. Sempre di più alcuni di questi approcci vengono impiegati nel settore pubblico per ri-disegnare i servizi.

37. User-led design. Gli users sono spesso i migliori soggetti per identificare i loro propri bisogni e per sviluppare nuove idee per soddisfarli al meglio. In pratica ciò che viene definito 'co-design' sarebbe meglio descritto come 'user engagement in design', mantenendo il ruolo centrale di designers e professionisti per orchestrare e facilitare i processi

38. Ripensare i servizi attraverso la sinergia di users e producers è la missione di società di consulenza come IDEO, thinkpublic, Participle, Live/Work o l'Hope Institute costituito da un gruppo di cittadini per migliorare la qualità dei servizi pubblici. Un esempio recente è la collaborazione tra IDEO e il centro SPARC (see-plan-act-refine-communicate) per la Mayo Clinic che ha portato a riconvertire un reparto di medicina interna in un laboratorio pensato per migliorare l'esperienza di coloro che si occupano dei pazienti. Il team ha trasformato il reparto in una sorta di viaggio a quattro tappe attraverso le quali procedono i pazienti (Service Home Base, Visitor-Facing Hub, Preparation Service Area, Innovation Central). Il dipartimento costituisce oggi una sezione permanente della clinica dove lo staff e i dottori possono sviluppare ed ideare nuovi processi per migliorare il servizio offerto. In un altro caso, Hilary Cottam ha portato avanti un progetto multidisciplinare che comprendeva la partecipazione di prigionieri, personale penitenziario, direttori dei carceri e architetti al fine di collaborare per sviluppare un nuovo concetto di prigione. Esso concepiva le carceri come un gruppo di case assicurando comunque la sicurezza ma allo stesso tempo permettendo ai carcerati maggior libertà di movimento e liberando risorse finanziarie. L'idea che sta alla base di tale progetto è quella di ripensare le giornate in prigione e il ruolo del personale attraverso un programma intensivo di apprendimento. [1]

39. Coinvolgimento di ex-users. In Arizona, il Dipartimento Prigioni ha recentemente coinvolto i detenuti in programmi volti ad aiutare gli altri nel reinserimento nella società

40. Strumenti per il co-design basati sul web, come il sito australiano per persone disabili e i loro assistenti, web2care.

Un workshop del Teatro degli Oppressi a Philadelphia, USA, con Augusto Boal come moderatore nel mezzo. L'immagine è gentilmente concessa da Morgan FitzPatrick Andrews.

esperienze personali. L'idea alla base è quella di fare riflettere i partecipanti su particolari tematiche, permettere loro di esprimere le proprie emozioni e ri-raccontare le proprie esperienze per sviluppare nuove soluzioni. Le sculture che ne vengono fuori possono raffigurare relazioni di potere per esempio quelle tra mogli e mariti, o tra proprietari e lavoratori. Gli spettatori possono anche decidere di raffigurare problematiche meno personali e più generali come la mancanza di acqua fresca o la sicurezza sui trasporti pubblici. Questo tipo di rappresentazione (che è chiamato 'immagine attuale') è poi utilizzato come spunto per il dibattito tra gli stessi partecipanti su come cambiare la situazione. Essi poi raffigureranno la soluzione modellando una nuova scultura che rappresenterà 'l'immagine ideale'.

43. Metodi per il miglioramento continuo, come quelli impiegati dal Performance Managment System della Toyota. Essi mirano a generare idee nuove attraverso dei circoli di dibattito formati da chi lavora in prima linea. Questo metodo si basa sull'idea che i lavoratori possano avere una

migliore conoscenza circa le innovazioni potenziali rispetto ai manager o a personale esterno all'azienda. Edward W. Deming, il pioniere del metodo Toyota (conosciuto anche come controllo statistico della produzione o dei processi), espresse la necessità di un sistema di gestione basato sulla collaborazione tra i manager e lo staff ciò che egli definì un sistema di 'produzione di saperi'. Questo sistema consiste di quattro aspetti correlati: l'apprezzamento di un sistema (ovvero la comprensione di tutti i processi che involvono fornitori, produttori, clienti); la conoscenza delle variazioni (le possibili cause di variazione in qualità e nell'uso di campionature statistiche per le misurazioni); una teoria della conoscenza (i fattori della conoscenza e i limiti di quello che può essere conosciuto); una conoscenza di psicologia (ovvero dei fattori che costituiscono la natura umana).

Anche i 'Quattordici Punti' di Deming forniscono un modello per la trasformazione organizzativa. Questi punti includono: la creazione di una costanza nei propositi per migliorare i prodotti e i servizi, con il fine di diventare competitivi e di fornire lavori; non far dipendere l'acquisizione di qualità dalle ispezioni; migliorare costantemente il sistema di produzione e di servizio per incrementare la qualità e la produttività, e così far diminuire i costi. [3]

44. I quality circles sono gruppi di lavoratori che si uniscono spontaneamente per identificare, analizzare e risolvere i problemi concernenti il lavoro. I lavoratori presentano le loro soluzioni al dipartimento di management dell'azienda che diventano così i responsabili per implementare queste nuove idee. Il fine di questi circoli è quello di sfruttare l'esperienza e le idee dei lavoratori che sono spesso i migliori soggetti per identificare i problemi. Questo approccio fu lanciato per la prima volta da Toyota e gioca un ruolo fondamentale nel suo continuo processo di miglioramento.

45. Applicare le conoscenze brevettate alle questioni sociali. Questo metodo è stato promosso da Mohammad Yunus che per primo ha impiegato i saperi e il know-how delle aziende private per sviluppare soluzioni innovative ai problemi legati alla povertà. Il primo esempio di ciò fu la Grameen Danone, che unì l'organizzazione di microcredito promossa da Yunus e una compagnia francese produttrice di latte per sviluppare un nuovo yogurt per i consumatori con un basso reddito.

46. Coinvolgimento dei cittadini attraverso i media. L'azione diretta dei media nel coinvolgere i cittadini nel processo di innovazione sociale è rara, ma possiamo comunque riportarne qualche esempio. Il

La nuova passerella sopra il fiume Aire, disegnata dai cittadini di Castleford; uno dei punti del programma di Channel 4 "Big Town Plan". L'immagine è gentilmente concessa da Stephen Bowler.

canale televisivo britannico Channel 4 ha lavorato a Castelford per coinvolgere i residenti in un esperimento di redesign urbano. I cittadini lavoravano in squadra con designers, architetti ed ingegneri per decidere sui luoghi che avevano la priorità di essere rinnovati. Essi erano divisi in piccoli gruppi e ad ognuno era chiesto di identificare un problema o un'area. I progetti hanno portato alla creazione di un ponte sul fiume Aire, una galleria nel centro città, un parco giochi a Custyke, un nuovo quartiere verde e un sottopassaggio all'interno dell'area dei negozi. Il Castelford Project rappresenta un esempio eccellente del potere che ha la televisione nel sostenere i cambiamenti sociali.

Pensare diversamente

Le nuove soluzioni derivano da risorse differenti per esempio adattando un'idea da un campo ad un altro, o unendo elementi apparentemente distanti in un nuovo modo. È molto difficile che un'idea nasca da sola. Più spesso infatti, nuove idee nascono da altre, o si sviluppano da una

riflessione creativa sull'esperienza. Le nuove idee infatti derivano dal pensare alle cose in un'ottica differente o completamente nuova. Qui di seguito vengono elencati alcuni dei processi che possono aiutare a pensare e a vedere in maniera diversa.

47. Cominciare direttamente dallo user attraverso ricerche ed osservazioni quali approcci etnografici come i diari user/cittadino o vivendo con le comunità o gli individui interessati per capire il loro mondo. SILK nel Kent Country Council usò per esempio la ricerca etnografica per recensire gli stili di vita dei cittadini in quell'area.

48. La devianza positiva è una teoria per lo sviluppo delle comunità. Essa consiste nel trovare persone entro una comunità specifica che presentano comportamenti non comuni e le cui strategie permettono di trovare migliori soluzioni ai problemi rispetto ai loro pari, benchè abbiano accesso alle stesse risorse. La Positive Deviance Initiative ha ottenuto interessanti risultati per quanto riguarda i problemi della salute e della nutrizione in Egitto, Argentina, Mali e Vietnam. [4]

49. Rassegna dei casi estremi come i servizi sanitari o la produzione di energia nelle comunità più remote. La progettazione per le condizioni estreme può apportare interessanti spunti per fornire servizi agli utenti mainstream. Per esempio, ripensare edifici ed oggetti per essere usati più facilmente dai portatori di handicap ha spesso portato dei vantaggi a tutta la comunità.

50. Viaggiare resta senz'altro uno degli strumenti più potenti per propagare le idee, come per dare sicurezze per intraprendere certe decisioni. È comune per l'agricoltura usare fattorie modello e visite per trasferire i saperi e le idee.

Un eccellente esempio è Reggio Emilia, una prosperosa cittadina nel Nord dell'Italia che, dalla Seconda Guerra Mondiale, ha sviluppato un approccio per l'educazione nei primi anni di vita creativo, olistico e orientato verso l'infanzia che è stato esempio per altri paesi. **Reggio Children** è un'azienda metà privata metà pubblica che coordina tour e visite agli asili della zona.

51. Ripensare lo spazio. Molti materiali, molti spazi e molti edifici della società non vengono utilizzati, vengono messi da parte e non sono voluti. I vecchi edifici e le fabbriche rimangono spesso inabitati per anni, divenendo un peso sia finanziario che emotivo per le comunità locali. Il gioco

Prima. La linea ferroviaria del distretto di Meatpacking di Manhattan, New York City, vecchia e caduta in disuso. L'immagine è gentilmente concessa da Benjamin Curry.

Dopo. La vecchia linea ferroviaria è stata trasformata nel primo parco sopraelevato di Manhattan - L'High Line. L'immagine è gentilmente concessa da Geoffrey Greene.

sta nel vedere questi spazi in una luce più positiva, ovvero come risorse e opportunità per l'innovazione sociale. Nel processo di riutilizzo di questi elementi preziosi l'environment può venire rivitalizzato, i bisogni sociali possono essere soddisfatti e l'intera comunità può trarne beneficio. Un esempio può essere il lavoro di Teddy Cruz, un 'architetto attivista'. Cruz ha utilizzato a Tijuana materiali di scarto provenienti da San Diego per costruire case, cliniche e altri edifici, divenendo famoso per il suo impegno nella progettazione delle case popolari e per la sua abilità nel trasformare spazi inutilizzati dell'ambiente urbano in posti dove è bello vivere. Un altro esempio è la riqualifica di Westergasfabriek ad Amsterdam, compiuta da ReUse, o la trasformazione di una ferrovia soprelevata a New York in un parco cittadino l'High Line.

L'Open Innovation

L'open innovation consiste nel metodo per mettere insieme le idee delle persone e si sviluppa su una serie di principi quali la collaborazione, la condivisione, la decentralizzazione, la trasparenza dei processi e la pluralità dei partecipanti. Il termine è stato usato per la prima volta da Henry Chesbrough per descrivere un nuovo modello di sviluppo della produzione basato sulla libera circolazione delle informazioni e delle idee attraverso differenti dipartimenti ed organizzazioni. Grazie ad internet essa ha acquisito un più vasto significato e maggiori possibilità applicative, in quanto la rete ha permesso di allargare il numero delle persone partecipi ad un prezzo relativamente basso. 6 Nel corso degli ultimi decenni, si è assistito ad una vera e propria esplosione dei metodi pensati per incoraggiare l'immaginazione pubblica, forse si tratta in parte si una reazione contro l'eccessiva deferenza verso le professioni e l'idea che 'l'esperto conosce meglio'. Molti di questi metodi sono giunti, grazie ad internet, ad un numero sempre più vasto di persone e di idee.

52. Le **Calls for ideas** consistono nel chiedere ad un vasto range di persone di suggerire idee per strategie, progetti, esperimenti o soluzioni a particolari problematiche. Ci sono addirittura delle organizzazioni che promuovono questa tecnica: il Social Innovation Camp, per esempio, la impiega per ricevere suggerimenti per i suoi progetti; l'Innovation Exchange per sollecitare idea per i suoi progetti potenziali e la Commissione Europea per promuovere il dialogo interculturale attraverso la società civile europea in vista dell'European Year of Intercultural Dialogue del 2008.

53. Le idee di mercato, come il Development Marketplace della

World Bank che ricerca idee tra il suo stesso staff ed offre supporti ai vincitori

54. Concorsi e sfide possono essere un efficiente mezzo per scoprire le nuove risorse dell'innovazione sociale e possono aiutare anche a sviluppare nuove soluzioni a problemi sociali. Diversamente dal mercato privato, i concorsi non conducono le forze dietro allo sviluppo di un'innovazione nell'ambito dell'economia sociale. Questo vuol dire che i concorsi devono essere strutturati in un modo tale per cui i partecipanti abbiano l'opportunità di collaborare, condividere e imparare gli uni dagli altri. Esempi includono il Big Green Challeng lanciato dal NESTA e i vari X-Prize (per maggiori informazioni sul Big Green Challeng vedi il metodo 94, sugli X-Prizes il numero 407)

55. Le banche di idee vennero sviluppate pionieristicamente dall'Istituto per le Invenzioni nel Regno Unito, fondato dal suo direttore, Nicholas Albery, nel 1985. Albery procedette con la regolare edizione del libro 'Book of Social Inventions' e il 'Book of Visions', e nel 1995 creò la Global Ideas Bank una raccolta online di idee ed esperienze che rappresenta un database di 4.000 idee online, ricevendo un quarto di milione di visite l'anno e, di queste, 160.000 voti per una o più idee. La Global Ideas Bank ha permesso la nascita di molti siti simili, tra cui la Norwegian Ideas Bank (che si interessa principalmente di problematiche legate alla sostenibilità ambientale) e Idea a Day (le cui migliori 500 idee vengono pubblicate nel 'Big Idea Book', edito dal creatore del sito, David Owen). Un'altra iniziativa è My Health Innovation, un sito web che permette alle persone di dare dei suggerimenti per migliorare il sistema sanitario. Questi siti web contengono un'enorme quantità di idee dalle più brillanti alle più assurde. Ma anche quando le idee appaiono eccellenti, non c'è nessun metodo per trasformare l'idea in azione.

56. Le banche di idee cittadine. La mancanza di canali per sviluppare le idee è l'aspetto più debole delle banche di idee per essere effettivamente un metodo per generare vere innovazioni sociali. Ciononostante esse possono essere facilmente legate all'azione. Un esempio di successo è quella fondata dal Seoul Metropolitan Government nel 2006. Nel 2007 ha ricevuto ben 74.000 proposte (con una media di 140 al giorno), ed ognuna riceve una risposta entro una settimana. 1.300 idee vennero adottate.

57. Le video-cabine per raccogliere le idee e le impressioni del pubblico, vengono usate in conferenze come negli spazi pubblici per

"Sono troppo basso per attaccarmi alla maniglia in metropolitana. Mi serve una maniglia più in basso." Questa è una delle idee realizzate conseguentemente alla Seoul Ideas Bank. L'immagine è gentilmente concessa dall'Hope Institute.

raccogliere opinioni e questioni. YouTube può esserne un esempio virtuale.

58. Le scatole per suggerimenti rappresentano all'interno delle organizzazioni il metodo più usato per sollecitare le innovazioni. Michael Young ha creato una scatola nazionale nel 1968 per promuovere innovazioni nei servizi pubblici.

Partecipazione

Molti governi stanno oggi cercando di trovare nuovi modi per coinvolgere il pubblico nel loro operato, al di là delle elezioni. Questi metodi sono ancora in via sperimentale e riguardano principalmente il creare una cultura di apertura alle idee, piuttosto che il mero generare idee.

59. Esercizi su vasta scala per coinvolgere il pubblico nel prospettare idee e possibilità come il programma Australia 2020 iniziato dal Primo Minisro Kevin Rudd nel 2008 per identificare promettenti possibilità (tra

Il terzo Citizen Summit, tenuto nel Novembre del 2003. Più di 2800 residenti del distretto di Columbia si sono raccolti il 15 Novembre al Washington Convention Centre per aiutare a pianificare il futuro della città, discutendo e votando una serie di linee d'azione. L'immagine è gentilmente concessa da AmericaSpeaks.

cui portare un migliaio di persone in parlamento per un week end).

60. Piattaforme per coinvolgere i cittadini come il nuovo sito web della Casa Bianca, basato sugli stessi principi che il Presidente Obama ha espresso nel suo Memorandum, per un governo collaborativo, partecipativo e trasparente. Il sito permette ai cittadini di prender parte al dibattito su come attuare al meglio il piano di governo di Obama, dibattito che si svolge in tre fasi brainstorm, discussioni e bozze e culmina in nuove proposte di legge. Altre piattaforme come il MoveOn.org, il MeetUp.org, e Obama.com risultarono molto efficaci durante la campagna elettorale di Obama in mobilizzare ed entusiasmare il supporto dell'opinione pubblica. Queste piattaforme oggi aiutano l'amministrazione-Obama a sollecitare le idee e i feedback dei cittadini

Questo apparecchio serve ai partecipanti a votare in tempo reale. L'immagine è gentilmente concessa da AmericaSpeaks.

61. Metodi per la partecipazione, la generazione di idee e la deliberazione come le tecniche del voto deliberativo elaborate da James Fishkin per il Center for Deliberative Democracy (Stanford University). Questi metodi combinano i tradizionali metodi le tradizionali ricerche sull'opinione pubblica con focus group che raccolgono valutazioni e consigli su questioni politiche. Un altro esempio è il 21st Century Town Meeting, organizzato dall'AmericaSpeaks. Questo evento raccoglie tra i 500 e le 5.000 persone per discutere questioni locali, regionali e nazionali. I partecipanti vengono forniti di tastiere elettroniche per votare in tempo reale sulle varie questioni, e a volte sono divisi in gruppi di lavoro più piccoli.

62. Procedimenti per coinvolgere i bambini nel generare innovazioni, nel prendere decisioni, nella progettazione urbana, e nella gestione della scuola. Un esempio è il lavoro di Children's Express che inserisce la visione dei bambini nel pensare idee per la rigenerazione dei quartieri (al fine di influenzare le politiche pubbliche la Social Exclusion Unit chiede ai bambini di intervistare altri bambini che vivono in zone residenziali housing estate per fare delle presentazioni ai ministri).

63. **'Wiki government'**. Ovvero usare i siti wiki per permettere ai cittadini di aiutare nella stesura delle norme. Per esempio, in Nuova Zelanda ciò serve per stilare la regolamentazione della polizia. L'utilizzo dei siti wiki stimola migliaia di contributi (ovviamente alcuni più costruttivi di altri) e riceve fino a 10.000 visite in un giorno [7]. Tra i suggerimenti avanzati vi è la proposta di un'età minima di reclutamento e una maggiore enfasi sui diritti delle vittime. [8] I siti wiki sono considerati tecniche di grande successo per accrescere la consapevolezza tra i cittadini, sia apportando nuove idee, sia rifinendo le idee esistenti.

64. **Pianificazione partecipativa** o 'Planning for Real' ideato da Tony Gibson e altri metodi per coinvolgere il pubblico nella ideazione di soluzioni, principalmente riguardo alla progettazione urbana e all'architettura, e recentemente anche al design industriale.

65. **Strutture parlamentari per sviluppare le idee dei cittadini**, come il Tribunus Plebis in Korea, un comitato di senatori che opera per inserire nella legislazione le idee dei cittadini.

66. **Petizioni dei cittadini** e altre piattaforme online per raccogliere le opinioni dei cittadini su varie questioni tra cui il miglioramento dei servizi pubblici. Un esempio nel regno unito è il Prime Minister's e-Petition website che comprende un 10 milioni di partecipanti. Anche il parlamento tedesco incoraggia le petizioni online e chi riceve maggior supporto ha la possibilità di portare le proprie idee direttamente in parlamento portando una radicale innovazione alle procedure parlamentari.

67. **Le giurie cittadine** istituite per la prima volta negli Stati Uniti dal Jefferson Center, radunano una selezione casuale di cittadini per stabilire i pro e contro di quelle proposte politiche che sono state contestate, e a volte per generare nuove idee. Le giurie cittadine sono stabilite in modo analogo alle giurie giuridiche, ma senza alcuna autorità costituzionale formale. Questo metodo è stato anche impiegato nel Regno Unito principalmente per i governi locali ma anche nel Ministero per il Commercio e per l'Industria (oggi il DBIS) e per la Food Standards Agency.

68. Vi è anche un altro tipo di **giurie cittadine** che però coinvolge un maggior numero di persone di solito tra le 500 e le 3.000. I partecipanti sono di solito scelti secondo un campionamento casuale. Un esempio è l'Hackney's online citizen panel che si occupa di una vasta gamma di questioni locali.

69. **Il teatro legislativo** è simile al forum teatrale (vedi Metodo 42), ma invece che mettere in scena una performance dove qualcuno è oppresso, il soggetto è una proposta di legge. Gli spettatori possono salire sul palco, esprimere le proprie opinioni, opporsi o modificare ogni proposta. Augusto Boal ha ideato questa forma di teatro quando era consigliere a Rio de Janeiro [9]. Questo metodo è stato recentemente impiegato a Brighton e ad Hove per promuovere il pubblico coinvolgimento in un programma per il miglioramento della salute.

Facilitare la partecipazione

Vi è anche una serie di tecniche ampiamente usate nelle zone in via di sviluppo per coinvolgere le persone in modo più significativo. A volte alcuni incontri restano improduttivi e poco creativi che non sempre sono il luogo adatto per produrre nuove idee, ma in ogni caso giocano un ruolo fondamentale nel processo di innovazione: sono infatti decisivi per formare idee e costruire il supporto. Molta attenzione viene oggi data agli incontri per renderli più effettivi a volte con più processi open, altre invece con strutture più formali. I meeting faccia a faccia rimangono comunque le sedi più importanti per generare interesse verso l'innovazione, ma sempre di più le nuove tecnologie stanno trasformando il modo di confrontarsi, permettendo alle persone di interagire sia verbalmente e visualmente, ma anche attraverso simulazioni.

70. **Eventi e conferenze per fare rete e imparare**, come il Poptech, il TED (Technology, Entertainment, Design), e il Tällberg Forum ospitato dalla Tällberg Foundation, al fine di condividere e diffondere informazioni ed esempi delle pratiche più innovative. Molti di questi eventi utilizzano format tradizionali, come workshops (per esempio il Tällberg) o brevi monologhi (come nel TED), ma molto spesso questi vengono accantonati in favore di un networking più informale.

71. Il **Seedcamp** è un evento di una settimana che si tiene ogni Settembre a Londra per supportare 20 squadre di giovani imprenditori. L'evento mette insieme diversi 'mentor network' di imprenditori, corporazioni, designers, specialisti di marketing, avvocati e così via per aiutare le squadre a fondare un business attuabile.

72. **Meeting virtuali** e conferenze come la One World in contemporanea alla Bali Conference on Climate Change che si è tenuta nel cyberspazio di Second Life.

Il Membro del Congresso Edward Markey (D-MA), incaricato della Commissione Scelta per l'Indipendenza Energetica e il Surriscaldamento Globale, parla ad una folla in OneWorld.net, "Virtual Bali", un'iniziativa in Second Life. L'immagine è gentilmente concessa da OneClimate.net/OneWorld.net.

73. **I webinars** sono semplici strumenti per organizzare seminari nella rete. Un esempio è quello organizzato dal network Cities of Migration che ha unito l'NGO, fondazioni ed accademici coinvolti in azioni sociali concernenti la diversità nel mondo.

74. **I Dialogue Café** impiegano videoconferenze (TelePresence) per riunire cittadini da ogni parte del mondo. Una persona, per esempio, può partecipare ad un Dialogue Café a Londra mentre sorseggia del tè con un amico seduto in un Dialogue café a Lisbona ed un altro a New York. Questo network di café verrà aperto da organizzazioni non-profit per ospitare ed organizzare eventi ed incontri. Delle prove sono state eseguite a Londra, Istanbul e New York e i primi cinque caffè (a Londra, Doha, Lisbona, Shanghai e San Paolo), saranno operativi nel 2010.

75. **Gli eventi open space** (detti anche 'unconferences') vengono guidati dai partecipanti che decidono il programma e si organizzano in gruppi. Chiunque voglia iniziare un dibattito o un'attività propone la sa idea all'intero gruppo e chi vi è interessato partecipa. Il programma è dunque fluido e variabile, non c'è niente di rigorosamente prestabilito e i partecipanti possono spostarsi da un gruppo all'altro o creare nuovi gruppi.

Bar Camp Vancouver, 2009. I partecipanti decidono sul da farsi e portano avanti dei workshop aperti a tutti. Nella foto qui sopra, un partecipante propone la sua idea. L'immagine è gentilmente concessa da http://flickr.com/photos/brycej.

Una delle regole d'oro è che non ci sono spettatori, solo partecipanti. Gli eventi open space si basano su quattro principi: chiunque partecipa è la persona giusta; qualsiasi cosa succeda è l'unica che poteva succedere; a qualsiasi momento si cominci è il momento giusto; e quando l'evento è finito, è finito. Un esempio di rilievo è il BarCamp. Esso inizialmente si occupava di questioni correlate alla tecnologia, ma oggi si occupa di diverse tematiche, come il marketing e la sanità.

76. I workshop partecipativi, sono conosciuti anche come Participatory Rural Appraisal (PRA) o Participatory Learning and Action (PLA). Nomi come Robert Chambers hanno sviluppato una gran quantità di materiali per organizzare e facilitare questi workshop, che consistono in incontri per permettere alle persone locali di analizzare, condividere ed accrescere le proprie conoscenze per programmare, gestire e valutare progetti e programmi di sviluppo. In questo genere di incontri vengono spesso usati per coinvolgere i partecipanti e fissare i saperi, metodi visuali,

come video, illustrazioni, diagrammi di Venn, body maps, e così via. Essi rappresentano infatti un aiuto effettivo per portare i partecipanti a riflettere sulle questioni trattate e sulla propria personale esperienza. Inoltre tali workshop danno molta attenzione alle dinamiche di gruppo, annullando ogni tipo di distinzione tra chi ha potere ed influenza all'interno di una certa comunità, e chi invece ne ha meno. Una di queste attività è chiamata Saboteur. Il gruppo si divide in tre, due avranno i ruolo di speaker e uno quello di sabotatore. Il sabotatore continuerà a interrompere e distrarre gli altri due che però non sono a conoscenza che egli rivesta proprio questo ruolo. Al termine dell'esperienza è chiesto al gruppo di riflettere e raccontare le proprie sensazioni. [10]

77. Pensare alla disposizione dei posti a sedere. Le dinamiche di gruppo e il livello di partecipazione sono anche influenzati dalla disposizione delle persone all'interno del gruppo. Vi sono infatti dei metodi per arginare gli squilibri di potere e incoraggiare i partecipanti a prendere parte attiva all'esperienza, come per esempio sedersi in cerchio, a ferro di cavallo, o utilizzando quello che viene chiamato fishbowl (ovvero la boccia dei pesci). Questa disposizione consiste nel far sedere le persone che stanno prendendo parte alla discussione all'interno di un cerchio, circondati così dagli altri partecipanti che ascoltano, osservano e assistono all'esercizio, ponendo anche domande. I ruoli naturalmente sono intercambiabili. Un'altra tecnica si chiama Margolis wheel (la ruota di Margolis). Essa consiste in quattro paia di sedie , fino ad un massimo di sei paia, messe l'una davanti all'altra in cerchio, come una ruota. Questo esercizio aiuta i partecipanti a comprendere che ognuno ha conoscenze ed esperienze che vale la pena condividere.

Un altro esercizio consiste nel chiedere ai partecipanti di sedersi in cerchio per terra, così facendo ogni rapporto di forza viene sottilmente impedito. È difficile infatti per le persone dominare senza stare in posizione eretta, e se per caso lo facessero, essi tenderebbero ad escludersi automaticamente dal gioco. Il potere rimane a coloro che siedono per terra come coloro che mescolano le carte, disegnano le mappe, scrivono note, eccetera. Molto letteralmente, sedere per terra è un ottimo metodo per appianare le differenze, costruendo un ambiente aperto, collaborativo ed egalitario. [11]

Istituzioni

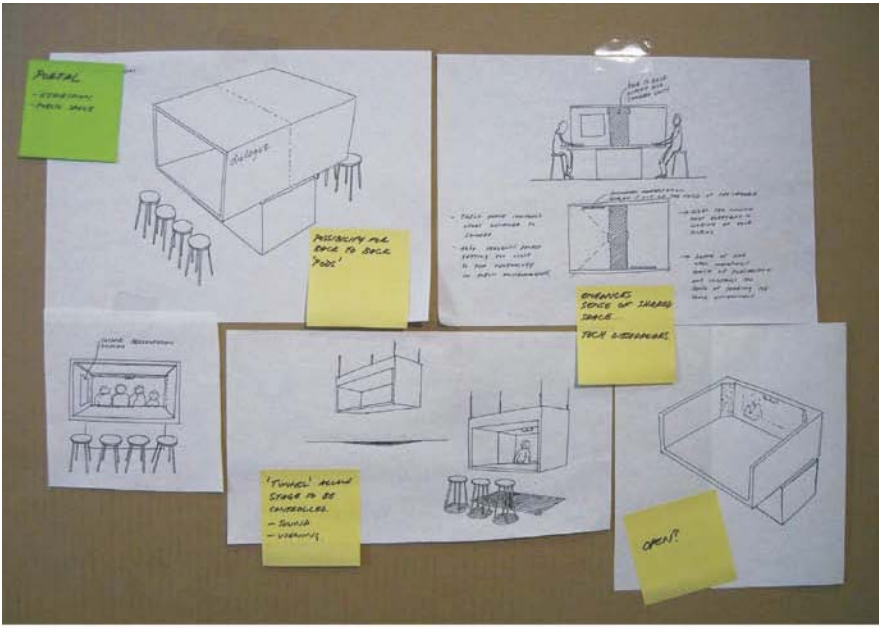
Vi è un vasto numero di organizzazioni e di team multidisciplinari che si occupano di generare idee che siano fattibili. In altri punti di questo libro, ci siamo concentrati su istituzioni coinvolte in tutte e fasi dell'innovazione e

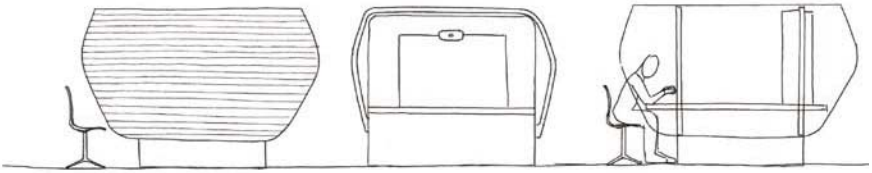
La ruota di Margolis. Ai partecipanti viene chiesto di riflettere su di una particolare sfida che loro stessi devono affrontare. Quelli seduti nel cerchio interno sono i consulenti e quelli all'esterno i "clienti". Questi ultimi cambiano a rotazione, dopo un veloce consulto con i consiglieri. Quando hanno completato il giro, diventano consiglieri.

che operano in tutti i settori, qui invece ci occupiamo di chi anima l'innovazione, ovvero coloro che portano prospettive differenti e soluzioni innovative.

78. Quello che viene chiamato Think tanks ha da sempre un ruolo di rilevanze nel processo di generazione di idee. L'inglese Fabian Society è una delle prime. Famosi esempi americani sono la Brookings e l'American Enterprise Institute. Nel passato esse hanno agito da intermediarie tra la ricerca svolta nelle università e i professionisti del governo come di altri settori. Il miglior think tanks agisce da catalizzatore, combinando ricerca, idee e stimolo per innovazioni pratiche prima di un effettivo cambiamento della linea politica. Un buon esempio recente è il lavoro di Demos sulla futura evoluzione dei budget personali per i beneficiari di assistenza governativa.

79. Do tanks . Alcuni think tanks si sono spostati su un livello più pratico, riconoscendo che la pratica è spesso avanti alla teoria, cercando di avere influenza attraverso dimostrazioni pratiche più che pubblicazioni. Il movimento green è un settore particolare per nuovi tipi di think tank e do tank, come il New Economics Foundation e il Forum of the Future.





Questi sono i primi schizzi dei punti di telepresenza di Dialogue Café. Dialog Café è un'organizzazione no-profit che avvicina le persone da tutto il mondo in conversazioni in telepresenza. L'immagine è gentilmente concessa da Dialogue Café.

che si sta svolgendo nel Kent, in Cornovaglia e nel Newham, Regno Unito, per integrare il sostegno sociale e sanitaria attraverso la teleassistenza, il telesoccorso e affini.

90. L'**open testing** conferisce trasparenza alle fasi di verifica. Per esempio tracciare le performance di automobili ibride attraverso Google e la politica governativa C40. Un esempio di open-testing è l'iniziativa di Google che mira ad educare i consumatori all'efficienza e alla convenienza di tecnologie che siano anche amiche dell'ambiente. La combinazione tra apprendimento sociale e progresso tecnologico che l'open testing dimostra, presenta molte applicazioni nell'incoraggiare innovazioni sostenibili.

Questa è una delle auto di prova di Google. Questo prototipo di automobile monitora l'emissione di gas che producono l'effetto serra. I risultati vengono pubblicati online così che tutti possano vederli. L'immagine è gentilmente concessa da Google, Inc.

Finanziamenti per le nuove idee

In questi primi livelli può essere impiegata una vasta gamma di finanziamenti: piccole concessioni, prestiti convertibili, commissioni dirette, premi e così via.

91. Prestiti e supporti per idee in fase iniziale. I finanziamenti per le idee promettenti si configurano come piccoli prestiti per le imprese sociali, o per gruppi di lavoratori, di professionisti e di cittadini. All'interno delle università la formula consueta è un prestito con poche condizioni per permettere ai gruppi di ricerca di esplorare un idea senza che i risultati ne siano specificati. Per le organizzazioni esterne, di solito i finanziamenti combinano prestiti e supporti in-kind.

92. Piccoli sussidi rivolti ad organizzazioni comunali e gruppi locali per dimostrare le innovazioni coinvolgendo volontari e/o azioni comunitarie.

93. Finanziamenti attraverso concorsi all'interno del settore pubblico, come l'Enterprise Fund del Primo Ministro di Singapore, o l'inglese Invest to Save Budget. Queste sono aperte all'applicazione di agenzie pubbliche già esistenti, a volte richiedendo che l'offerta coinvolga diverse organizzazioni per occuparsi dei problemi connessi.

94. Premi e concorsi pubblici possono essere un effettivo mezzo per distribuire fondi e incentivare l'innovazione. Uno degli argomenti tradizionali a favore di premi e concorsi è il fatto che essi rappresentano un mezzo per trovare una soluzione senza farsi carico del rischio, in quanto sono i partecipanti ad assumersi il rischio finanziario. In ogni caso, nell'economia sociale vi sono argomenti per condividere il rischio, più che spostarlo. Questo può essere raggiunto attraverso un processo stage-gate, dove i partecipanti aumentano l'investimento passando attraverso i vari livelli del concorso. Così fu organizzato il Big Green Challenge del NESTA. Fu avviato nel 2007 con un premio di 1 milione di sterline per stimolare cambiamenti in risposta alle minacce imposte dal cambiamento climatico. Il Big Green Challenge rappresenta il primo concorso nel suo settore. Attraverso un processo di tre livelli, partecipanti sono supportati per articolare, sviluppare e, se diventano finalisti, implementare le loro idee. Il premio finale sarà consegnato a uno o più vincitori .

Uno dei finalisti è il Green Valleys, una società che ha sede in Brecon Beacons, Galles. Essa spera di ridurre le emissioni di carbonio, di mitigare

Questo è uno dei sei sistemi idroelettrici riportati in vita da The Green Valleys. L'immagine è gentilmente concessa da Stephen Shepherd.

il rischio di inondazioni e fornire i residenti locali con un'energia che sia rinnovabile ed economica. Attraverso l'eolico, l'energia idrica e quella termica (alcune delle quali saranno di proprietà della comunità), Green Valleys spera di rendere l'area di 520 metri quadri indipendente in termini di energia. Quella in eccesso verrà venduta alla National Grid, generando un guadagno stabile.

95. Finanziamenti da networks e richiedere a chi riceve i fondi di condividere le conoscenze emergenti, come nel programma EQUAL della Commissione Europea.

96. Finanziamenti per l'incubazione. Ovvero trovare degli intermediari nei finanziamenti che siano specializzati in trasformare le idee promettenti in una forma su cui si possa lavorare, e che diano un seguito ai finanziamenti. L'incubazione include diversi elementi: trovare elementi da modelli esistenti, progettare, sviluppare e business planning. Il concetto di incubatore può essere venduto ad organizzazioni esistenti o trasformato in una nuova organizzazione. Una questione critica è combinare le decisioni di investimento e il supporto finanziario.

97. Capacità d'impresa in-house, per esempio nelle grandi organizzazioni non governative. Questo può consistere in unità corporative il cui target primario è il numero di imprese spin-off create.

98. Pagare secondo il tempo. Prendere dei lavoratori innovativi e metterli in incubatori o in prestigiosi ruoli a tempo determinato per trasformare le idee in business plan (con i costi in termini di tempo potenzialmente trasformati in pareggio o in guadagno).

99. Vouchers per dare potere d'acquisto direttamente alle organizzazioni non governative o ai fornitori di servizi per pagare la ricerca nelle università, o per unirsi in incubatori testati dall'ESRC.

100. Voce collettiva e titoli. Permettere allo staff di un'organizzazione di votare quali idee e progetti dovrebbero ricevere fondi nelle prime fasi di sviluppo. Questo è un'utile modo di mettere insieme un'intelligenza collettiva e assumere la forza lavoro nell'innovazione.

101. Finanziamenti public private social partnership su temi particolari (come per esempio ridurre la povertà infantile) e imprese comuni con un mix di sussidi o commissioni, o uguaglianza condivisa. La partnership standard usata per infrastrutture finanziarie ed edifici presenta record misti in termini di valore per i soldi e di successo. Tuttavia sembrano più promettenti per l'innovazione partnership più creative.

102. Commissioni dirette. Per esempio un dipartimento governativo che contratta per un nuovo percorso di studi o per un metodo di cura attraverso un contatto diretto con il fornitore.

103. Offerte per i risultati. Per esempio, offerte per approcci innovativi per mettere fine alla disoccupazione tra i laureati o il disagio sociale, incoraggiano donazioni da squadre con la capacità di mettere in pratica le idee, usando un "dialogo competitivo" (come nel modello europeo)

104. Creare nuovi mercati attraverso approvvigionamenti. Nei casi dove non esista un mercato stabilito per un particolare servizio o una nuova tecnologia, l'approvvigionamento pubblico può creare una domanda sufficiente per creare mercati completamente nuovi per l'innovazione. Un esempio è Internet, che è stato sviluppato dalla DARPA (Defence Advanced Research Projects Agency) e a cui sono serviti anni per essere commercializzato (vedi i metodi dal 170 al 183).

Note Finali

1, dogson, M. Gann, D. and Slater, A. (2005) "Think, Play, Do: technology, innovation and organisation" Oxford: Oxford University Press.

4 SOSTENERE

Solo una piccola parte delle idee sopravvive dopo i test e i progetti pilota., persino quelle promettenti possono essere non effettive o non avere un buon rapporto costo-benefici per sopravvivere. Quando un'idea o un cluster di idee è nuovo, è probabile che ci siano molto alternative in concorrenza, di solito solo poche di queste sopravvivono. Pensiamo per esempio alla bicicletta o all'automobile, nei primi decenni della loro invenzione hanno assunto forme diversissime prima che una pratica variante divenisse dominante.

I feedback del pubblico sono utili, ma i metodi di valutazione hanno un ruolo vitale nella decisione di quale sia un successo o un fallimento proprio per la natura valutativa di tale processo. La capacità di giudicare le innovazioni è fondamentale per il successo di un sistema innovativo. Cercare di mantenere in vita molte idee può privare l'idea migliore delle risorse di cui essa ha bisogno per essere sostenuta. Abbiamo analizzato una vasta gamma di strumenti nella sezione successiva (vedi 208-229), in quanto tali giudizi servono a capire se un'idea può essere sostenuta o deve essere scartata.

Per quelle idee che passano con successo i test e gli esperimenti, avviare un servizio o un prodotto a condizioni sostenibili implica lo sviluppo di un modello economico che ne assicuri il futuro finanziario. Questo richiede spesso cambiamenti della idea stessa: semplificarla o portarla ad elementi più modulari cosicché possa funzionare anche senza l'entusiasmo degli sviluppatori.

Nel settore pubblico, rendere un'idea sostenibile, richiede di integrare le innovazioni in processi budgetari. Un servizio può essere finanziato da nuove finanze, altre volte servizi esistenti hanno bisogno di essere modificati o sostituiti. Ma per passare da prototipi a un'innovazione vera e

propria , è consigliabile di affrontarla come un'impresa separata, con finanze pubbliche e un contratto che può portarla a termine. Infatti, questo può essere cruciale se la nuova idea deve avere il giusto ethos.

Al di fuori del settore pubblico, sostenere un'idea implica sei elementi chiave:

- un modello di business che mostri come l'impresa possa diventare sostenibile
- un modello di governo che fornisca una chiara mappa di controllo, di responsabilità e di tutela (anche per proteggere l'idea qualora avesse successo)
- risorse finanziarie per per creare capitale nel breve periodo e assicurare guadagni nel futuro
- un network e una strategia di comunicazione per sviluppare il capitale relazionale
- un modello di staff che includa anche il ruolo dei volontari
- un piano di sviluppo per sistemi operazionali

Tutto ciò sarà trasformato in un piano economico o di business che fornirà i dettagli del servizio o dell'iniziativa, come verranno forniti, da chi, quali saranno i costi e così via.

In questa fase emergeranno sicuramente delle tensioni. Ogni impresa a fini sociali ha interesse a massimizzare il potere dell'innovazione al di là dal livello imposto dagli interessi finanziari dell'impresa stessa. Questo dà luogo ad una tensione tra l'interesse a collaborare e a condividere le idee e un interesse a restringere le informazioni per salvaguardare la sopravvivenza finanziaria dell'organizzazione.

Molte imprese sociali devono coniugare le due cose, rimanere aperte e collaborative e al contempo sopravvivere finanziariamente e a volte condividere il proprio know-how porta guadagni indiretti. Ed è proprio questa apertura che attrae contributi volontari in termini di tempo, risorse e donazioni.
Le imprese sociali rimanendo aperte ne guadagnano molto, anche se questo è più facile a dirsi che a farsi. L'idea spinge in una direzione, la pratica in un'altra. [1]

Creare un business

Trasformare una buona idea in qualcosa che sia sostenibile fuori dal settore pubblico dipende da un modello di business una chiara idea di come si può generare un guadagno sufficiente per coprire i costi e ottenere un profitto. È

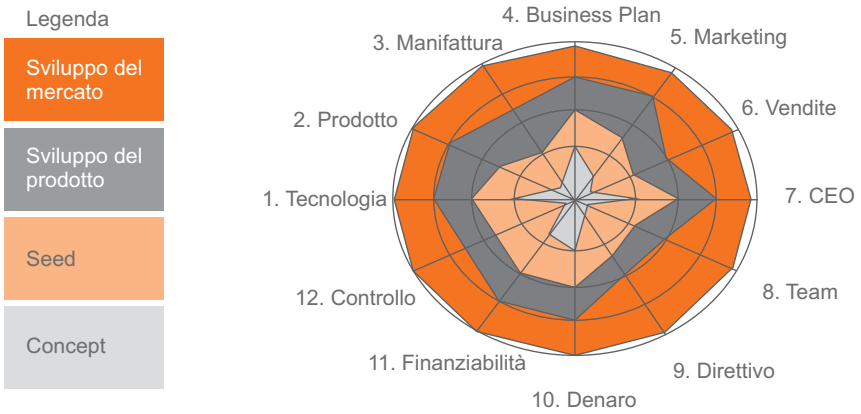
necessario mettere insieme effettive forniture ed effettive richieste. Effettive forniture significa tutto ciò che è stato provato funzionare ad un ragionevole costo. Effettiva richiesta si riferisce al fatto che ci sia qualcuno che voglia pagare per ciò che è offerto, che può essere un'agenzia pubblica o il pubblico esso stesso.

105. Modelli di business innovativi. I concetti di business dell'economia sociale richiedono tanta cura e creatività nella loro realizzazione quanto le idee sociali, e se sviluppate assieme rendono al meglio, sostenendosi e rinforzandosi a vicenda. Per le iniziative sociali, il modello di business rappresenta una strategia per la sostenibilità. Esso deve essere semplice, persuasivo e stringente, poiché esso rappresenta la parte chiave per l'attarttibilità di un'impresa. I modelli di business che funzionano sono essi stessi la prima parte per l'innovazione sociale. Essi differiscono dai modelli nei mercati commerciali, andando dalla distribuzione di servizi diretti ai commissari, attraverso modelli che creano un valore per i clienti a modelli simili a quelli del web che condividono saperi e proprietà intellettuali.

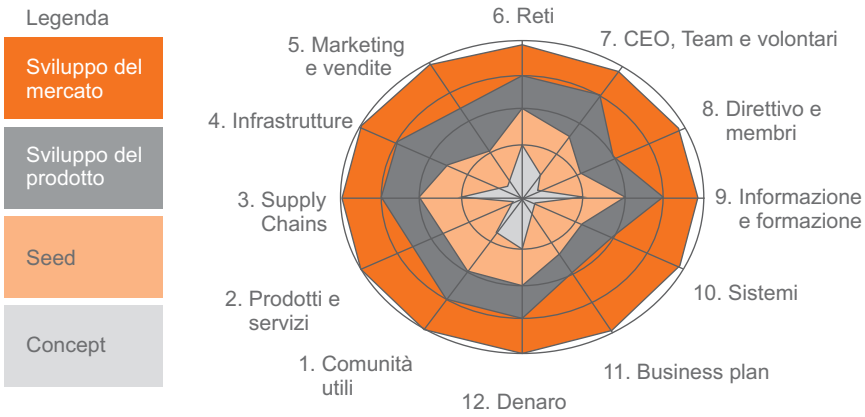
106. Strategie di business. Il contesto per un modello di business è una strategia su come l'impresa proposta si posizioni sul piano economico. Ci saranno così dei fattori chiave di controllo in ogni settore della produzione. Mappare un settore suggerirà i punti in cui l'impresa sociale avrà le migliori chance di successo e di influenzare il modo in cui lavora il settore.

107. Guadagni e risultati. C'è una gamma di modelli di business sociale che implica il riconoscimento del valore potenziale dei vantaggi di un'impresa ai fini di generare un guadagno alternativo. Particolarmente istruttivo è guardare ai modelli di business adottati dalle aziende del web che, come nelle imprese sociali, hanno interesse a mantenere un accesso libero, generando indirettamente del reddito come risultato della risposta attirata dai servizi gratuiti.

108. Piani di business. I modelli di business e le strategie hanno bisogno di trasformarsi in piani di business, che aiutino a chiarificare quali sono i compiti, quali sono i più importanti e la loro sequenza per esempio i piani per investire in persone, equipaggiamento e crescita di mercato. I piani di business non possono prevedere quale sarà lo sviluppo effettivo, e pochi di questi sopravvivono al loro incontro con la realtà. Resta il fatto che essi forniscano una tabella per le operazioni necessarie e dimostrino la competenza di coloro a cui spetta di portare avanti l'impresa.



Nel diagramma il miglioramento maggiore è stato fatto lungo l'asse della tecnologia (come potremmo aspettarci nella Silicon Valley), insieme con gli assi di business plan, CEO e finanziamenti. I meno sviluppati sono vendite, team, il Direttivo, e sistemi di controllo. Per l'economia sociale i problemi di controllo, il team e le relazioni con gli utilizzatori probabilmente avranno la priorità maggiore, ed infatti questa potrebbe essere la sostanza di una nuova tecnologia sociale sulla quale si baserà una venture. Nel diagramma sotto individuiamo 12 assi alternativi che potrebbero essere più adatti per le social venture.



Questi sono strumenti utili sia per i manager che per gli investitori, che richiamano l'attenzione verso i tanti diversi elementi che formano un buon business - e su quelli che potrebbero rappresentarne un punto debole.

109. Metodi per la valutazione dei piani di business. Ci sono molti metodi che aiutano a definire i modelli e i piani di business. Il metodo Bell-Mason nell'ambito del capitale a rischio, per esempio, fornisce una cornice rigorosa entro cui inquadrare l'attenzione di tutti quegli elementi che insieme compongono un piano di business credibile, come abilità, marketing ed aspetti finanziari. Il loro modello per nuove imprese ha 12 assi come mostra il diagramma qui sopra. Per ogni asse, il progresso è suddiviso in quattro fasi. Prima c'è la fase del concetto e per ultima la fase di marketing.

Proprietà e forme organizzative.

Qui arriva il punto in cui ogni iniziativa deve decidere quali forme organizzative prendere, quali decisioni e quali processi di responsabilità adottare, e così via. Queste decisioni hanno un costo in termini di tempo e denaro. Ma intraprendere la direzione giusta fin da principio garantisce strutture e sistemi che aiutano a tenere insieme l'organizzazione. Forme di proprietà danno delle regole riguardo alla missione dell'organizzazione, alle sue strutture direzionali e a come il suo profitto venga distribuito, oppure riguardo a come un progetto possa mobilitare un supporto, facendo sì che altre persone si occupino di tale progetto come se fosse il loro.

Nell'economia sociale la proprietà è un concetto ambiguo. Le sue strutture organizzative rappresentano il campo dove si scontrano scopi ed interessi. L'organizzazione può anche avere un obiettivo sociale di dare vantaggio agli altri, ma nel farlo deve sempre fare i conti con interessi privati finanziari, interessi dello staff e così via. Come convogliare le pressioni e renderle positive?

110. Strutture informali come quelle usate dall'organizzazione Un Techo para Chile, formata nel 1997 per fornire case ai cileni più poveri. A questo programma lavorarono per due anni giovani laureati e professionisti costruendo case e trasformando quartieri malfamati in zone sicure con case decenti. L'organizzazione si è diffusa oggi in tutto il Sud America, coinvolgendo un numero enorme di volontari per costruire più di 40.000 case. Per il 2010 sono previste ancora 10.000 nuove case nel continente. Fino a poco tempo fa, Un Techo para Chile non aveva uno status legale era semplicemente un gruppo di studenti, giovani professionisti e residenti. Felipe Berrìos, colui che ha avviato l'iniziativa, credeva che questo fosse il modo migliore per permettere ai volontari di avere la proprietà del progetto. Inoltre faceva sì che Un Techo para Chile non potesse essere citato in tribunale. Nel 2005 questa organizzazione ha iniziato a collaborare con il governo, e per fare ciò, si è dovuta costituire legalmente. Un altro esempio

sono gli Alcolisti Anonimi, organizzati in un network di soci invece che in un'organizzazione formale per prevenire impedimenti burocratici.

111. Aziende private. Per alcune imprese sociali, i modelli delle aziende private sono quelli maggiormente adatti: essi infatti possono aiutare a far sorgere uguaglianza e a formalizzare i contributi di piccoli gruppi di finanziatori. La loro limitazione consiste nel fatto che l'influenza del finanziamento tende a declinare nel tempo e non riescono ad essere legati ad una missione o ad un set di valori per troppo tempo.

112. Aziende private adattate. Le forme corporative possono essere adattate a riflettere i valori e i differenti modelli di responsabilità, per esempio creando differenti categorie o azionisti, dando a particolari gruppi la possibilità di votare e così via. Tutto ciò può venire fissato attraverso una costituzione, un accordo tra gli azionisti oppure attraverso una partnership limitata.

Alcuni di quelli coinvolti nella costruzione di case e nella sistemazione di quelle già esistenti, rendendole case abitabili. L'immagine è concessa gentilmente da Un Techo para Chile.

Solo alcune delle case realizzate da Un Techo para Chile. L'immagine è concessa gentilmente da Un Techo para Chile.

113. La partnership a responsabilità limitata è una forma di proprietà legale che dà i benefici di una responsabilità limitata, ma permette ai membri di organizzare in modo flessibile la loro struttura interna come nelle partnership tradizionali. Questa modalità è stata usata da associazioni di housing, autorità locali e sviluppatori privati per consegnare case low-cost, per esempio da L&Q Group e dal George Wimpey in Academy Central.

114. Co-ops e Associazioni tendono a essere meno flessibili che le aziende private, ma anche migliori capacità di ripresa. Club, aziende di mutua assicurazione e società amichevoli hanno tutte una forma associativa. Il loro proposito sono gli interessi dei loro membri, come consumatori, lavoratori o partecipanti, ma la loro cultura è sociale, e sono impegnati con la comunità nella quale operano, offrendo lavoro, servizi e supporto. Esempi includono la Japanese food consumer co-ops e il gruppo di co-ops Mondragon in Spagna.

115. Mutui. I co-ops sono un tipo di mutuo. I mutui hanno assunto molte forme in passato con la finanza come settore importante. Più recentemente sono diventati importanti tanto nei servizi con Welsh Water come esempio di successo, come nello sport, dove oggi vi sono 15 club di calcio e di rugby di

proprietà o sotto il controllo di associazioni di tifosi, con più di 95 associazioni che posseggono azioni dei loro club. C'è stata anche una crescita di quello che viene chiamato "New Mutualism", che è stato promosso, con il supporto del governo, come un modo per democratizzare i servizi pubblici. Vi sono oggi 125 NHS Foundation Trusts che sono state mutui con diversi portatori di interessi; i Gps hanno organizzato mutui per fornire assistenza sanitaria.

116. Partnership. Un protocollo d'intesa può esprimere formalmente una convergenza di volontà tra due parti nel caso in cui sarebbe impossibile firmare un accordo legalmente vincolante. Se gli incentivi della legge sono appropriati, allora si possono scrivere e firmare contratti.

117. Gli enti di beneficenza sono le forme legali che hanno come primo obiettivo la mission dell'organizzazione, con l'esigenza di fornire un beneficio pubblico come condizione per i vari benefici di uno status caritatevole(charitable status), compresi i benefici fiscali.

118. Community Interest Companies. Questo rappresenta un nuovo status legale per le imprese pubbliche, ed è simile allo status caritatevole. Lo status che chiameremo CIC permette alle imprese sociali di accedere agli stessi investimenti mantenendo la supremazia dell'obiettivo sociale dell'impresa, tenendo bloccati le risorse e i dividendi, cosa che isola parzialmente l'impresa dall'imperativo del mercato privato della massimizzazione del profitto e quello della crescita del capitale. Un esempio è Working Rite, impresa specializzata in progetti work-based mentoring. Basata sull'idea che 'ciascuno è il loro boss', Working Rite unisce un giovane disoccupato con un operaio competente e supporta il giovane per i sei mesi di apprendistato. Alla fine del dicembre 2009 ben 3.261 aziende erano registrate come CIC.

Governance

Le strutture di proprietà presentano al loro interno importanti dinamiche che potrebbero aiutare quanto ostruire un'organizzazione nel realizzare la sua propria missione. Le migliori forme di proprietà e di organizzazione rinforzano il capitale relazionale, creando una risorsa di resistenza per i tempi difficili in cui l'impresa può cadere.

119. Le assemblee/tabelle? sono uno degli spetti chiave per qualsiasi organizzazione. Come strumenti di governance per le imprese sociali, esse presentano una storia anomala. Queste rappresentano una divisione tra il

135. Keeping it open. Investire in risorse umane per assicurare apertura all'impresa sociale è importante tanto quanto investire in macchinari o edifici. Inoltre questo riguarda la formulazione e la presentazione dell'identità di un'impresa a se stessa e al mondo esterno. Visite da esperti esterni possono essere d'aiuto per la formazione e il training oppure, come nel caso di SEKEM, possono tenere un'organizzazione aperta a nuove idee e nuovi modelli. La qualità e la portata delle relazioni esterne di un progetto deve essere pensata come un progetto culturale, infatti è da una cultura aperta ed accogliente che un'impresa sociale trae le sue più grandi forze.

136. Sistemi per ricevere feedback dagli users per mantenerli al centro. Le imprese sociali tendono a dipendere troppo dall'idea di stimolare i finanziatori e gli users e a concentrarsi di più sull'offerta che sulla domanda. Ma per assicurare che l'impresa rimanga generativa e non diventi statica, gli users dovrebbero restare centrali un servizio dovrebbe sapere quali sono i suoi users, come viene impiegato e percepito, come può essere migliorato e così via. Siccome nessuna impresa può operare senza

Una piccola fabbrica di yogurt a Bogra, Bangladesh. L'immagine è concessa gentilmente da Danone Communities.

Una sessione di preparazione per le donne che venderanno lo yoghurt. L'immagine è concessa gentilmente da Danone Communities.

Le "Grameen Ladies" si incontrano con rappresentanti della Danone per essere informate sul prodotto e possibilmente diventarne venditrici. L'immagine è stata concessa gentilmente da Danone Communities.

Roshonara, una "Grameen Lady", vende lo Shokti Doi yoghurt, porta a porta. Vende approssimativamente dalle 70 alle 100 coppette al giorno. Riesce così ad incrementare le entrate domestiche di 17 dollari al mese. Suo marito ha un risciò grazie al quale guadagne 100 dollari al mese. L'immagine è concessa gentilmente da Danone Communities.

Alcuni bambini che gustano uno Shokti Doi. L'immagine è concessa gentilmente da Danone Communities.

In questa foto, lo sviluppo di Vauban a Freiburg, in Germania. E' una delle più importanti eco-city del mondo. All'inizio degli anni '90, il governo locale aveva deciso che ogni nuovo edificio costruito sarebbe dovuto essere eco-sostenibile. Qui, l'energia solare è impiegata per il riscaldamento interno e per l'elettricità. La città dimostra come si possa vivere a basso dispendio energetico, in modo sostenibile ed attira visitatori ed investitori. L'immagine è concessa gentilmente da Rolf Disch, SolarArchitecture.

dove vige una relazione di tipo contrattuale. Se il volontario non è pagato, allora l'esperienza del lavoro e di contribuire alla realizzazione dell'obiettivo devono essere abbastanza forti da incoraggiarlo a proseguire. Questo richiede particolari abilità manageriali ed organizzative e degli ulteriori costi di gestione, ma vi è un valore potenziale per una nuova impresa se rende uno dei suoi obiettivi l'attrazione e l'effettiva assunzione di un vasto numero di volontari. Molte organizzazioni, come l'impresa per l'edilizia sociale Habitat for Humanity, sono principalmente organizzazioni volontarie di questo tipo, con semplici obiettivi ed un forte ethos.

Finanziare un'impresa

Ogni processo di innovazione richiede di essere finanziato. Per quanto riguarda le imprese sociali è importante che la fonte dei finanziamenti condivida con l'impresa i suoi obiettivi sociali. Questo però non è sempre possibile. Ottenere capitale può significare scendere a compromessi con chi fornisce questo capitale, ma l'obiettivo deve sempre essere quello di far sì

che i finanziamenti vengano da chi condivide la mission dell'impresa.

Di regola, le prime fasi richiedono meno soldi, ma sono anche i momenti più difficili per raccoglierli. In questo paragrafo ci occupiamo degli strumenti di finanziamento per far sì che un'idea possa crescere. Per finanziare nuove imprese si può ricorrere a banche etiche e ad agenzie di finanziamento sociale specifiche per supportare imprese nuove ed in espansione. Tutte le forme di finanziamento implicano relazioni di potere che spesso possono intimorire i valori e le relazioni su cui è fondata l'impresa. Per garantire che i finanziamenti iniziali rimangano subordinati ai valori degli obiettivi sociali, le imprese possono limitare la quantità di ciò che viene condiviso e cercare prestiti da fonti pronte a condividere i rischi di un progetto in fase iniziale senza richiede un corrispettivo che scompensi l'equità del progetto.

145. Concedere finanziamenti è a volte un modo per accrescere un'impresa sociale. Questo di solito dipende da uno o due filantropi sufficientemente coinvolti nel progetto. Un buon esempio è l'associazione filantropica Inspire, dapprima stabilitasi in Australia, e che oggi ha raggiunto anche gli Stati Uniti.

146. Prestiti. Quando i guadagni futuri di un'impresa appaiono sicuri, i prestiti sono il modo migliore per finanziarla. Ci sono diverse forme di prestito, ma la maggior parte dei prestiti che vengono fatti oggi derivano da organizzazioni specializzate, che a volte richiedono sicurezze (di solito dalla proprietà), altre stipulano contratti. Inoltre, esistono diverse opzioni di prestito che dipendono dalle forme organizzative (per associazioni di beneficenza, spinouts, imprese private, e così via). Esse includono prestiti per il capitale di esercizio, prestiti per l'acquisizione di capitale (come la proprietà), capitale a rischio, garanzie di prestito. La disposizione a concedere prestiti ai progetti sociali è oggi un settore maturo dell'industria.

147. Il prestito di equità può essere richiesto da varie imprese sociali come da imprese for-profit. Le forme in cui esso si declina sono: quasi-equità che può essere basato sui diritti o sul profitto, prestiti convertibili, e prestiti di equità a pieni diritti.

148. Crowdfunding. Invece che trovare finanziamenti attraverso banche o altri intermediari, il web fornisce la possibilità di costruire nuovi tipi di connessioni e quindi ricevere finanziamenti dai consumatori potenziali.

149. Le questioni relative alla quota pubblica entrano in gioco quando l'impresa ha provato se stessa, e i rischi sono stati ridotti. Esse hanno spesso un vantaggio sul finanziamento del capitale a rischio poiché possono attirare quegli investitori che, più che ai rientri finanziari, sono interessati all'impatto sociale.

150. I Social Impact Bonds sono strumenti finanziari sviluppati nel regno unito per fornire un nuovo modo di investire i soldi per scopi sociali. Il governo concede di pagare per progetti sociali e il guadagno futuro verrà usato per ottenere finanziamenti vincolati da investitori commerciali, pubblici o sociali. Questo è possibile solo quando i risultati sono misurabili e portano ad un tangibile risparmio pubblico. I Social Impact Bonds possono giocare un ruolo particolarmente importante nel finanziamento di programmi di prevenzione, sebbene non sia chiaro quanto verranno impiegati per diffondere modelli già consolidati e quanto invece per finanziare le innovazioni (vedi anche il metodo 368).

151. La filantropia d'impresa usa molti degli strumenti del finanziamento per le imprese promuovendone l'avvio, la crescita e assumendosene i rischi. Essa gioca un ruolo molto importante nel diversificare i mercati del capitale per organizzazioni non-profit e quelle a scopo sociale. Il campo in cui opera è ristretto ma si sta sviluppando. Le organizzazioni includono BonVenture in Germania, Impetus Trust e Breakthrough nel Regno Unito, d.o.b. Foundation in Olanda, Good Deed Foundation in Estoia, Invest for Children (i4c) in Spagna, Oltre Venture in Italia e Social Venture Partners e Venture Philanthropy Partners negli Stati Uniti.

Sostenere le innovazioni attraverso il settore pubblico

Sostenere le idee nel settore pubblico comporta diversi strumenti a seconda che si tratti del mercato o delle imprese sociali. Le questioni sono simili per l'effettiva offerta (la prova che un particolare modello funziona) e l'effettiva domanda (mobilitando dei finanziatori per pagare lo sviluppo di un'idea o di un servizio).

152. Casi aziendali all'interno del settore pubblico. In alcune parti del settore pubblico è stato adottato il linguaggio del 'caso aziendale'. Questo significa descrivere come una particolare innovazione rispetto quelle alternative saprà raggiungere il suo target e i suoi obiettivi in maniera più conveniente in termini di costi.

153. Public policy. Una strategia è quella di integrare l'innovazione nella public policy, a livello nazionale o locale per esempio, l'impegno ad estendere le scuole nel Regno Unito nel 2000 che si traduce in finanziamenti, targets e altri strumenti per essere messo in pratica, usando tutti gli strumenti possibili delle politiche pubbliche.

154. Programmi pubblici. Un'innovazione può essere sostenuta dal fare parte di un programma che porta finanziamenti. Così vennero fondate Headstart e SureStart.

155. Le regolamentazioni pubbliche, essendo regolamentazioni che richiedono particolari settori nello sviluppo urbano, possono anche rappresentare un mezzo per uscire dalle difficoltà.

Note finali

1. Vedi Murray, R., Caulier-Grice, J. e Mulgan, G. (2009) 'Social Venturing'. London: NESTA

Qui una una delle poche wind factories d'inghilterra gestita da una cooperativa con 2400 associati (Westmill, Oxfordshire). L'immagine è concessa gentilmente da Andrew Watson.

5 ORGANIZZAZIONE E DIFFUSIONE

Diffusione generativa

Secondo l'ex presidente Bill Clinton, "quasi tutti i problemi da qualcuno, da qualche parte, sono già stati risolti". La sfida del 21° secolo è di scoprire che cosa funziona e adattarlo"-Ci sono molti modi per far crescere le innovazioni sociali dalla crescita degli enti a dal franchising alla collaborazione e diffusione più minuta. Alcuni di questi comprendono lo scaling (adattamento di scala) una metafora presa dalla manifattura. Altri sono meglio intesi come più organici "taglia e cuci", con idee che si adattano nel momento in cui si diffondono, piuttosto che crescere in una singola forma. In realtà, la maggior parte delle idee sociali si sono diffuse non attraverso la crescita di una organizzazione ma attraverso l'emulazione. La offerta di idee e la domanda di esse tendono a coevolvere: ci sono relativamente pochi campi dove ci sono soluzioni dirette, che possono semplicemente essere esportate.

Ci sono marcate differenze nella esportazione e diffusione di innovazioni tra le economie sociali e di mercato. L'economia privata è strutturata per riservare i benefici di una innovazione alla sua propria organizzazione o a quelle disposte a pagare per questo attraverso forme di licenza o franchising. L'economia sociale essendo prioritariamente orientata attorno alle missioni sociali, preferisce la condivisione rapida di un'innovazione, piuttosto che tenerla riservata. Questa è una ragione per cui l'economia sociale ha una minor propensione alla crescita delle organizzazioni e più verso la costruzione di reti collaborative come forma di condivisione dell'innovazione.[1]

Come conseguenza di queste differenze, la diffusione di una innovazione sociale tende a essere un più complesso processo simile a un flusso di interazione e modificazioni. E' simile alla diffusione di un reagente chimico liquido. Lo si è chiamato fissione, contagio, traduzione e disseminazione. [2]

Noi ci riferiamo ad esso come "diffusione generativa" "generativa" perché l'adozione di una innovazione prenderà diverse forme invece di replicare un modello dato, "diffusione" perché si espande, a volte in modo caotico, lungo molteplici sentieri.[3]

Indipendentemente dal particolare tipo di sviluppo, la successiva diffusione di una innovazione dipende dalla effettiva offerta e dalla effettiva domanda: l'offerta effettiva si riferisce alla crescita di prove che l'innovazione davvero funziona. L'effettiva domanda si riferisce alla disponibilità a pagare. Entrambe sono necessarie - ma talvolta la priorità è dimostrare l'efficacia mentre in altri casi la priorità è creare domanda in entrambi i casi persuadendo la gente che c'è un bisogno da soddisfare, e poi persuadendo le persone o le organizzazioni capaci di pagare che dovrebbero fare in un certo modo.[4] Questo raramente è facile la gente di solito ha buone ragioni per opporsi alle innovazioni, e le fanno proprie soltanto se ci sono forti pressioni (dai concorrenti, dai colleghi, dai consumatori, dai capi), forti incentivi (chiari vantaggi rispetto agli andamenti precedenti), o forti motivazioni emotive.

Alcuni dei metodi per l'offerta effettiva richiedono investimenti in valutazioni e dati di ricerca per dimostrare efficacia e convenienza finanziaria, come pure modelli flessibili per ridurre i costi o migliorare l'efficienza. Gli strumenti per l'offerta effettiva comprendono la revisione di progetti per conseguire differenti tipi di economie (di scala, di scopo, di flusso, di penetrazione ecc.).

Per fare crescere la domanda effettiva, allora, ci può essere bisogno di una diffusione attraverso l'ascolto, suscitando consapevolezza, sostenendo una causa, e promuovendo il cambiamento. L'ascolto attivo è la chiave per creare domanda per i servizi, in particolare da parte delle pubbliche autorità per esempio, ponendo il caso dei finanziamenti pubblici per il trattamento delle tossicodipendenze o per l'educazione sessuale.

Siccome domanda e offerta vanno insieme, le opzioni includono lo sviluppo di marchi, le licenze, il franchising, le federazioni come pure l'uso degli strumenti dei movimenti sociali. Altri importanti temi comprendono i settori emergenti delle licenze aperte e dei marchi aperti, come pure gli strumenti in evoluzione per l'adattamento nel settore pubblico attraverso commissioni e procure.

La diffusione di un'idea dipende spesso anche dall'eliminazione di ciò che è inessenziale. Le idee di comunicano meglio se sono semplici; modulari; e

non richiedono competenze nuove. Ma anche idee complesse possono diffondersi su larga scala, benché questo generalmente richieda più tempo, e più investimenti in professionalità

Ispirazione
Alcune idee si diffondono per le loro qualità in quanto idee esse sono intrinsecamente capaci di ispirare, attrarre l'attenzione e coinvolgere. Relativamente poche, però, si diffondono da sole più spesso pacchetti di idee si diffondono insieme, ciascuna creando le condizioni perché le altre siano recepite più facilmente.

156. Ispirazione. Alcuni progetti si diffondono perché diventano incarnazioni icastiche di un modo nuovo di fare le cose. Esse inducono all'emulazione più ancora che alla copiatura (l'approccio alla didattica delle scuola materna di Reggio Emilia, per esempio), e hanno bisogno di pensare molto bene come possono tener fede all'entusiasmo che generano. Studiare come affinare ed esprimere l'idea portante del progetto diviene un metodo chiave per l'economia sociale, poiché così si sviluppa la capacità di rispondere a quelli ispirati dalla proposta. Progetti come lo sviluppo di alloggi BedZed, o San Patrignano in Emilia Romagna, hanno un

Una classe Pratham. Pratham fornisce l'educazione primaria ad alcuni dei più poveri bambini dell'India. L'immagine è concessa gentilmente dal team Pratham.

programma per le viste e un vasto assortimento di materiali che altri possono usare per costruire i loro propri progetti.

157. Diffusione distribuita attraverso la fornitura di un movimento sociale. Pratham in India è un buon esemopio di un modello semplice che si è diffuso su larga scala. All'inizio era sostenuto dall'UNICEF e dalla città di Mumbai, fornendo educazione primaria ai bambini negli slum. Usa un modello semplice (costo molto basso, senza dotazioni) e è stato diffuso mobilitando il supporto di aziende, comunità e donazioni, coinvolgendo organizzazioni dell'emigrazione indiana in tutto il mondo. Esso ora opera in 21 stati. Combina aspetti di un movimento sociale con un efficace accesso alla ricchezza e al potere.

Diffondere la domanda

La promozione dell'innovazione sociale ha avuto la tendenza a concentrarsi sul lato dell'offerta e su come le innovazioni possono essere diffuse tra i fornitori di servizi per mezzo di esperti, intermediari e collaborazione. Tuttavia, noi riteniamo che il progetto di servizi dovrebbe partire dall'utente, e che la sua diffusione dovrebbe essere affrontata dal punto di vista degli utenti, anche per la buona ragione che in molti casi essi sono anche coproduttori. Riteniamo altresì che si dovrebbe fare una distinzione tra i servizi la cui domanda può essere espressa nel mercato (per commercio equo e merci non inquinanti, per esempio), quelli dove la domanda si esprime attraverso lo stato (pressioni per misure a favore della disabilità o per la costruzione di piscine, per esempio), e quelli che comportano una domanda di tipo intermedio (iniziative pubbliche per conto di cittadini).

158. Informazioni per i consumatori. Fornire informazioni gratuite o a basso costo può anche essere un modo per influenzare il comportamento dei consumatori e la domanda. Questo è il caso del fumo per esempio, o dell'etichettatura del cibo, o dell'auditing per il risparmio energetico.

159. I gruppi di utenti e le loro campagne. I gruppi di utenti/consumatori/cittadini giocano un ruolo critico come innovatori e diffusori. Nella sanità, per esempio, la velocità di adozione di nuovi farmaci può essere spesso correlata alla forza dei gruppi di pazienti. I gruppi di utenti creano una domanda per servizi, particolarmente da parte delle autorità pubbliche diffondendo informazione e facendo lobbying. Mettendo in risalto quel che non va ed esponendo alternative essi mettono pressione sulle aziende e sul settore pubblico per migliorare i loro prodotti, servizi e processi. In quanto movimenti sociali, essi costituiscono un importante

Una protesta di Critical Mass in Italia. I dimostranti - per i diritti dei ciclisti - hanno reso inaccessibile una parte della carreggiata. L'immagine è concessa gentilmente da Erik Ekedahl. Http://www.worldon2wheels.com

generatore e diffusore di innovazione sociale.

160. Promozione e marketing di servizi e programmi innovativi per incoraggiare il cambiamento di comportamenti. Questo include ricerca di mercato, segmentazione del mercato, e campagne mirate. Esempi sono la campagna "5 al giorno", la promozione dei servizi gratuiti per smettere di fumare, e la nuova campagna NHS "Change4Life - Cambia per la vita" che promuove attività salutari come giocare a calcio, fare yoga e nuotare.

161. Brand e marchi. Una via attraverso la quale i mercati sociali si sono espansi è attraverso l'uso di branding e kite marks, che entrambi suscitano una consapevolezza dei temi contenuti nell'offerta, e offrono una garanzia della qualità e buona fede della merce o del servizio. Gli esempi comprendono le etichette "Organico" e "Fairtrade commercio equo".

162. Incentivi finanziari o d'altro genere, per esempio premi per riciclatori a Canberra, o "Incentivi sanitari", secondo lo schema promosso dal Birmingham East and North Primary Care Trust. Gli incentivi sono

concessi come premio per aver intrapreso attività salutari concordate con i medici curanti. Essi spaziano dalle ricariche per i telefoni cellulari e voucher per la cura dei bambini all'ammissione ai circoli salutisti ai biglietti per manifestazioni sportive.

163. Obiettivi sociali. La competizione della Chicagoland Chamber of Commerce, per esempio, cercava soluzioni innovative per aumentare l'uso dei trasporti fino a un miliardo di corse all'anno nella regione; o il progetto 10:10 che spera di ridurre le emissioni di anidride carbonica nel Regno Unito del 10 per cento entro il 2010. Il progetto 10:10 attraversa molti settori coinvolgendo aziende, il governo, le scuole e le organizzazioni attraverso l'intero Regno Unito. Questi tipi di obiettivi sociali mirano tutti a influire sul comportamento pubblico e a promuovere una differente specie di domanda o attività. Essi incoraggiano l'innovazione rispetto al modo di centrare l'obiettivo.

Diffusione nel settore pubblico

La diffusione nel settore pubblico ha alcuni elementi in comune con altri ambiti ma anche importanti differenze. I governi possono sviluppare un'idea semplicemente attraverso la legislazione, o trasformandola in un programma politico. Oppure possono incoraggiare la sua diffusione attraverso la persuasione o l'influenza di regolatori. I metodi qui descritti per sostenere un'idea sono anche la chiave per diffonderla, ma anche di trasformarla in programmi.

164. Diffusione attraverso politiche pubbliche. Il programma neozelandese SKIP (Strategies with Kids /Information for Parents) è un esempio di politiche pubbliche che lavorano per creare dei programmi di scala in collaborazione con organizzazioni non governative esistenti. Valutazioni hanno mostrato che questo programma ha raggiunto un successo considerevole spendendo relativamente pochi soldi, e hanno spiegato questo successo dal fatto che ha lavorato in sinergia con le organizzazioni non governative, sfruttando la loro abilità nell'elaborare programmi e promuoverne una diffusione veloce.

165. L'approvazione da parte di regolatori per esempio, l'impatto di NICE nell'aumentare la pressione sui commissari per l'assistenza sanitaria per accettare i costi di metodi più efficaci, come quelli per far smettere di fumare. Attraverso il suo potere regolamentare, il governo può stabilire norme ed altri criteri e creare una 'massa critica' per l'accettazione di nuove tecnologie e nuovi servizi. Così facendo si rimuove un elemento di rischio e si incoraggia le organizzazioni ad investire in tecnologie specifiche. Questo

La Green Home isola una casa prima che venga messa sul mercato. Gli Home Information Packs (HIPs) sono obbligatori per quasi tutte le case sul mercato in Inghilterra e Galles. Contengono una serie di documenti con informazioni importanti relative alla proprietà (atti, titoli di proprietà, informazioni sulla sostenibilità, un Energy Performance Certificate (EPC) o Predicted Energy Assessment (PEA)). Uno degli obiettivi degli HIP è migliorare la sostenibilità degli immobili esistenti in Inghilterra e Galles. Immagine gentilmente concessa da Bethany Murray.

approccio fu cruciale per la nascita di internet, o dei convertitori catalitici.

166. Il creare una domanda intermedia attraverso le professioni che sviluppano servizi e beni innovativi. Questo può significare l'acquisto e il riutilizzo di beni prodotti con materiali riciclati o green per esempio adoperando materiali da costruzione che siano 'environmentally friendly".

167. La diffusione delle pratiche migliori attraverso iniziative come il Beacon Awards nel Regno Unito, dato alle autorità locali che eccellono in particolari servizi per migliorare ancor di più il loro operato.

168. Diffusione globale ed incoraggiamento, per esempio attraverso il GBUPA, ovvero il Global Programme on Output-Based Aid della World Bank che incoraggia l'adozione di modelli già collaudati e allo stesso tempo assicura un supporto per impiegarli.

169. Il cambiamento attraverso le norme per incoraggiare la diffusione delle innovazioni. Esempi includono norme per l'edilizia che aumentino l'efficenza energetica, l'impiego di materiali sostenibili, classificazioni per sostenere acquisti pubblici che siano green.

Commesse ed incarichi

I governi sono grandi clienti di beni e servizi per esempio, il governo inglese stanzia ben 125 miliardi di sterline all'anno in beni e servizi. L'approvvigionamento pubblico gioca un ruolo fondamentale per sviluppare i servizi. [5]

170. Commissionare servizi innovativi. La stipula di commesse è diventata sempre più importante nel settore pubblico, con l'aumento dell'esternalizzazione di servizi. Benché spesso guidata dai costi, è anche stata usata come un mezzo per introdurre innovazione dei servizi nelle forniture pagate con fondi pubblici. Nel Regno Unito le amministrazioni locali hanno usato la stipula di commesse per sperimentare alternativi modelli di servizi forniti da imprese sociali e organizzazioni basate su sussidi, spesso lavorando a stretto contatto con loro per estendere le nuove pratiche. Un altro esempio è il Servizio Sanitario Nazionale che commette allo specialista in informazione sanitaria Dr Foster Intelligence lo sviluppo del suo sistema informativo.

171. La commessa basata sui risultati è quando un ente committente concorda di pagare un fornitore sulla base del fatto che si raggiungeranno particolari risultati concordati (piuttosto che consegnare particolari prodotti). Il fornitore non deve specificare come questi risultati saranno raggiunti. Lo scopo è di mettere i fornitori in grado di innovare e di creare servizi migliori che sono tagliati su misura per le esigenze degli utenti del servizio. Nel Regno Unito questo ha determinato una serie di sviluppi compresi gli accordi locali d'area (LAAs, Local Area Agreements) e le valutazioni complessive d'area (CAAs, Comprehensive Area Assessments), che mirano a fondare l'ordinazione, la consegna e la valutazione di servizi locali su un condiviso insieme di risultati per quell'area, piuttosto che su obiettivi prioritari.

172. Sviluppare nuovi mercati. Il governo è ben posizionato per

servire come un "utente iniziale, precoce, sperimentale" di nuovi beni e servizi, che dimostra il loro valore al mercato più ampio. Il governo può offrire ricavi e informazioni di ritorno che possono aiutare le organizzazioni a raffinare i loro prodotti e servizi così che essi possono competere più efficacemente sul mercato globale. Spesso questo può comportare l'acquisto di opzioni più costose al fine di accelerare la riduzione dei costi.

173. Concorrenza e fornitori multipli per promuovere diversità di innovazione: lo scopo è progettare strutture di mercato nei pubblici servizi che creino incentivi per l'innovazione. E' stata una delle idee trainanti dietro l'introduzione della scelta nel Servizio Sanitario Nazionale, e delle tabelle delle prestazioni e delle valutazioni indipendenti nelle scuole.

174. L'ordinazione basata sulla pratica devolve i poteri di commissionare a coloro che praticano la cura della salute a contatto col paziente. Si basa sull'idea che questi professionisti sono quelli meglio piazzati per prendere decisioni che riguardano i bisogni dei loro pazienti. Ai professionisti vengono assegnati budget "virtuali" con cui "comprare" servizi sanitari per la loro popolazione, mentre il budget "reale" continua a essere tenuto dai PCTs (Primary Care Trusts). Gli obiettivi principali sono: incoraggiare l'impegno clinico nel ridisegno e sviluppo dei servizi per portare servizi migliori, più convenienti, per i pazienti per consentire un miglior uso delle risorse.

175. Pagamento in funzione dei risultati nel SSN significa pagare ai fornitori un prezzo fisso (una tariffa) per ciascun particolare caso trattato. La tariffa nazionale è basata sui prezzi medi nazionali per le procedure ospedaliere. Il sistema è mirato ad assicurare una equa, consistente e trasparente base per il finanziamento degli ospedali. Esso significa anche che i finanziamenti seguono i bisogni dei pazienti e in questo modo si intendono sostenere innovazioni e miglioramenti nelle cure.

176. Contratti di servizio sperimentali per assicurare overt finanziamento di scoperte innovative, come i programmi Blue Skies Research nel Regno Unito, in Sud Africa e in Nuova Zelanda

177. E-procurement significa svolgere i processi di affidamento online. Questo mette i committenti in grado di raggiungere un più vasto raggio di potenziali fornitori e può anche portare a economie nella elaborazione dei contratti. Il portale dell'affidamento del settore pubblico nel Regno Unito è

Buying Solutions, aperto nel 2001.

178. E-auctions. Le aste online possono aiutare a conseguire la massima convenienza per un determinato contratto. L'agenzia acquirente prepara una chiara specificazione, e addestra i fornitori nell'uso del software del processo di gara. L'asta dura dalle due ore ad alcuni giorni, con gli offerenti che rimangono anonimi e in grado di fare tante offerte quante vogliono.

179. I contratti quadro sono un mezzo con cui i potenziali fornitori sono valutati preliminarmente da un'organizzazione, e se soddisfano gli standard richiesti, sono allora considerati "fornitori preferenziali", semplificando e accelerando gli acquisti. Un contratto simile è stato usato da 14 council nella regione di East Midlands per incaricare lo staff di un'agenzia di lavoro temporaneo per un periodo di tre anni, ottenendo un risparmio sui costi annui del 10 per cento.

180. Impegni dai committenti. L'impegno di un ente pubblico che potrebbe acquistare, commissionare o finanziare una innovazione crea le condizioni perché un'innovazione si radichi e cresca. Un esempio è l'impegno anticipato per le vaccinazioni se e quando esse vengono sviluppate, che crea un incentivo per intraprendere ricerca e sviluppo.

181. La committenza congiunta è quando due o più committenti agiscono insieme per coordinare le loro commesse prendendo responsabilità congiunte per particolari azioni e risultati. La committenza congiunta è particolarmente importanti quando sono coinvolti bisogni complessi e servizi multipli. Gli esempi comprendono: i team di azione sul tema delle droghe; i team di supporto per comportamento e educazione; i servizi di igiene mentale per bambini e adolescenti; o i team youth offending

182. I contratti "share in savings", avviati dalla legge di riforma della gestione della Information Technology del 1966 negli Stati Uniti. La legge comprendeva finanziamenti per due progetti pilota (uno dei quali per la condivisione dei risparmi) per sperimentare approcci alternativi alla contrattazione. La condivisione dei risparmi è basata su un accordo in cui il contraente paga i costo iniziale di implementare un nuovo sistema informatico ed è poi ripagato dai risparmi generati dal nuovo sistema. Questo richiede accurate misure dei costi base così che i risparmi possano essere misurati.

183. I budget personalizzati richiedono che agli utenti sia assegnato

un budget da usare per i bisogni di cure continue. Essi sono basate sull'idea che gli individui sapranno sviluppare i loro propri pacchetti di supporto, spesso comprendendo cose, come pagare un amico che li porti fuori, che non farebbero parte di un servizio pubblico standard. Il termine descrive un sostegno a se stessi, quando il budget è tenuto e speso dall'utente individuo, e doti personali che l'amministrazione locale utilizza secondo i desideri degli individui. Uno dei migliori esempi è "In Control", una organizzazione filantropica basata nel Regno Unito che aiuta le autorità locali a costituire sistemi che danno agli utenti questo tipo di autonomia finanziaria sulla loro propria cura. Attualmente 70000 persone nel Regno Unito ricevono pagamenti diretti, e altre 14000 hanno budget personalizzati. L'80 per cento delle autorità che si occupano di assistenza pubblica sono ora membri di In Control (vedi anche il metodo 352).

Fornitori di innovazione

Ora ci occuperemo in particolare di come la struttura organizzativa può rimanere aperta e innovativa, e ridurre i costi marginali (overhead) della produzione centralizzata.

184. Sviluppare la capacità organizzativa per assicurare il tempo e le risorse per aiutare a diffondere una innovazione. Questo potrebbe includere la capacità di incubare e lanciare innovazioni da dentro l'organizzazione. Un approccio innovativo allo "spinning out" è il metodo Bunsha quando una impresa diventa troppo grossa la si divide. Qui il direttore dell'impresa sceglie un direttore per la nuova organizzazione da dentro l'organizzazione esistente. A questo nuovo direttore viene dato un capitale d'avviamento sufficiente e decide di che cosa ha bisogno in termini di staff e attrezzatura. L'impresa madre sostiene la nuova impresa finché essa diviene finanziariamente sostenibile soltanto allora la vecchia e la nuova impresa possono competere una contro l'altra. La speranza è che alla fine la nuova impresa crescerà fino a dividersi anch'essa creando un'altra impresa.

185. Crescita attraverso la gente. La crescita attraverso la gente può prendere numerose forme: impegnare i sostenitori a diffondere un'idea o innovazione oltre i confini dell'organizzazione; suddividere le organizzazioni per far crescere un campo o un settore; o far crescere la capacità innovatrice di un'organizzazione investendo nello sviluppo professionale dello staff. C'è un ruolo centrale per scuole, apprendistati e programmi di formazione. Un esempio è Everdale in Ontario, Canada, una fattoria costituita per formare la prossima generazione di coltivatori biologici.

Studenti di agricolture biologiche di Everdale. Everdale è una fattoria biologica ed un centro studi sull'ambiente. Il suo scopo è insegnare pratiche per uno stile di vita eco-sostenibile e ad operare in una moderna fattoria biologica. L'immagine è concessa gentilmente da Everdale.

186. Mobilitare la capacità organizzativa esistente. Una opzione alternativa è cercare organizzazioni esistenti per intraprendere un'innovazione. Questo può essere fatto attraverso rilevamenti ed esplorazione per scoprire dove nelle organizzazioni esistenti ci sono capacità che possono essere mobilitate per diffondere un'innovazione. Il RNIB (Reale Istituto Nazionale per i Ciechi) è un buon esempio. Il RNIB è ora il leader nel settore per Vision 2020 UK, e attraverso la collaborazione con altre organizzazioni amministrate per crescere in modo sostanzioso la loro influenza portando tutti i membri a firmare l'agenda per migliorare la salute visiva nel Regno Unito, prevenire la perdita della vista, e migliorare la cura per quelli con una parziale o totale perdita di vista. Le collaborazioni tra il RNIB e altre organizzazioni sono numerose, comprendendo collaborazioni su televisione, media e editoria che hanno incrementato le dotazioni librarie per i ciechi, offerto descrizioni audio nei cinema, e fornito servizi di descrizione sonora in diretta agli eventi sportivi.[6] Questa è una questione per cui gli scopi dell'organizzazione migliorare in generale la qualità della vita per i ciechi aveva bisogno di un approccio collaborativo a crescere che ha cambiato il campo dell'organizzazione, e ha incoraggiato innovazione in tecnologie, regole e pratiche.

187. Strutture di supporto. Differenti tipi di supporto per sviluppare pacchetti di trasferimento e adattamento e processi di apprendimento sono richiesti per la diffusione generativa dell'innovazione. Il programma "Adapt and Adopt" del Servizio Sanitario nazionale è un esempio che incoraggiò settori dei servizi sanitari a importare innovazioni da altri settori, ma anche in caso di necessità a adattarle a circostanze differenti.

188. Assicurare adeguate filiere di fornitura per produzioni allargate. Una delle questioni nell'adattamento è come assicurare adeguate forniture di input chiave che possono tenere il ritmo con sviluppi maggiori sulla catena. Assicurare un miglior equilibrio tra la capacità di fornitura dei produttori di commercio equo e la domanda è stato uno dei temi attualmente affrontati dalla Fairtrade Labelling Organisation (FLO). Le vendite di cibo biologico sono state tenute indietro in alcune aree da una mancanza di fornitura locale. In alcuni settori sociali la carenza è di persone formate. Una impresa potrebbe farsene carico per assicurare questa sincronizzazione della crescita, ma questo è anche un compito assunto da un ente industriale come la Soil Association dell'ente del Regno Unito per l'efficienza energetica National Energy Services (NES).

189. Adattare i modelli per ridurre i costi o migliorare

l'efficienza. Un buon esempio è il lavoro dell'ASA (la Association for Social Advancement o Asa che significa speranza in Bengali) per sviluppare una alternativa a Grameen nel microcredito in Bangladesh. ASA ha sviluppato una guida molto dettagliata per i gestori branch, concentrati sulla minimizzazione dei costi, semplicità delle carte, semplicità degli uffici, e evitando la richiesta ai gruppi di finanziati di garantire i prestiti fatti a ciascun membro.

190. Brand aperti. Nello sviluppo di un brand d'impresa ci sono due modelli. Ci sono brand chiusi che sono strettamente controllati dal centro, e che di conseguenza richiedono controllo delle filiere di fornitura e tutti gli aspetti dell'operazione che hanno a che fare col brand. Questo contrasta con i brand aperti, esemplificati dai movimenti sociali, che invitano altri a giocare una parte nello sviluppo dell'impresa e del modo con cui essa connette, e sono tenuti insieme da un comune nucleo di senso.

Trasmettitori

Guardiamo alle piattaforme come il nodo della nuova economia, come tutta quegli altri modi in cui user ed ideatori siano coinvolti nella valutazione e nell'adattamento dell'innovazione.

191. Le piattaforme forniscono alle persone i mezzi e le risorse di cui hanno bisogno per organizzarsi. Esse permettono a grandi gruppi di persone di diffondere nuove idee, per esempio attraverso siti web come netsquared.org. Le persone possono prendere parte a queste iniziative come collaboratori, co-producer, consumatori, attivisti e/o fondatori di nuovi progetti.

192. Diffusione attraverso gli eventi. Cinepop in Messico utilizza delle proiezioni libere e pubbliche di film per riunire le persone e permettere ai corpi di governo o agli imprenditori locali socialmente impegnati di reclamizzare i propri servizi dal microcredito all'igiene e così via.

193. Le fiere sono un mezzo importante per diffondere informazioni aui nuovi prodotti, servizi ed organizzazioni. Esse hanno anche un'importante funzione di network: possono essere usati infatti come strumento per diffondere l'innovazione sociale.

194. Diffusione attraverso i media. Per esempio nel Regno Unito 'Jamie's School Dinners' promuove una sana alimentazione a scuola, e ha portato alla creazione di un Trust per mettere queste idee in pratica. Un altro esempio interessante è il Climate Project ideato da Al Gore. Questo

Nel marzo 2007, lo University of Cambridge Programme for Sustainability Leadership e The Climate Project hanno progettato ed organizzato un programma di addestramento al quale l'ex vice presidente degli Stati Uniti Al Gore ha lavorato con 200 dei maggiori leader inglesi nei settori business, governo, media, istruzione e società civile. Il programma ha riunito leader che si sono dedicati a comunicare e fare qualcosa di concreto per i cambiamenti climatici sia nel Regno Unito che a livello internazionale. Immagine gentilmente concessa da The Climate Project.

esempio mostra che i media hanno bisogno di far parte di una strategia più ampia. Gore ha girato gli Stati Uniti con il suo slide show (che poi è stata la base del film) ma ha capito che per diffondere il suo messaggio in maniera globale aveva bisogno di supporter. Ha così realizzato un programma per far sì che altre persone potessero diffonderlo. Nel 2007 Gore ha vinto il Premio Nobel per la Pace con l'Intergovernmetal Panel on Climate Change (IPCC) delle Nazioni Unite per il loro sforzo di diffondere informazioni sulla questione del cambiamento climatico portato dell'uomo.

195. Associazioni e corpi quasi-professionali che operano attraverso conferenze e altri mezzi per diffondere informazioni.

196. Crescita attraverso gli intermediari. Gli intermediari giocano un ruolo fondamentale nel diffondere le innovazione poiché mettono

insieme quelle persone con le idee e le altre che hanno le risorse. Nel Regno Unito per esempio la Improvement and Development Agency (IdeA) ricopre un ruolo fondamentale nel governo locale, oppure la Australian Social Innovation Exchange in Australia.

197. Diffusione attraverso il web. Le tecniche del viral marketing possono essere usate per attingere ai social network e diffondere idee sociali. SwarmTribes, un progetto del NESTA, applica i principi del viral marketing per creare un nuovo modello di piattaforma per attirare il pubblico. Il progetto si basa sul principio di comunicazione dei vari gruppi sociali che si trovano in natura delfini, api, e così via.

198. Manuali e guide how to do it possono essere un mezzo efficace per la diffusione di pratiche innovative, ma anche storie, database, toolkit. Ona nuova iniziativa dell'Open Business è la creazione di un database di modelli di business aperti.

199. Consulenti a piedi nudi. I consulenti e coloro che possiedono conoscenze specifiche coloro che possono agire da broker della conoscenza e da consiglieri nei nuovi sistemi hanno un ruolo molto importante per . È molto meglio se queste persone diffondono i loro saperi, facciano un po' gli educatori, piuttosto che chiudersi per proteggere le loro conoscenze attraverso proprietà intellettuali e farsi pagare per condividere le loro informazioni.

Organizzazione e diffusione

Ci sono sempre molte pressioni per promuovere fusioni ed acquisizioni nell'ambito dell'economia di sovvenzione. Comunque, un'economia distribuita ha bisogno di una nuova concezione di distribuzione, che si concentri sulle economie dell'informazione e della comunicazione, e strutture che possano farsi carico di questo. Le organizzazioni all'interno dell'economia sociale hanno meno costrizioni verso la crescita organizzativa e molte più nei riguardi dei network collaborativi come mezzo per condividere l'innovazione.

200. Crescita organizzativa è il modo più semplice per accrescere un'innovazione. Comunque è sorprendentemente rara e le innovazioni crescono attraverso altri mezzi. Piccole imprese sociali e altri organismi non governativi trovano difficile le crescita organizzativa: essa richiede infatti cambiamenti nella leadership, nella cultura e nelle strutture che possono essere non voluti o anche impossibili.

Più di 460 Ingegneri Solari preparati dal Barefoot College of Tilonia, (Rajasthan, India) hanno portato l'energia solare alle case delle comunità rurali in 18 paesi, aiutando i contadini che arrivavano a guadagnare un dollaro al giorno. L'immagine è concessa gentilmente dal Barefoot College.

201. Crescita attraverso la collaborazione. Le collaborazioni sono spesso unate per sviluppare ed identificare nuove soluzioni a problemi attraverso una maggiore efficienza, esperienza, trasferimento di conoscenze, e apprendimento. Le collaborazioni possono aiutare le istituzioni a lavorare meglio e a crescere meglio attraverso l'aumento delle capacità , la diminuzione dei rischi o facilitando l'adattamento ai mercati e agli ambienti che cambiano. Le Communities of practice sono un importante tipo di collaborazione (vedi il metodo 304).

202. Piccole unità in grandi sistemi. Le organizzazioni distribuite, ovvero quelle costituite da molti piccoli centri, sono ottime per diffondere l'innovazione in modo economico, mentre hanno i vantaggi delle piccole imprese sociali come flessibilità e dinamismo.

203. Il modello del consorzio. In Italia piccole e medie industrie hanno formato dei consorzi per apportare servizi collettivi dove la diffusione è importante. Molti di questi consorzi servono per il marketing,

con gruppi di industrie che vendono oltreoceano o che si occupano di moda. I caseifici di Parma hanno il loro brand (Parmigiano) con regole severe per la produzione del latte e la lavorazione del formaggio. Altri consorzi sono per rinnovare le tecnologie, con delle persone pagate per scandagliare i mercati globali, andare a conferenze e fiere, e riportare le novità ai membri del consorzio.

204. Le federazioni sono spesso state il modo più di successo per diffondere nuove idee in campo sociale, trovando persone entusiaste ed affidando loro grande autonomia. Questo è stato il modello per molte iniziative domestiche (come Age Concern o Emmaus), ma anche per organizzazioni internazionali come Greenpeace o Medici Senza Frontiere. Anche se federazioni presentano spesso tensioni al loro interno, generalmente esse sono resistenti e mostrano capacità di adattamento ai cambiamenti.

205. I processi di licenza consistono nel trasformare l'innovazione in una proprietà intellettuale (IP) che può essere protetta e per il cui uso serve una licenza. Ma bisogna sottolineare il fatto che si avrebbe un impatto sociale maggiore se le informazioni ed i servizi circolassero liberamente, e il loro accesso non venisse ristretto.

206. Il franchising sociale è un approccio che aiuta ad accrescere un'organizzazione. Porta un gran numero di benefici, come la distribuzione dei rischi e il finanziamento. Ma esso funziona solo se le operazioni possono essere codificate in regole attuabili. Senza la codificazione infatti è difficile assicurare la qualità e la continuità se l'organizzazione si espande. Una delle maggiori tensioni è tra il bisogno di codificazione e quello di flessibilità che è spesso necessario per rispondere a certi bisogni sociali. [7] Un esempio di successo è la School for Social Entrepreneurs (SSE) che usa il modello dell'*action learning* in cui i partecipanti si dividono in piccoli gruppi e studiano le loro proprie esperienze per apprendere e migliorare le loro capacità. La sede originaria è a Londra, ma oggi vi si sono aggiunte altre sette sedi, Fife, Aston, East Midlands, Cornovaglia, Irlanda, Liverpool e Sydney. Ogni scuola fa riferimento ad un'organizzazione indipendente che è responsabile per il proprio sostenimento finanziario e per il programma offerto. Queste scuole pagano un contributo di 10.000 sterline ogni anno per l'intero pacchetto, che include una Best Practice Guide composta da Quality Standards e Learning resources. I membri di questo network hanno anche a disposizione supporti tecnici, di branding e sul web, polizze lavorative, PR, e valutazioni sia interne che esterne. I finanziamenti provengono da un gran numero di fonti tra cui governi locali, regionali e nazionali,

associazioni di beneficenza e sponsor commerciali.

207. Fusioni ed acquisizioni. Un modo per le organizzazioni di crescere è incorporare altre organizzazioni. Crescere in questo modo non significa solo accrescere la grandezza di un'organizzazione, ma anche l'acquisizione di nuove tecnologie e capacità, la distribuzione del rischio e il miglioramento dell'efficenza. Un esempio recente è l'Age UK, che risulta da una fusione tra l'Age Concern England e l'Help the Aged, avvenuta nell'aprile del 2009.

Parametri per mostrare ciò che funziona e ciò che merita di crescere

Ci sono molti parametri per giudicare se le innovazioni funzionano nei differenti livelli di sviluppo. Questi parametri giocano un ruolo fondamentale nel determinare se le innovazioni crescono o meritano di

Questa è Sheenagh Day, fondatrice della Maison Bengala ed ex-alunna della School for Social Entrepreneurs, che mostra ai membri di una cooperativa a Kadambari in Barisal, nel sud del Bangladesh, un catalogo inglese che mostra i tanti prodotti realizzati dalla loro cooperativa. Bengala Maison è un'azienda inserita nel commercio equo solidale che lavora con le cooperative e delle ONG in Bangladesh. Immagine concessa gentilmente da Sheenagh Day.

crescere. Da molto si cerca di sviluppare misurazioni sempre più precise del valore sociale. Una recente indagine ha trovato 150 differenti metriche usate nel settore non-profit. In ogni caso, molte poche sono usate per prendere decisioni.

Una ragione per cui questo campo non è riuscito a fare progressi è il fatto che si fa spesso confusione tra tre differenti compiti della metrica: fornire finanziatori e investitori con dati sull'impatto; fornire uno strumento per le organizzazioni per prendere internamente le loro decisione; per capire meglio i processi a lungo termine dei cambiamenti sociali e il loro impatto. Sebbene questi propositi coincidano, nessuna metrica può svolgere questi tre compiti insieme, e ci sono conflitti d'interesse tra chi è coinvolto in ogni compito. Di seguito è riportata una lista di alcuni metodi oggi in uso molti di questi della prima categoria.

208. Metodi di valutazione per investimenti standard questo è un vasto range di strumenti usati in campo bancario, per il capitale a rischio ed altri campi di investimento che valuta il presente e il futuro fluire di soldi, asset values, e così via.

209. L'analisi dei costi-benefici è stato il metodo più usato, principalmente da autorità pubbliche e agenzie, per valutare proposte o progetti che prendono in considerazione costi e benefici che non vengono riflessi nei prezzi di mercato, ovvero quantificare finanziariamente ciò che è esterno al mercato.

210. I metodi che indicano una preferenza monetizzano il valore sociale tenendo in considerazione quello che le persone dicono di essere disposte a spendere per un servizio. Cercano anche di stimare anche come in non-user potrebbero pensare, attraverso l'altruistic use (sapere che qualcun altro potrebbe apprezzare); l'option use (avere l'opportunità di fare qualcosa); bequest use (lasciare qualcosa per il futuro); e l'existence use (compiacimento che le cose esistono anche se non ne usufruisci personalmente).

211. I metodi per rivelare la preferenza derivano dall'economia e si concentrano sulle scelte che le persone fanno per stimare il valore. Il 'Travel cost method' è un esempio che guarda al tempo e ai soldi spesi dalle persone in un viaggio per raggiungere un dato luogo come un fattore fattore usato da esse per valutare quel dato luogo. Poiché i costi per viaggiare, sia di tempo che di denaro, aumentano con la distanza, è possibile costruire una curva della disponibilità marginale a pagare per un particolare luogo.

212. Matrici per la valutazione sociale e satellite accounts sono usati come GDP supplementari con misure addizionali di attività e valore

213. Misurazioni di **QALYs** e **DALYs** (Quality and Disability Adjusted Life Years) sono diventate misurazioni comuni per giudicare il rapporto costo-efficacia di politiche sanitarie ed interventi clinici.

214. Patient-Reported Outcome Measurements (PROMs) e l'EQ-5D sono altre misure per valutare la salute e l'esperienza dei pazienti. l'EQ-5D è un test che i pazienti si auto-somministrano per valutare il proprio stato di salute e che può essere convertito in QALYs per dimostrare il rapporto costo-efficacia in relazione alle preferenze di uno stato di salute.

215. Le misurazioni del valore aggiunto nell'educazione valutano quanto le singole scuole aggiungono alla qualità degli studenti che accolgono alcune scuole possono avere degli ottimi risultati agli esami solo perché i loro studenti erano già dotati.

216. I metodi per valutare l'impatto sociale sono stati usati dal 1960 e cercano di catturare tutte le dimensioni di valore che sono prodotte da nuovi programmi o nuove politiche.

217. Il profitto sociale sugli investimenti è diventato sempre più popolare nei settori non-profit. Questo approccio applica metodi della tradizione dell'impatto sociale ma usando il linguaggio dei tassi di rendimento.

218. Metodi di contabilità sociale. Essi sono stati usati in molti paesi. La francese Bilan Societal è un set di 100 indicatori che mostrano come le imprese influiscano sulla società, che è poi quello che per l'Italia viene chiamato bilancio sociale.

219. Blended value methods (associato a Jed Emerson) cercano di combinare i profitti economici e sociali in un modo che abbia un senso per investitori e filantropi. [8]

220. Misurazioni del valore pubblico (associato a Mark Moore) esplora il valore associato all'ordine pubblico. Alcune di queste legano il valore alle nozioni di opportunity cost (ovvero ciò a cui le persone rinuncerebbero per ricevere un servizio); la concessione di poteri coercitivi allo stato; divulgazioni di informazioni private e così via.

221. Misurazioni della soddisfazione di vita sono dei nuovi set di approcci particolarmente interessanti (creati dal professor Paul Dolan) che mettono a confronto l'ordine pubblico e le azioni sociali stimando le entrate extra che le persone avrebbero bisogno per raggiungere un equivalente guadagno nella soddisfazione di vita.

222. **Metodi all'interno dell'ambiente costruito**. Vi sono circa 30 metodi in uso, alcuni pensati per guidare gli investitori, altri che si concentrano sui profitti, sui residui, altri sui costi di sostituzione, metodi dell'analisi spaziale, e così via. [10]

223. **Metriche operazionali**, come quelle per il controllo della produzione statistica per evidenziare problemi emergenti come stimoli per l'innovazione (vedi metodo 18).[11]

224. **Metriche comparative,** tra cui metriche di costi/performance, mezzi qualitativi di valutazione e confronto, e così via.

225. **Balanced sorecards** sono strumenti per la misurazione di performance per valutare se le attività operazionali sono in linea con gli obiettivi strategici più ampi.

226. **Metriche orientate verso gli user e prodotte dagli user** come la sousveys indagini effettuate dai cittadini su servizi offerti dallo stato.

227. **Sondaggi sull'esperienza degli user** come quelle che ora vengono introdotte nel NHS che indaga le esperienze e le emozioni degli user in relazione a servizi, ma anche valutando il loro stato di salute. Questo approccio riflette lo sviluppo del metodo biografico come tecnica per la ricerca qualitativa nelle scienze sociali.

228. **Risultati di riferimento** come i sondaggi locali per misurare le risposte a domande come si relazionano le persone all'interno di un quartiere, e così via. Questo metodo garantisce misurazioni delle dinamiche sociali più obiettive rispetto agli indicatori scelti dalle organizzazioni individuali per mostrare il loro impatto.

229. **Assessment as learning** comprese le valutazioni inter pares e metodi per la valutazione in tempo reale per promuovere l'impollinazione incrociata.

Note finali

1 Si veda per esempio, Dees, G., Battle Anderson, B. and Wei-Skillern, J. (2004) Scaling Social Impact: Strategies for Spreading Social Innovations. 'Stanford Social Innovation Review.' Spring; Bradach, J. (2003) Going to Scale: the challenge of replicating social programs.
'Stanford Social Innovation Review.' Spring; McLeod Grant, H. and Crutchfield, L.R. (2007) Creating High Impact Non Profits. 'Stanford Social Innovation Review.' Fall.

2 Un buon riassunto sui "diffusion studies" è rintracciabile in Åberg, P. (2008) 'Translating Popular Education: Civil Society Cooperation between Sweden and Estonia.' Stockholm: Stockholm University. Chapter 5; see also Strang, D. and Soule, S.A. (1998) Diffusion in Organizations and Social Movements: From Hybrid Corn to Poison Pills. 'Annual Review of Sociology.' 24, pp.265-290; and Oliver, P.E. and Myers, D. (1998) 'Diffusion Models of Cycles of Protest as aTheory of Social Movements.' Congress of the International Sociological Association, Montreal.
July, 1998.

3 Per maggiori informazioni si veda Rogers, E.M. (2003) 'Diffusion of innovations.' New York: Free Press.

4 Mulgan, G., Ali, R., Halkett, R. e Sanders, B. (2007) 'In and Out of Sync: The challenge of growing social innovations.' London: NESTA.

5 Si veda Edler J. et al. (2005) 'Innovation and Public Procurement. Review of Issues at Stake'. Study for the European Commission, Final Report. Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research.
Disponibile all'indirizzo:
ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/innovation-policy/studies/full_study.pdf.
Per maggiori informazioni si vedano: Stoneman, P. and Diederen, P. (1994) Technology Diffusion and Public Policy. 'The Economic Journal.' 104 (July), pp.918-930. Oxford: Blackwell; Georghiou, L. (2007) 'Demanding Innovation: Lead Markets, Public Procurement and Innovation.' Provocation. London: NESTA; Office of Government Commerce (2004) 'Capturing Innovation: nurturing suppliers' ideas in the public sector.' London: Office of Government Commerce; CBI/QinetiQ (2006) 'Innovation and Public Procurement: A new approach to stimulating innovation.' London: CBI; HM Treasury (2007) 'Transformin Government Procurement.' London: HM Treasury.

6 RNIB (2008) 'Transforming Lives: Annual Review 2007/08.' London: RNIB.

7 Si vedano Ahlert, D. et al. (2008) 'Social Franchising: a way of systematic replication to increase social impact.' Berlin: Association of German Foundations; Tracey, P. and Jarvis, O. (2006) An Enterprising Failure: Why a promising social franchise collapsed. 'Stanford Social Innovation Review.' Spring, pp.66-70, 2006; e Yamada, K. (2003) One Scoop, Two Bottom Lines: Nonprofits are buying Ben & Jerry's franchises to help train at-risk youth. 'Stanford Social Innovation Review.' Summer, 2003.

8 Emerson, J. (2003) 'The Blended Value Map: Tracking the intersects and opportunities of economic, social and environmental value creation.' Disponibile all'inidirizzo: http://www.blendedvalue.org/

9 Moore, M.H. (1995) 'Creating Public Value: Strategic Management in Government.'Cambridge, MA: Harvard University Press.

10 Mulgan, G. et al. (2006) 'Mapping Value in the Built Urban Environment.' A Report to the Commission for Architecture and the Built Environment. London: CABE.
11 Esempio rintracciabile in Seddon, J. (2003) Freedom from Command and Control. 'Vanguard Education.' Capitolo 5.

6 CAMBIAMENTO DEL SISTEMA DI RIFERIMENTO

Le innovazioni più trasformative sono state quelle che combinano molti elementi in un nuovo modo. L'automobile, per esempio, può essere pensata come una combinazione di molte innovazioni motore a combustione, pneumatici, sistemi elettrici, gestione del traffico, scuole di guida. Il telefono cellulare combina microprocessori, trasmettitori, reti di antenne, modelli di pagamento, e così via. Il welfare state combina diritti legali, sistemi per la consegna di servizi, strumenti di valutazione, e modelli per la raccolta delle tasse.

In questa sezione ci concentreremo su quelle innovazioni che sono sistemiche per natura, ovvero quelle innovazioni che hanno radicalmente trasformato alcuni dei sistemi fondamentali su cui dipendiamo come viene fornito il cibo, l'assistenza sanitaria, l'istruzione secondo principi fondamentalmente differenti, implicando diversi elementi.

Le innovazioni di sistema sono molto diverse dalle innovazioni di prodotti o servizi. Esse implicano cambiamenti di concetti e di mentalità, ma anche dei flussi economici: un sistema cambia solo quando le persone iniziano a pensare e a vedere in modo differente, ciò si traduce in cambiamenti di potere, sostituendo chi lo deteneva con altri. E questo di solito si riflette su tutti e quattro i settori: su quello economico, su quello governativo, sulla società civile e sulla famiglia.

I modelli per pensare all'innovazione che guardano solo ad uno di questi aspetti perdono il modo cruciale in cui essi interagiscono. Per esempio: l'innovazione della riduzione delle emissioni di carbonio è stata guidata dai movimenti green per molti anni, rinforzata dai politici che hanno introdotto nuove leggi e regolamentazioni, e infine amplificata dai fondi d'investimento per l'energia pulita. Tutto ciò ha coinvolto nuove tecnologie, e più che condizioni sufficienti per il cambiamento si tratta di fattori che lo

hanno reso possibile. Spesso è stato più importante sviluppare nuovi modi di organizzare i trasporti, o l'energia, o nuovi modi per i cittadini di pensare alle loro responsabilità. Per alcune delle stesse ragioni le innovazioni di sistema sono altamente sociali, che di solito coinvolgono molti leader, molti alleati e molte battaglie su diversi fronti.

Le innovazioni di sistema possono essere spinte improvvisamente da una crisi o da una tecnologia distruttiva. Più spesso esse sono il risultato di lenti processi cumulativi che portano cambiamenti alle infrastrutture, ai comportamenti e alla cultura. Esempi includono la creazione del welfare state dopo la seconda guerra mondiale, la diffusione di programmi educativi comprensivi per i primi anni di vita, la fortissima diffusione dell'educazione superiore ed universitaria, la diffusione della democrazia.

Un buon esempio è la trasformazione di come viene gestita la questione dei rifiuti dalle discariche e inceneritori come approcci predominanti alla raccolta differenziata, al riciclo e le altre forme di smaltimento dei rifiuti. Questo ha richiesto nuove leggi, nuove regolamentazioni, nuovi modelli di business, nuove abitudini nelle case, nuovi sistemi di raccolta e smaltimenti e nuovi modi di riutilizzare i materiali. Anche il web ha portato innovazioni di sistema per la vendita e l'informazione, e ha tutte le potenzialità per apportare cambiamenti nel sistema sanitario e nell'educazione.

La complessità delle innovazioni di sistema rende difficile definire specifici mezzi per promuoverla. Ogni sistema ha le sue determinate proprietà e strutture. Ci sono comunque degli elementi comuni, e guardando indietro nella storia risulta chiaro che le strategie per l'innovazione di sistema includono:

la progressiva formazione di coalizioni che riuniscono partner differenti
un intensivo processo di costruzione di diagnosi e visioni condivise
sforzi per far crescere una massa critica di esempi pratici
nuovi diritti
formare un gruppo di professionisti con nuove competenze e abilità
vanificare tutte quelle tecnologie tradizionali che frenano una dirompente innovazione
implementare i mezzi legali e regolatori per permettere il cambiamento
rinforzare i beneficiari del nuovo sistema

in tempi normali, una innovazione di sistema è rara principalmente perché vi sono incentivi insufficienti per il cambiamento. Le incombenze tendono a

distogliere le minacce, o a reinterpretare le idee radicalmente nuove in modo che possano accordarsi con le strutture di potere esistenti. La sfida al cambiamento climatico, per esempio, è reinterpretata come un semplice nuovo set di tasse e regolamentazioni, o di nuovi modi per investire.

Approcci sistematici all'innovazione sono rari. Ma il servizio sanitario britannico può diventare un ottimo case study. È un sistema gigantesco con un giro d'affari di 98 miliardi di sterline l'anno e uno staff di 1.5 milioni di impiegati. È già altamente impegnata nell'innovazione attraverso investimenti nella ricerca e nello sviluppo di strumenti medici e farmaceutici, e ha contatti con università d'eccellenza come la Imperial e la UCL, ma anche con grandi industrie come la GlaxoSmithKline e la Pfizer. Negli ultimi anni ha però constatato che questi strumenti non bastano. Ciò che ha oggi più impatto per i risultati del servizio sanitario deriva dall'innovazione dei servizi, e la più grande creatività agisce al di fuori della sfera clinica, del business e del governo. Da qui lo sforzo di riunire molti degli strumenti che abbiamo elencato prima per facilitare il passaggio da un sistema incentrato principalmente su dottori ed ospedali ad uno dove i pazienti siano responsabili per la cura, supportati da sistemi di feedback un sistema nel quale tutto è rimodellato per supportare uno stile di vita più sano.

Questi sforzi hanno successo solo per il fatto che essi smuovono l'entusiasmo e l'impegno di centinaia di partecipanti. Alcuni innovatori partono da un'altro fine, e mole iniziative portate avanti dalla comunità hanno tentato di accelerare le innovazioni di sistema come il movimento Transition Towns, o quello dello Slow Food. La grande sfida per i programmi che vogliono rovesciare i sistemi esistenti è come accedere al potere e ai soldi per mettere in atto il loro piano.

Ogni innovatore deve fare delle scelte su dove dirigere le proprie energie. Verso le norme e la legge? Verso campagne o verso la ricerca? E dovrebbero lavorare attraverso organizzazioni esistenti, o nuove o coalizioni, o devono rimanere da soli? I cambiamenti di sistema di solito prevedono azioni in tutti i differenti spostamenti che seguono queste scelte.

In questo capitolo mostreremo alcune delle idee organizzative che generano oggi cambiamenti di sistema e alcuni dei metodi che contribuiscono a rendere possibili i cambiamenti. Ci sono molti altri esempi da nuovi modelli di finanze personali a nuovi modelli di università. La chiave sta nel fato che in ogni esempio, il cambiamento sistemico implica l'interazione tra idee, movimenti, modelli ed interessi.

Idee che spingono alle innovazioni di sistemi

Abbiamo mostrato nuove cornici e nuove idee che spingono l'innovazione, molto importanti per dare forma ai cambiamenti di sistema aiutando i partecipanti a dare un senso ai loro nuovi ruoli. Qui proponiamo una breve lista di paradigmi generativi che sollecitano i cambiamenti di sistema.

230. Produzione distribuita. L'idea di una decentralizzazione radicale di una produzione precedentemente centralizzata sta rimodellando molti servizi. Nei servizi energetici per esempio, stanno ricomparendo sistemi energetici localizzati, collegati alla generazione dell'energia attraverso fonti rinnovabili, o attraverso la micro-combinazione di calore ed energia, o lo sviluppo di sistemi di trigenerazione per la comunità come quelle adoperate a Woking e a Londra. Stanno emergendo modelli simili nell'assistenza sanitaria, nell'educazione e nell'assistenza sociale.

231. Modificare la 'sceneggiatura' dei servizi. A seconda di come venga formulato un servizio, o una pratica, si configura il suo significato. Nel diciannovesimo secolo sono stati dettate nuove regole nel campo della salute e dell'igiene, mentre il nostro secolo ha riscritto le questioni delle disuguaglianze di reddito e del welfare. Molti servizi pubblici che abbiamo ereditato dal passato sono stati modificati. Un esempio riguarda la questione dello smaltimento dei rifiuti. Nel passato è stato visto come un problema di salute pubblica. Oggi è stato riscritto come una risorsa. Infatti, invece che essere visto come il punto finale di un processo produttivo lineare 'dalla culla alla tomba', è diventato parte di un processo circolare 'dalla culla alla culla'. La carta viene rilavorata, così come le lattine. Le automobili e gli oggetti di elettronica 'in fin di vita' vengono disassemblati e i loro componenti e materiali vengono rilavorati come parte di un circuito chiuso. Pensare in termini di circuiti e zero sprechi, ha rimodellato i sistemi per il trattamento domestico dei rifiuti e per i procedimenti legati al loro smaltimento, portando a nuove regolamentazioni, nuove direttive e nuove attitudini.

232. Prevenzione. Molti nuovi modelli concernono l'investire nella prevenzione piuttosto che sostenere poi i costi dovuti all'abbandono. Questo è stato un principio guida per ripensare i processi di produzione per ridurre i ritardi ed eliminare i processi non necessari. Ma è anche un principio onnicomprensivo, valido per molti servizi pubblici. Zero Waste è un buon esempio, come il lento ri-orientamento dei servizi di assistenza sanitaria che porta alla creazione di condizioni per un vivere sano e positivo. Un altro buon esempio è la versione moderna degli esperimenti di Peckham del 1930

per creare un ambiente olistico per uno stile di vita più sano, come gli Healty Living Centers, che rappresentano un ritorno a quello che negli ultimi duecento anni è stato indicato per vivere una vita più sana. Oggi questo approccio fornisce molte prove dell'impatto di stili di vita positivi per la salute sulla diminuzione delle malattie.

233. Investire prima. I benefici di investire prima non sono soltanto preventivi per evitare i costi futuri ma per rendere i servizi futuri più efficienti e soddisfacenti. Un esempio, che potrebbe essere applicato in altri settori, è su come viene fornita l'educazione nei primi anni di vita, oggi vista in modo olistico. Questi programmi ripensano il potenziale umano nell'affrontare a mote le cause dei successi e dei fallimenti educativi. Dove questi programmi hanno avuto successo, sono nate delle norme per gli investimenti pubblici nei primi anni come modelli per la messa in pratica.

234. Nuovi modelli dell'economia di supporto. Questi modelli ri-orientano i servizi verso gli user, cosicché non si tratti più di servizi che consegnano pacchetti standardizzati. L'idea ha portato a modelli radicali per rimodellare settori come l'assistenza agli anziani, che involve nuove piattaforme e la combinazione di assistenza sia professionale che mutuo supporto.

235. Low or zero carbon living, del tipo prodotto nelle nuove città eco e in città come Hammarbay Sjöstad e la Sonoma Mountain Village nella California del nord che ha portato ad un radicale ripensamento dello stile di vita dal lavoro e i trasporti a la progettazione delle case e la finanza.

236. Modelli di supporto olistici per i servizi come la The Key, o i servizi di supporto della Ten Uk's peri i presidi che si occupano di ogni aspetto della gestione di una scuola.

237. Servizi di supporto personalizzati come quelli per la salute personale e fitess coach, sempre più basati su servizi di condivisione di dati e network. La progettazione dei servizi tra il 1980 e il 1990 si è spesso concentrata sullo smantellamento dei servizi riducendoli ad elementi modulari, portando sì ad una duplicazione maggiore, ma abbassando il livello di soddisfazione dei consumer. Da qui l'esigenza di progettare dei servizi più personalizzati e integrati.

238. Modelli di supporto che mobilitano l'energia dei cittadini, come il Cirlces of Support canadese, e gli investimenti in soluzioni basate sulla comunità che si concentrano sulla prevenzione. Questi fanno parte di

Questi sono dei punti Envac all'Hammarby Sjöstad, quartiere di edifici a basso consumo di carbonio a Stoccolma, in Svezia. I rifiuti vengono gettati in queste insenature - un sistema di aspirazione li risucchia e deposita nel raccoglitore preposto. E' un prototipo funzionante per un nuovo modo di vivere eco-sostenibile. L'immagine è concessa gentilmente da Liz Bartlett.

una famiglia di innovazioni nella giustizia criminale che collocano il colpevole nel suo contesto sociale e mobilitano questo stesso contesto per aiutarlo sia con la punizione che con la riabilitazione.

239. Driver di sistema per energizzare e rinforzare gruppi emarginati, come le vittime del traffico o le adolescenti. Pensiamo spesso che i cambiamenti di sistema siano portati avanti dal settore pubblico, tuttavia vi sono anche esempi di organizzazioni non-profit che cercano di effettuare cambiamenti proprio a livello del sistema. La Nike Foundation, per esempio, lavora per sviluppare nelle adolescenti le capacità per apportare cambiamenti sociali ed economici nelle loro famiglie e comunità.

240. Post-chronologism. Le innovazioni per trasformare gli stili di vita dopo il Ventesimo Secolo si concentrano sull'età cronologica come il fattore determinante per capire quando iniziare a lavorare, ad imparare e

ad andare in pensione. Questa idea porta a un range di innovazioni in ogni forma di legge per il lavoro e le pensioni, o del volontariato, o dell'urbanistica. [1]

241. La democratizzazione radicale prende i principi della sovranità popolare e li applica in nuovi ambiti, dai mass media ai governi locali ai posti di lavoro. Questo implica un vasto range di questioni relative all'uso del web, alla natura della tecnologia , alla progettazione di sistemi distribuiti che forniscono spazi per le persone per contribuire direttamente ai progetti, come una forma di democrazia produttiva. Questo processo richiede anche forme innovative di coinvolgimento come il participatory budgeting, cambiamenti nelle forme di proprietà e così via.

242. Meccanismi per creare fiducia, tra cui modelli basati sulla tecnologia per velocizzare il giudizio se qualcuno può essere ritenuto fidato come provider di servizi o collaboratore. Un esempio è eBay, ovvero quei network che adottano device reputazionali, oppure gli strumenti più formali come i database pubblici. Con la crescente commistione di ruolo tra

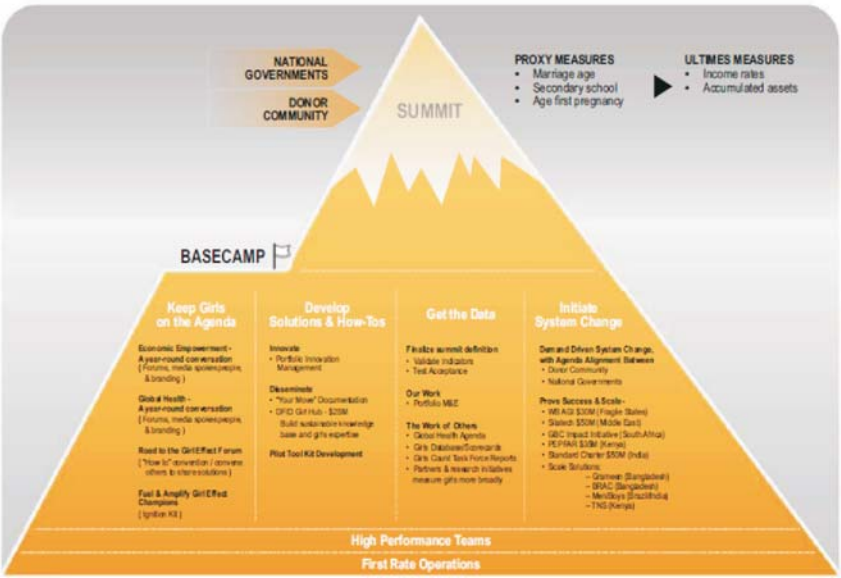


Immagine gentilmente concessa dalla Nike Foundation.

professionale e volontario, gli strumenti di questo tipo stanno diventando sempre più importanti.

Infrastrutture ed interstrutture per supportare nuovi sistemi

alcuni nuovi sistemi dipendono dalle infrastrutture. La diffusione di infrastrutture a banda larga, per esempio, è la precondizione per alcuni nuovi modelli di cura della casa, mentre le infrastrutture dei telefoni cellulari possono essere la precondizione per organizzare modelli di banking low.cost.

243. Creare nuove infrastrutture, o adattare quelle già esistenti, è necessario per l'espansione dei nuovi sistemi. [2]

244. Infrastrutture di dati. Una differente e controversa infrastruttura è la creazione nel Regno Unito di singoli database di bambini ritenuti a rischio. Questo fu visto come cruciale nella creazione di un set di servizi olistico per fronteggiare i bisogni dei bambini, ma ha trovato grandi problemi per l'implementazione e profonde domande per le implicazioni delle libertà civili.

245. Le piattaforme, come siti di feedback sui servizi pubblici o l apiattaforma M-PESA per il banking basato sul telefono.

246. Rewiring economies, che connettono settori come le industrie per i beni primari e quelle automobilistiche per lo sviluppo di automobili elettriche o per promuovere nuove forniture o catene di produzione, come l'espansione o la creazione di nuove industrie per la lavorazione di materiali secondari.

247. Innovazioni tecniche per i punti chiave nella catena di produzione come gli equipaggiamenti per fare i test medici a casa o sacchetti di plastica biodegradabili, che permettono innovazioni di sistema.

Formazione di user e producer

Spesso si ha bisogno di inserire gli user e i cittadini all'interno della progettazione e dell'implementazione di nuovi sistemi. Questo può richiedere un percorso di formazione come quelli richieste per i professionisti ed i manager. Ciò è evidente in molti degli esempi elencati sopra come l'assistenza sanitaria personalizzata che richiede che i pazienti

Infrastruttura per un trasporto "verde" - punti plug-in per le auto ibride a San Francisco. L'immagine è concessa gentilmente da CalCars.org.

diventino più abili nel monitorare e mantenere le proprie condizioni, e professionisti sanitari per incrementare le loro capacità di supporto personale.

248. Accademie per l'innovazione che incarnino nuovi principi per la formazione, il training e l'action research. Esempi possono essere il College of Health e il Forumm for the Future. La Mondragon University e il Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento (Brasile) vanno oltre, offrendo agli studenti l'esperienza di lavorare in piccole imprese sociali. Questa modalità po' giocare un ruolo di spicco nel training di una cellula futura di innovatori sociali.

249. Mutuo sostegno e mentoring da parte degli user. La tradizione del coaching volontario è stata estesa all'educazione, all'assistenza agli anziani e a coloro che soffrono di malattie croniche. L'Expert Patients Programme (NHS/EPP) è un esmpio di questo trend, dove i cittadini con condizioni mediche particolari forniscono consigli e

offrono sessioni di training ad altre persone che si trovano nelle stesse condizioni. Sistemi di mutuo supporto si sono mostrati particolarmente di successo con pazienti psichiatrici.

250. Rendere partecipi i cittadini ai cambiamenti di sistema. A Karelia, Finlandia, i cittadini giocano un ruolo fondamentale nel ridisegnare il sistema sanitario pubblico. Nel 1972 hanno avviato una petizione per ottenere degli aiuti al fine di ridurre l'alta incidenza di malattie cardiovascolari. Il risultato il North Karelia Project è stata una collaborazione tra autorità locali e nazionali, esperti e cittadini locali. Insieme hanno formulato ed implementato una serie di interventi basati sulla comunità al fine di prevenire l'alta incidenza di malattie cardiovascolari. Il progetto ha avuto un incredibile impatto, aiutando a riorganizzare il sistema sanitario attorno alla prevenzione e alla trasmissione di stili di vita sani, e coinvolgendo i cittadini nella progettazione e nell'implementazione del programma, che è diventato un processo di apprendimento per la comunità. Il progetto ha anche agito da programma di dimostrazione per le applicazioni nazionali ed internazionali.

251. Supporto per nuovi schemi di potere e responsabilità, per esempio per l'auto-medicazione per le malattie croniche che combina ricchi database di feedback con strutture di supporto che aiutano i pazienti a capire e a trattare le loro condizioni in maniera più efficiente.

Mosse strategiche che accelerano i cambiamenti di sistematici

Ogni storia di un'innovazione di sistema implica dei momenti chiave.

252. Creare nuove evidenze e fatti nel contesto delle evidenze (per esempio la campagna contro i rumori dell'aeroporto di Schiphol), o lo sviluppo di nuove misurazioni del benessere per muovere l'ordine pubblico verso obiettivi olistici-

253. Introdurre dei prototipi funzionanti per i nuovi sistemi, per esempio il Bed Zed nel Regno Unito

254. Progettare e sperimentare piattaforme per spingere le innovazioni di sistema, tra cui i modelli peer-to-peer come la School of Everything e gli ambienti per il digital learning come le scuole in second life.

255. Prototipi comprensivi, come la prigione Bastoey Island in Norvegia una prigione 'ecologica' e low coast in cui i prigionieri producono essi stessi il loro cibo, viene usata l'energia solare e massimizzato il riciclo. Nel sistema sanitario, i Whole System Demonstrators fondato dalla NHS in Cornovaglia, Kent e Newham sono ulteriori esempi progettati per testare un modello integrato di assistenza sanitaria e sociale, facendo uso della tecnologia (vedi metodo 89).

256. Blocking technology e altre scelte di investimento che ostacolano i cambiamenti nei sistemi. Questo è particolarmente rilevante per quelle infrastrutture con costi fissi elevati, come per il fornimento di energia e di acqua. Fermando gli investimenti in modelli vecchi si può dirigerli verso nuove alternative.

257. Cornici per il cambiamento. Inquadrare qualcosa implica collegare particolari eventi come i disastri naturali, crisi e così via per sottolinearne le cause e usarli come basi per produrre maggiori cambiamenti di sistema. In questo campo la combinazione della capacità di inquadrare, delle tecniche di comunicazione e di campagna sono fondamentali.

Cambiamenti regolatori e fiscali

Praticamente tutti i cambiamenti di sistema coinvolgono ad un certo punto la legislazione e lo stato. Vi sono poche eccezioni, come per esempio la nascita di una nuova infrastruttura online per la vendita al dettaglio. Ma ogni movimento coinvolto in un cambiamento profondo dipende dal riconoscimento dei suoi principi da parte della legge. Le nuove strutture legislative e regolamentari possono rappresentare il fattore chiave per sprigionare i cambiamenti di sistema.

258. Nuovi diritti, come il diritto all'assistenza, al voto e all'educazione. Essi sono di solito i risultati di un lungo periodo di campagna e portano a nuove richieste sull'offerta del sistema che spesso portano ad un'innovazione del processo o del servizio

259. Nuove responsabilità come la responsabilità di assistere i bambini, o le responsabilità dei produttori di ridurre le emissioni di carbonio e l'impatto ambientale. Un altro promotore e diffusore dell'innovazione è l'introduzione di un governo centrale di responsabilità per i governi locali per affrontare particolari questioni.

260. Nuove forme di proprietà, come responsabilità per i proprietari del tipo 'o lo usi o lo perdi' per particolari attività; in altri tempi propertising forniva beni liberi, come tratte aeree o la possibilità di navigare gli oceani.

261. Proibizioni legali. Questi possono essere uno strumento potentissimo, sebbene spesso impiegati in congiunzione con altri metodi. Esempi includono restrizioni sul fumare sul luogo di lavoro in molte parti d'Europa, e quella sui cartelloni pubblicitari a San Paolo in Brasile.

262. Rinforzamento. Un punto connesso è il serio rinforzamento di nuove leggi, per esempio sull'inquinamento, sulla violenza domestica, o sui matrimoni forzati.

263. Le classificazioni formali possono cambiare i sistemi, per esempio ridefinendo cosa serve riciclare...

264. Target con sanzioni e vari schemi di quasi market come le regolamentazioni per il packaging , o la UK Landfill Allowance Trading Scheme.

265. Esigenze di regolamentazioni, per esempio che le città e i paesi con più di 2000 abitanti dovrebbero procedere alla raccolta differenziata, come proposto dall'Unione Europea.

266. Tasse e strutture fiscali. Ri-calibrare i mercati attraverso, per esempio, regimi fiscali e di prezzo

Informazioni e statistiche

Le informazioni e i sistemi di contabilità possono bloccare l'innovazione in molti casi, devono essere riconosciuti per abilitare o rinforzzare i cambiamenti di sistema. Quello che viene misurato dà forma a quello che viene fatto. In molti campi, si stanno facendo dei tentativiper rimodellare i sistemi di misurazioni per maneggiare meglio gli effetti dei sistemi olistici. Così mentre i dati sul reddito, sull'occupazione, sui risultati educativi continuano ad essere raccolti, c'è un crescente interesse in altri tipi di misurazioni che possono dare più intuizioni su cosa serve fare - per esempio, concentrarsi sulla paura della criminalità come sul crimine stesso; sulla fiducia nelle istituzioni come nei loro processi formali.

267. Sistemi di informazione che rinforzano i cambiamenti di sistema. Per esempio, modi per misurare le emissioni in tempo reale, o che

rendono i costi e le inefficienze trasparenti. Nello siluppare sistemi di produzione sostenibile, Life Cycle Analysis è diventato uno standard per valutare l'energia, l'impatto atmosferico e materiale di particolari prodotti e fornisce indicazioni per l'innovazione in quelle fasi del processo, o per specifici materiali, che hanno un impatto negativo in modo sproporzionato.

268. Ristrutturazioni della contabilità e della finanza pubblica per creare circuiti di feedback positivi che possono portare ad ulteriori cambiamenti di sistema, come budget personali nella salute che creano un elettorato per una riorganizzazione radicale. ….

269. Misurazioni di vero progresso. Dal 2004 l'OECD ha introdotto un programma di nuove misurazioni per il progresso sociale. Nel 2009 ha iniziato il Wikiprogress, portando insieme dati e analisi sul progresso. Lo stesso anno il presidente Sarkozy ha commissionato a Joseph Stiglitz un inchiesta su nuove possibili misurazioni del PIL. La commissione …. prendere in considerazione il lavoro non pagato, ripensare il contributo finanziario alla prosperità e .. tutte queste misurazioni mirano a modi radicalmente diversi di organizzare l'apparato pubblico.

Coalizioni progressive e movimenti sociali

I movimenti sociali spesso agiscono da paladini per alternative di sistema, per esempio mobilitando le persone portatrici di disabilità ad impegnarsi per rendere le città più agibili e combattere per ottenere riforme per la legislazione e la regolamentazione. Le coalizioni progressive giocano un ruolo fondamentale in mobilitare il supporto per cambiamenti di sistema.

270. Movimenti sociali impegnati sull'innovazione e la trasformazione degli stili di vita, come il movimento femminista, o quello ambientalista ma anche movimenti come il Transition Towns, un network globale di centinaia di città che vogliono passare a un modo di vivere "low carbon". Nel passato erano le guerre le principali promotrici dei cambiamenti di sistema. Oggi questo ruolo appartiene ai movimenti sociali.

271. Crescita di movimenti sociali auto-organizzati. Nel movimento ambientalista, per esempio, il Camp for Climate Action è il più veloce movimento popolare che si impegna a prendere azioni contro il cambiamento climatico. Il gruppo organizza festival, azioni dirette, proteste, incursioni ed eventi educativi.

272. Organizzazioni di coalizioni formali per il cambiamento con obiettivi espliciti e regole ampiamente accettate per i differenti settori per

esempio per creare un nuovo sistema di apprendistato.

Finanza di sistema

Nelle altre sezioni abbiamo descritto molti strumenti finanziari che possono contribuire ai cambiamenti di sistema. Dai fondi di investimento alla finanza, le vere idee di sistema hanno bisogno di metodi differenti da quelli usati per gli investimenti in sistemi già stabiliti. Le valutazioni devono includere alcuni giudizi su una più ampia direzione di cambiamento in un campo come nell'insieme; alcuni giudizi circa le qualità degli individui fondamentali; e alcune dure valutazioni sul capitale relazionale che loro apportano. Non sorprende che questi strumenti d'approccio siano rari e che richiedano molta fiducia nelle agenzie di finanziamenti così come in coloro che ricevono i fondi.

273. Finanziamenti pubblici per i cambiamenti di sistema. Progettare finanziamenti pubblici può rafforzare le innovazioni di sistema. Integrare il controllo sopra i budget che sono stati precedentemente divisi tra diverse agenzie può rendere molto più facile rinnovare per esempio sul confine tra salute ed assistenza, o ambiente e trasporto.

274. La creazione di nuovi flussi di investimento può fare lo stesso, in particolare quando questi sono supportati da nuovi tipi di proprietà o risorse, come il Clean Development Mechanism (CDM) nel cambiamento climatico. Questo meccanismo permette a paesi con un target di riduzione delle emissioni di iniziare un progetto di riduzione delle emissioni nei paesi in via di sviluppo, che a turno riceva un credito Certified Emisions Reduction (CER), che può adattarsi al target di Kyoto.

275. Finanze per prevenzioni sistemiche. Cambiare il flusso dei fondi può anche incoraggiare servizi preventivi. Un esempio è il Justice Reinvestment programme in Oregon un approccio locale per prendere decisioni di carattere giuridico che mira a reinvestire alcuni dei fondi statali spesi per a detenzione penitenziaria in programmi locali che contrastano la reiterazione di reati in località specifiche. Fu all'inizio introdotto per ridurre la recidività nei giovani delinquenti in Oregon nel 1990. lo stato ha elargito dei finanziamenti a fondo perso alla contea di Deschutes che coincideva all'ammonto di denaro che lo stato spendeva ogni anno nell'imprigionare i giovani delinquenti, rendendo così finanziariamente responsabile la contea e non lo stato per i giovani in custodia. La contea era libera di scegliere come allocare i fondi tenendo in considerazione il fatto che pagherebbero di più qualora rimandassero i giovani delinquenti in prigione. La contea di Deschutes quindi organizzò una serie di programmi

Climate Camp alla centrale elettrica a carbone Drax nel West Yorkshire. Questa è stata la prima protesta organizzata dal gruppo di campagna elettorale "Camp for Climate Change". Nel 2006, 600 persone si sono radunate all'esterno della centrale elettrica - la più grande fonte britannica di biossido di carbonio - per dieci giorni di apprendimento e di vita sostenibile, che culminò in una giornata di azione di massa contro la centrale elettrica. L'obiettivo dichiarato dal gruppo è quello di "mettere in moto un movimento sociale per affrontare il cambiamento climatico" e in questo hanno avuto molto successo. L'immagine è concessa gentilmente da Akuppa.

di prevenzione all'interno della comunità che portarono ad una diminuzione del 72 per cento del numero di incarcerazioni di giovani. Questo modello è stato testato in un gran numero di stati tra cui Ohio, Michigan, Arizona, Vermont, Pennsylvania e Texas, dove ha raggiunto risultati molto significativi. [4]

Note finali

1 Schuller, T. (1995) My time with MY. In: Dench, G., Gavron, K. e Flower, T. (Eds.) (1995) 'Young at Eighty.' Pp.204-205.

2 Department of Energy and Climate Change (2009) 'Smarter Grids: The Opportunity, 2050 Roadmap.' Discussion Paper. London: Department of Energy and Climate Change.

3 Allen, R. and Stern, V. (Eds) (2007) 'Justice Reinvestment – A New Approach to Crime and Justice.' The International Centre for Prison Studies. London: King's College. Disponibile all'indirizzo:
http://www.kcl.ac.uk/depsta/law/research/icps/downloads/justice-reinvestment-2007.pdf

4 Ibid.

SEZIONE 2: CONNETTERE PERSONE, IDEE E RISORSE

Intermediari

Gli intermediari sono individui, organizzazioni, network o spazi che connettono persone, idee e risorse. Essi possono presentare diverse forme alcune funzionano da incubatori per le innovazioni offrendo uno spazio 'sicuro' per la collaborazione e la sperimentazione, alcune connettono gli imprenditori con i supporti di cui hanno bisogno per accrescere la loro innovazione, altri aiutano a diffondere l'innovazione sviluppando network e collaborazioni.

Una lezione importante per l'innovazione in altri settori è che la domanda e l'offerta di idee non sempre coincidono. Nel settore tecnologico esiste una grande varietà di istituzioni per connetterle meglio, come per esempio gli specialisti nel trasferimento di tecnologie, conferenze, riviste accademiche e così via. La storia della tecnologia ha confermato quanto siano importanti questi connettori sociali, ed essi rappresentano la ragione per cui l'economia si è accorta di non poter prescindere dalla sociologia.

Nel campo sociale in genere mancano degli intermediari di questo tipo. Di certo non mancano network in discipline accademiche e professionali, e alcune fondazioni si impegnano molto nel connettere le idee emergenti con possibili buyers e users, ma questi tendono a restare soluzioni ad hoc. Questa è una delle ragioni per cui le idee possono svilupparsi e avere impatto sociale solo dopo molto tempo.

Non appena un'innovazione sociale si diffonde in modo più consistente, nascono nuove istituzioni per colmare questo divario, dai fondi per l'innovazione agli innovatori in sede, ad enti per l'innovazione. I progetti nel campo dell'edilizia sono stati i più veloci a partire in quanto i loro modelli di business si basano sul fatto che ogni nuova impresa ha bisogno di essere basata da qualche parte e le persone tendono ad unirsi coi loro simili.

Sicuramente ci si aspetta che gli intermediari nell'economia sociale si focalizzino di più sulle loro conoscenze e relazioni. Uno dei loro ruoli è infatti quello di accrescere i campi di applicazione ed i mercati, supportando le imprese sociali per diventare più effettive nel fronteggiare i problemi sociali.

Abbiamo suggerito che gran parte dell'innovazione sociale deriva dal mettere insieme le 'api' gli individui e le piccole organizzazioni che ronzano di idee ed immaginazione e gli 'alberi', le istituzioni che hanno il potere e i soldi ma non sono capaci di pensare in modo creativo. Da sole le api non possono raggiungere l'impatto sperato come gli alberi da soli non riescono ad evolvere.

Gli intermediari possono aiutare nell'unire le due parti, ma per essere effettivi, devono oltrepassare i confini che dividono i vari settori, le varie discipline e i vari campi. Essi hanno bisogno di attrarre persone innovative ed operative, e il lavoro di intermediario necessita così di essere altamente creativo. Inoltre gli intermediari devono saper parlare a tutti, usare il linguaggio di tutti i giorni, ma anche quello degli investitori, dei politici e così via.

Gli intermediari inoltre giocano un ruolo fondamentale nella fase della crescita e della diffusione delle pratiche innovative. Essi sono infatti spesso direttamente coinvolti nel progettare, testare e valutare i progetti, per poi cercare di farli adottare dalle varie organizzazioni sociali e non. Inoltre aiutano a stabilire nuovi mercati per i progetti e i servizi che sono stati creati, e a sviluppare network che evidenzino e promuovano la pratica migliore. Questo talvolta è il ruolo dei finanziatori.

I paladini dell'innovazione

La disseminazione come la ricerca dell'innovazione può essere affidata a ruoli individuali, che operano all'interno o attraverso le organizzazioni e possono essere coinvolti nell'adattare o nell'adottare le innovazioni esistenti. Questi ruoli sono sempre più importanti nel settore pubblico.

276. I cacciatori di innovazioni si occupano di scoprire le innovazioni che possono essere adottate, adattate o replicate all'interno della loro organizzazione. Piccole e medie aziende del nord Italia, come i produttori di capi tessili a Carpi, in Emilia Romagna, hanno formato un consorzio per cercare personaggi di questo tipo, che viaggiano per fiere e conferenze internazionali per identificare le ultime tecnologie. La Young Foundation per esempio ha assunto un espero giornalista investigativo per assumere una carica simile nel campo dell'assistenza sanitaria, affinché cercasse progetti promettenti e studiare quali elementi potessero essere adattati o replicati per questo campo.

277. I paladini dell'innovazione sono singoli consulenti che producono idee, network per scoprire tutto ciò che è stato provato, e costruiscono coalizioni di supporto. Essi portano i processi e le procedure all'interno delle proprie organizzazioni per sviluppare una cultura più creativa che incoraggi nuove idee e sperimentazioni.

278. Gli imprenditori sociali sono persone che lavorano all'interno di grandi organizzazioni per sviluppare e promuovere soluzioni pratiche a sfide sociali o ambientali. Gli imprenditori sociali applicano i principi dell'imprenditorialità sociale all'interno di una grande organizzazione. Essi possono essere anche caratterizzati da una mentalità ed un approccio 'insider-outsider'. 1 Un esempio è Win Sakdinan che ha sviluppato l'iniziativa Future Friendly per la sua azienda, la Procter & Gamble, iniziativa che aiuta i consumatori a risparmiare energia, acqua e packaging con i suoi marchi.

279. Gli imprenditori sociali in residence sono imprenditori che sono chiamati a sviluppare le potenzialità innovative di un'organizzazione. Un esempio recente è lil programma della Young Foundation Social Enterpreneur in Residence al Brimingham East e al North Primary Care Trust (BEN PCT). Gli imprenditori hanno il compito di modificare l'ambiente del BEN PCT per favorire che l'innovazione penetri nei suoi sistemi e processi.

Squadre per l'innovazione

Vi è un numero molto vasto di squadre che operano per favorire l'innovazione. Alcune lavorano per le organizzazioni, all'interno o attraverso i dipartimenti, alcune incoraggiano la collaborazione tra le diverse organizzazioni, alcune sono progettate per concentrarsi su questioni particolari, o per usare un approccio particolare. Le migliori squadre sono quelle multidisciplinari e abili ad ingaggiare un vasto numero

di azionisti nella progettazione, nello sviluppo e nella valutazione di un'innovazione.

280. Unità per l'innovazione in-house, come il Public Services Innovation Lab del NESTA (inaugurato nel 2009) che supporta l'avviamento di diverse innovazioni sociali. Un'altro esempio è il MindLab in Danimarca, creato dal Ministero per l'Economia, da quello delle Tasse e quello dell'Occupazione, per unire governo, imprese private e ricercatori

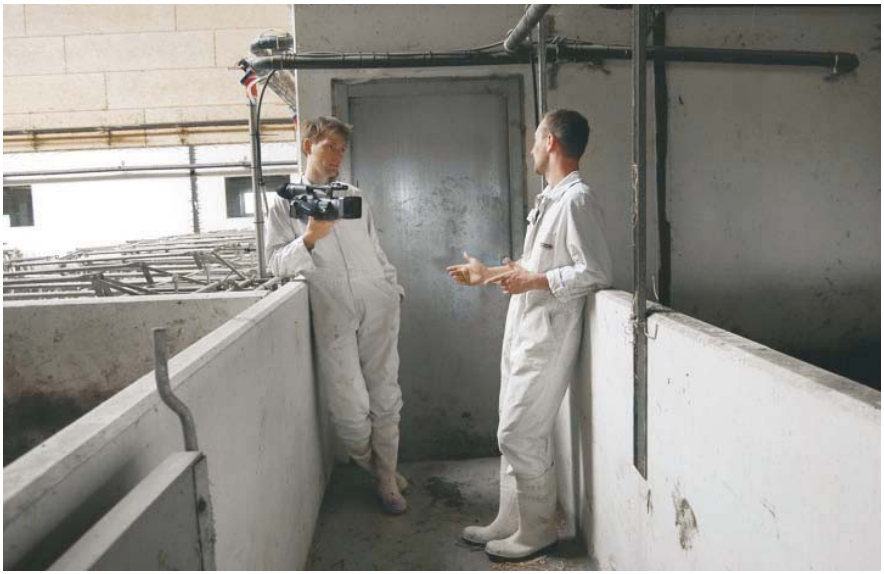
Il Saheli Women's Centre a Balsall Heath, Birmingham. Questo è uno dei progetti sostenuti dal Social Entrepreneur in Residence presso Birmingham East and North Primary Care Trust (BEN PCT). Il salto con gli sci senza neve è uno degli sport e delle attività sociali che Saheli organizza per la sua comunità prevalentemente asiatica. Immagine gentilmente concessa da Bill Knight / Www.knightsight.co.uk

sotto il denominatore comune della promozione di innovazioni incentrate sul consumatore.

281. Arms lenght or spin off innovation units, tra cui l'Innovation Unit del Regno Unito che ha iniziato nel dipartimento per l'istruzione ed è oggi un intermediario indipendente per i servizi pubblici. Principalmente si è occupato di supportare l'innovazione nelle scuole e nei servizi per i bambini, nel terziario e nei governi locali.

282. Squadre per l'innovazione locale, come la SILK per il Kent Country Council, che unisce le operazioni interne delle autorità locali con gli input provenienti dai cittadini e da innovatori. La SILK ha sviluppato un gran numero di progetti, tra cui aiutare i padri ad accedere ai servizi statutari, e insegnare alle giovani donne a vivere meglio e a cucinare piatti sani con un budget basso.

283. **Unità speciali per l'innovazione,** tra cui squadre cross-cutting che sono formate da una metà di assemblee strategiche e l'altra di esterni,



Un giorno nella vita. Per promuovere la propria innovazione user-centred, MindLab ha svolto delle ricerche etnografiche, inclusi delle raccolte di video diari, per capire meglio i bisogni quotidiani e le idee dei cittadini danesi. L'immagine è concessa gentilmente da MindLab.

come la Social Exclusion Unit (oggi Social Exclusion Task Force) e la Rough Sleepers Unit che ha attuato un innovative set di norme che hanno ridotto del 70 per cento il numero dei senzatetto.

Centri per l'innovazione

I centri per l'innovazione sono spazi e luoghi che riuniscono le persone per imparare, condividere e collaborare, ma sono più che meri spazi di lavoro. Sono infatti luoghi dove imprenditori sociali, attivisti, organizzazioni non-profits possono riunirsi per condividere idee, esperienze ed intuizioni. Così facendo questi centri funzionano da mutuo supporto.

284. I centri per l'innovazione sono spazi condivisi di lavoro specificatamente progettati per promuovere la collaborazione e l'innovazione, come il CAN Mezzanine nel Regno Unito, il Social Fusion negli Stati Uniti e Hub che è presente in 12 città, in quattro continenti. L'Hub è una comunità globale di persone di ogni professione, cultura e background che lavorano cercando modi innovativi per rispondere alle più difficili sfide in campo sociale, culturale ed ambientale. Hub è basato sull'idea che non esiste la mancanza di buone idee, ma che è tutta una questione di risorse, impatto e così via. Così i fondatori di Hub hanno deciso di creare dei luoghi nel mondo per permettere alle persone di accedere a spazi, supporti, connessioni, saperi, esperienze ed investimenti, creando così un ambiente diverso per l'innovazione: luoghi forniti con tutti gli strumenti possibili per accrescere e sviluppare nuove imprese, spazi per accedere ad esperienza, sapere, mercati e finanziamenti, ma soprattutto luoghi per creare connessioni.

Un altro esempio è il Centre for Social Innovation (CSI) un'impresa sociale con lo scopo di catalizzare l'innovazione sociale nella sua base di Toronto e nel mondo. Fin dal suo esordio, la CSI ha rifinito e sviluppato una propria teoria del cambiamento sociale e la sua teoria rappresenta molto del suo lavoro. Questa teoria è basata su una piramide a tre livelli: Spazio, Comunità, Innovazione. Alla base vi è quindi l'attenta creazione dello spazio fisico, che deve essere funzionale, invitante e stimolante. Successivamente vi è la comunità, ciò che in principio è un gruppo di persone che cercano un posto dove lavorare, diventa una comunità attraverso un programmare cosciente e curato. Questi due livelli formano le basi per l'innovazione quella fortunata circostanza che deriva dal combinare le giuste persone, i giusti alori e il giusto ambiente.

285. Social business parks and 'social Silicon Valleys' come quelle sviluppate da DenokInn a Bilbao, in Spagna, il primo esperimento nel

Uno dei membri del Sao Paolo Hub - Taís Carolina Lucílio da Silva - consulente vendite per compagnie che sviluppano prodotti ecosostenibili e designer di abbigliamento "eco". L'immagine è concessa gentilmente dalla Hub.

creare una 'social Silicon Valley', un business park per imprese sociali e cooperative che includerà organizzazioni governative e regionali, start-ups e fondazioni di beneficenza. Il fine è quello di creare una scuola per l'innovazione. Il capo di questa organizzazione, Carlos Fernandez, spera che questa iniziativa attrarrà e nutrirà nuovi talenti che svilupperanno modelli, metodi e strumenti per l'innovazione sociale. 3

Istituzioni per guidare l'innovazione

L'assenza di istituzioni che mirano all'innovazione sociale indica che è troppo spesso una questione di fortuna se le idee vengono messe in pratica. Le istituzioni giocano infatti un ruolo fondamentale nella mobilitazione di energie e nell'organizzazione di cambiamenti più sistematici attraverso l'unione di piccole imprese e progetti a grandi istituzioni, leggi e regolamentazioni.

286. Dipartimenti ed uffici per l'innovazione. Essi si occupano dell'innovazione pubblica, di quella sociale e di quella economica. Un esempio è il Department for Business, Innovation and Skills (BIS) nel Regno Unito, oppure l'Office of Social Innovation (OSI) alla Casa Bianca,

Salad Club. Il Centro per l'Innovazione Sociale di Toronto, organizza una serie di eventi per i suoi membri così che possano entrare in contatto e sapere ciascuno qualcosa in più dei progetti degli altri. L'immagine è concessa gentilmente dal Centro per l'Innovazione Sociale.

costituito nel 2009 da Obama per promuovere approcci innovativi ai problemi sociali e per aiutare quei gruppi imprenditoriali non-profits ad espandere i loro programmi.

287. **Agenzie per l'innovazione pubblica**, come il NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts) nel Regno Unito o il Sitra in Finlandia. Il Sitra fu creato nel 1967 come branchia della Banca di Finlandia e divenne indipendente nel 1991. Nei primi dieci anni della sua attività, si è affermato come il finanziere pubblico principale per la ricerca tecnologica e lo sviluppo e nel 1970 ha giocato un ruolo fondamentale per la ripresa finlandese dalla crisi energetica. Nel 1980 è stata fondamentale per l'istituzione del Ministero dell'Ambiente e allo stesso tempo ha permesso un'apertura dei mercati internazionali verso le aziende finlandesi.

288. **Agenzie specializzate nell'innovazione**, come il NHS Institute for Innovayion and Improvement nel Regno Unito o l'Institute for

Healthcare Improvement con sede ad Harvard.

289. Finanziamenti per l'innovazione. Oggi sono presenti nel mondo dozzine di finanziaamenti per l'innovazione sociale. Alcune supportano l'innovazione come l'indiana National Innovation Foundation (NIF), alcune conducono ricerche come la finalandese Innovation Fund, altre finanziano imprese pubbliche interne come l'inglese Invest to Save, o l'Enterprise Challenge di Singapore. Alcune stanno ampliando la loro attività estendendola all'innovazione dei servizi come l'indiano NIF e il Regional Innovation Funds nel Regno Unito.

290. Gli incubatori di innovazioni giocano un ruolo fondamentale: esse uniscono le abilità e l'esperienza necessarie a sostenere e a far crescere un'impresa sociale; forniscono uno spazio dove testare le nuove idee direttamente con la pratica; permettono di diffondere le nuove idee alle comunità di innovatori, stabiliscono percorsi sicuri per sviluppare i modelli più promettenti. La Young Foundation's Launchpad si è costituita dall'esperienza di diversi incubatori e agenzie per l'innovazione, per sviluppare un modello che mira a creare nuove imprese, attraverso una squadra multidisciplinare, ed enfasi sull'importanza di unire l'esperienza di business con una comprensione profonda del contenuto delle norme. Un esempio è la MaRS di Toronto che collega l'università, una struttura ospedaliera, laboratori di ricerca ed incubatori di business, accanto ad un fondo per l'investimento nell'innovazione sociale.

291. Brokers per l'innovazione come la InnoCentive una piattaforma online che connette organizzazioni che fanno ricerca in campo scientifico e problemi di sviluppo (seekers), con coloro, persone ed organizzazioni, che hanno le soluzioni (solvers). I solvers passano le loro soluzioni con la loro proprietà intellettuale in cambio di un pagamento in denaro tra i 5.000 e i 100. 000 dollari.

292. Intermediari scrupolosi, come l'Innovation Exchange nel Regno Unito e la Innovation Exchange in Australia. L'Innovation Exchange posiziona un intermediario di fiducia all'interno delle organizzazione per pervenire alla loro conoscenza tacita e così condividere e trasferire quella conoscenza alle organizzazioni partner. Questo modello è basato sulla premessa che le organizzazioni spesso sottovalutano il valore potenziale delle innovazioni sviluppate dal loro staff.

293. I giornali e le riviste commerciali sono un'importante fonte per fare circolare le informazioni. Mentre le riviste commerciali sono troppo

legate al vecchio modo di fare le cose, nuove riviste orientate all'innovazione possono essere molto efficaci nel suggerire innovazioni. Questo pensiero è stato all'origine del The Waste Paper, una rivista il cui argomento principale sono le forme di riciclo, creata dalla Community Recycling Network (CRN).

294. Centri di ricerca come il Biopolis di Singapore un centro di ricerca di 210.000 metri quadrati che unisce leader nel campo scientifico con studenti post-dottorato, con un numero di impiegati che raggiungerà i 4.000 ricercatori nel 2015, e altri 6.000 scienziati impegnati in campi correlati.

295. Università e dipartimenti di ricerca che promuovono l'innovazione, come la Aalto University finlandese, inaugurata nel 2010 come risultato dell'unione tra la Technical University, la Business School e la School of Arts and Design. L'obiettivo è quello di diventare un centro per la formazione di dipendenti pubblici, imprenditori sociali, manager delle organizzazioni non-profits, e così via.

MaRs è un centro no-profit per l'innovazione che unisce scienza, tecnologia, e tematiche sociali con capacità di business, network, riuscendo a stimolare le innovazioni e far accrescere il successo delle imprese canadesi. E' stato creato nel 2000, dove un tempo era il General Hospital di Toronto. L'immagine è concessa gentilmente dal MaRS Discovery District.

296. Innovation Learning Labs. Oggi vi sono molti laboratori per imparare l'innovazione all'interno delle università. Esempi includono l'Innovation and Action Lab a Brussels, la London School of Economics (LSE), l'Harvard Business School, la IESE Business School di Barcellona e Madrid, il SITE presso la Stockholm School of Economics e l'Università Cattolica di Lovagno. Un'altro esempio ancora è il Poverty Action Lab presso il MIT, che testa le varie alternative per possibili interventi al fine di ridurre la povertà nei paesi in via di sviluppo. Questo modo di operare fa i conti con la sfida che sta dietro ad ogni politica sociale quanti prototipi in quanti differenti tipi di società possono generare una salda conoscenza di ciò che funzionerà per il futuro.

297. Istituzioni specializzate in un settore specifico come la WRAP, nel campo dei rifiuti e negli istituti per l'educazione settoriale. Oppure l'Academic Health Science Centers (AHSCs), partnership tra ricerca e business per velocizzare il processo dell'applicazione della ricerca alla cura dei pazienti al NHS. Allo stesso modo, il regionale NHS Innovation Hubs si occupa della commercializzazione e della diffusione delle nuove tecnologie in ambito sanitario.

298. Centri per la dimostrazione come il Machynlleth in Galles, gestito dal Centre for Alternative Technology (CAT), e che ha avuto un effetto ispirante. Il progetto è iniziato nel 1973 in una cava in disuso e riceve 65. 000 visitatori all'anno, dando lavoro a 90 persone ed altre 60 durante la stagione estiva. Il Machynllet offre corsi ed in generale rappresenta uno dei più importanti centri per le nuove tecnologie dell'ambiente.

299. Acceleratori di innovazione riuniscono le persone per velocizzare le fasi iniziali di un'innovazione. Un esempio è il Social Innovation Camp che riunisce web designer e sviluppatori con chi si occupa di bisogni sociali per trovare soluzioni a particolari sfide sociali attraverso il web. Ogni settimana i gruppi devono progettare e costruire un sito web funzionante.

Networks per l'innovazione

I networks possono essere delle alternative alle strutture formali di organizzazione all'interno dell'economia sociale essi sfruttano le risorse che già esistono in un sistema connettendole con altre 5. La natura propria dei networks porta una serie di benefici che sono particolarmente importanti nell'economia sociale: possono espandersi rapidamente e largamente, attraverso di essi le informazioni e le risorse possono espandersi velocemente, uniscono le persone in modo efficiente e nuovo

poiché forniscono delle scorciatoie tra un individuo ed un altro (nonostante la distanza spaziale o sociale), sanno resistere a ciò che accade al di fuori perché presentano una struttura adattiva e fluida. Comunque, esistono differenti tipi di network che possono essere sfruttati da organizzazioni, istituzioni e fondazioni differenti.

300. Network per l'innovazione. Un esempio è il Social Innovation Exchange (SIX) una comunità globale che racchiude più di 400 individui ed organizzazioni, tra cui organizzazioni non governative e industrie globali, agenzie pubbliche ed accademiche votata a promuovere l'innovazione sociale e allargare il campo di applicazione. Questi networks sono dei mezzi per riunire iniziative separate, promuovere l'apprendimento e le collaborazioni attraverso settori, campi, e paesi diversi.

301. Pollinating networks. Alcuni networks si prefiggono il compito di effettuare una sorta di impollinazione incrociata tra le idee, condividendo pratiche emergenti per stimolare la creatività. Un buon esempio è il network Doors of Perception fondato da John Thackara, inizialmente pensato per i designers, ma che oggi accoglie anche chi designer non lo è.

302. Network collaborativi, tra cui quelli a livello internazionale come il C40, il Clinton Gobal Initiative, ed azioni di ricerca collaborative come il lavoro della Young Foundation con le autorità locali su quartieri e salute.

303. Servizi collaborativi, come il Primary Care Collaborative, nel Regno Unito, che combina eventi, ricerca, supporti online e raccolte fondi per sviluppare l'innovazione.

304. Communities of practice sono gruppi di persone che condividono le stesse preoccupazioni, problemi o passioni, che approfondiscono la loro conoscenza es esperienza interagendo tra di loro. Le communities of practice seguono una particolare metodologia che è basata su teorie di learning while doing. Esse si sono dimostrate uno strumento efficace per i professionisti nei governi locali del Regno Unito, dove l'IDeA's Communities of Practice ha riunito centinaia di professionisti in diversi settori, educazione, assistenza sociale agli adulti e coinvolgimento della comunità. A livello europeo, la Community of Practice on Inclusive Entrepreneurship (COPIE) raduna un gran numero di azionisti per discutere di questioni riguardanti l'imprenditoria inclusiva, lo sviluppo locale e l'imprenditoria sociale.

Questo è il team che ha vinto nel 2009 al Social Innovation Camp. Il team ha sviluppato un sito chiamato MyPolice - uno strumento per i membri del pubblico per restituire giudizi, esprimere gratitudine, e raccontare la propria esperienza con la polizia; offrendo suggerimenti per migliorare. L'immagine è concessa gentilmente da Social Innovation Camp.

305. **Gli action learning sets** sono gruppi composti da quattro a sette persone che si riuniscono regolarmente per riflettere sul loro lavoro, supportarsi a vicenda e imparare da evidenze formali per innovarsi e migliorare. Questo approccio viene impiegato dalla School for Social Enterpreneurs, dove gli studenti sono divisi in vari action learning sets per tutta la durata del corso.

306. **Membership organisations**, come la Royal Society for the Encouragement of the Arts, Manufactures and Commerce (RSA) nel Regno Unito, che ha un network di 27.000 persone, tutte quante esperti e leader nei loro settori.

Piattaforme per l'innovazione

Ci sono diversi tipi di piattaforme, ma nella maggior parte dei casi, esse si occupano di dare alle persone gli strumenti e le risorse di cui esse hanno bisogno per organizzarsi. Nel caso di Meetup, per esempio, questo significa permettere alle persone di connettersi e riunirsi per discutere e prendere provvedimenti su questioni di loro scelta. Si può fare ancora una miriade di esempi. Pensate, per esempio a Twitter, a Wordpress, Facebook, Orkut, Bebo, o a progetti collaborativi come Wikipedia. È facile vedere il potenziale

generativo delle piattaforme: più persone vengono coinvolte, più si allarga la portata, e più grande risulta l'impatto sociale. Ma le piattaforme non seguono i modelli lineari dell'innovazione sociale. Le varie fasi di progettazione, sperimentazione, sviluppo e diffusione avvengono pressoché simultaneamente.

307. Piattaforme di informazione. Queste includono siti web che forniscono informazione che deriva direttamente dagli utenti, come eHow e Netmums. Netmums fornisce informazioni su un gran numero di risorse locali segnalano ristoranti child-friendly, baby-sitter affidabili, buoni asili. Più di un milione di membri usano il sito regolarmente contribuendo ad aggiungere informazioni.

308. Piattaforme per connettere. Queste includono i social network come Facebook, Orkut e Bebo, così come siti web che hanno lo scopo di connettere persone per cause particolari. Un esempio è Landshare che connette persone che hanno intenzione di iniziare a coltivare frutta e verdura con le persone che hanno la terra per coltivare, o semplicemente consigli per coltivare. Un altro esempio è Meetup, una piattaforma online che permette alle persone di organizzare eventi e meeting.

309. Piattaforme per azioni aggregative come la PledgeBank, una piattaforma online che aiuta le persone a riunirsi per intraprendere azioni collettive. Per esempio, una persona si impegna a fare una certa cosa se un certo numero di persone la segirà, come 'inizierò a fare la raccolta differenziata se 100 persone della mia città faranno lo stesso'.

310. Piattaforme pro-ams, ovvero persone che intraprendono attività in modo amatoriale ma con standard professionali, come per esempio la School of Everything che distrugge i confini tra professionisti formalmente accreditati ed altri che offrono servizi simili.

311. Piattaforme di co-produzione. Con le piattaforme, la distinzione tra user e producer viene meno poiché sono i clienti stessi a produrre. Questo è il caso, per esempio, di Lego, che ha creato una piattaforma web DesignByMe 3.0 che permette agli utenti di progettare i propri set del Lego. I progetti vengono poi raccolti nella Lego gallery e altri users possono comprarli.

312. Laboratori online. Una iniziativa sviluppata di recente è l'iLab sviluppato dalla MIT. Lo scopo di questo laboratorio virtuale è quello di condividere il più largamente possibile equipaggiamenti e materiali per gli

esperimenti in laboratorio molto costosi.

313. Piattaforme Peer-to-Peer sono distribuite e non richiedono una coordinazione centrale. Gli user rendono le loro proprie risorse gratuitamente accessibili ad altri user. Per esempio servizi di file-sharing come Napster, oppure software open-source come Linux o Mozilla Firefox o Apache. Questi contano su una vasta comunità di programmatori che sviluppano, mantengono e migliorano i software. Le piattaforme peer-to-peer possono essere caratterizzate dalla decentralizzazione, dalla partecipazione self-selected, dalla diversità dei partecipanti e così via.

Note Finali

1. SustainAbility (2008) 'The Social Intrapreneur: A Field Guide for Corporate Changemakers.' London: SustainAbility.
2. Ibid.
3. Benjamin, A. (2009) Small is Powerful. 'The Guardian.' 7 January, 2009.
4. Matthew Horne mette in evidenza il bisogno di intermediari nel suo paper (2008) 'Honest Brokers: Brokering Innovation in Public Services.' London: Innovation Unit. Altri articoli interessanti sul ruolo degli intermediari nel supportare l'innovazione includono: Howells, J. (2006) Intermediation and the Role of Intermediaries in Innovation. 'Research Policy.' 35, pp.715-728; e Chesbrough, H. (2006) 'Innovation Intermediaries, enabling open innovation.' Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
5. Per un eccellente paper sul ruolo delle reti, i benefici che portano e come organizzarle, vedere: Plastrik, P. and Taylor, M. (2006) 'Net Gains: a Handbook for Network Builders Seeking Social Change.' Version 1.0. Disponibile all'indirizzo: http://www.nupolis.com/public/docs/Net%20
Gains%20Building%20Nets%20for%20Social%20Change.pdf
6. Ibid.

SEZIONE 3: MODI PER SUPPORTARE L'INNOVAZIONE SOCIALE

Creare le condizioni per l'innovazione sociale

Nei capitoli precedenti abbiamo discusso la necessità di una nuova economia sociale che abbia le seguenti caratteristiche:

L'uso di network fittamente distribuiti per sostenere e gestire le connessioni, con l'aiuto della banda larga, il mobile, e gli altri mezzi di comunicazione.

Confini non più netti tra produzione e consumo.

Enfasi non più su una modalità di consumo "usa e getta", ma collaborativo, caratterizzato dall'interazione ripetuta, dalla cura e dal mantenimento.

Un ruolo importante giocato dai valori e dalla mission.

Questo tipo di economia sociale è l'unica risorsa per l'innovazione sociale. Inoltre, accanto a questo fondamentale ruolo nel sviluppare nuovi modelli e servizi per rispondere ai bisogni sociali, essa può giocare un ruolo ancor più importante.
È già stato discusso in altre occasioni come l'economia sociale, in quanto risorsa per l'innovazione e la produzione, può presentarsi alla stregua di quell'economia basata sul mercato privato. Affinché questo sia effettivamente possibile, sono necessarie delle significative trasformazioni:

nuove tasse e diritti pensionistici e ancora nuovi diritti per le diverse modalità di lavoro, retribuito e volontario. Sarebbero necessarie anche nuove concezioni per la proprietà, ma anche nuovi tipi i istituzioni, in particolar modo nel campo della finanza e della formazione. Il progresso in questa direzione è stato ostacolato dal fatto che l'economia sociale non venga compresa appieno. Perciò, cosa si intende con economia sociale?

L'economia sociale

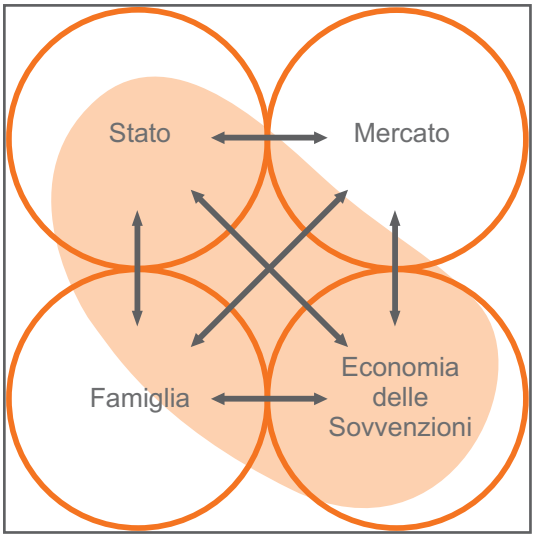
Con economia sociale intendiamo un ibrido. Essa infatti percorre le quattro sub-economie del mercato, dello stato, delle sovvenzioni e della famiglia. Ognuno di questi settori presenta le proprie logiche ed i propri ritmi, i propri mezzi per ottenere risorse, le proprie strutture di controllo e di allocazione, e le proprie regole per la distribuzione dei propri risultati. Ma le frazioni di queste sub-economie, che noi denominiamo "economia sociale", sono racchiuse sotto il comun denominatore degli obiettivi sociali, dell'importanza che viene data all'etica e alla reciprocità. Tali frazioni vanno ad operare sia all'interno della micro-realtà famigliare, quanto influenzano i servizi universali dello stato. Sebbene analiticamente distinta dal mercato privato, l'economia sociale fa riferimento alle imprese sociali chiamate in causa dal mercato, come all'attività di alcune aziende private che operano principalmente per raggiungere obiettivi sociali.

Se l'economia sociale è un ibrido, lo sono anche le imprese, le aziende, le società e tutti gli organismi che operano in essa. Questi si basano sulla propria sub-economia di riferimento, ma operano travalicando i confini tra un'economia e l'altra. Nel mercato, le aziende private ricevono sovvenzioni dallo stato, per esempio, e le imprese sociali attraggono ogni sorta di supporto volontario. Alla stessa stregua, alcune associazioni di beneficienza e altre organizzazioni basate sulle sovvenzioni, offrono servizi allo stato. Organizzazioni come Oxfam e Age Concern sono principalmente strutturate secondo l'economia delle sovvenzioni nella raccolta dei propri fondi, nelle modalità in cui offrono i propri servizi e nelle loro forme di responsabilità.

Nel seguente diagramma, l'area colorata rappresenta quelle parti delle quattro sub-economie che insieme vanno a costituire l'economia sociale. Il diagramma mostra inoltre che nessuna delle quattro sub-economie è totalmente incentrata sulla economia sociale.

Le interfacce

Formalmente, se esistono quattro sub-economie, vi saranno sei interfacce. Le prime tre si articolano tra lo stato e le altre tre sub economie 3. Centrale è il modo in cui la finanza oltrepassa tutti i confini, dall'interno in forma di



Fonte: The Young Foundation

tassazioni ed imposte, dall'esterno come sovvenzioni, fondi ed investimenti. Vi sono molte altre condizioni che vengono determinate dallo stato, e molte altre piattaforme e strumenti che lo stato fornisce agli attori nei differenti settori dell'economia sociale. Ognuna di queste può essere critica per l'innovazione ed esse stesse sono soggetti di innovazione.

La quarta interfaccia è tra il mercato privato e l'economia di sussistenza. Queste relazioni includono, per esempio, le donazioni di beneficienza, azioni di supporto e altri tipi di responsabilità sociale corporativa. Vi sono anche forme emergenti di collaborazione produttiva tra corporazioni private e ONG, un esempio è il lavoro di Philips nello sviluppare nuovi modelli di cura sanitaria, combinando la fornitura commerciale di beni e servizi con il mutuo supporto e il ruolo delle ONG.

La quinta e la sesta interfaccia (assieme alla terza), costituiscono le relazioni dell'economia famigliare con le altre tre sub-economie. Attraverso l'interfaccia tra la famiglia e il mercato privato, operano le aziende, vendendo prodotti e servizi per l'ambiente domestico e assumendo gli individui come lavoratori. In alcuni casi, le aziende hanno usato le relazioni tipiche del contesto famigliare come un canale per la vendita. La misura in cui social network e la gift economy operano nella sfera del consumo è da tempo sottolineata dagli antropologi (si pensi ai regali di Natale). Ma vi sono connessioni più profonde, nella misura in cui i movimenti sociali

hanno collaborato con sezioni del settore privato al fine di insistere sui fondamentali cambiamenti di sistema richiesti - per esempio l'attuale economia politica concernente il cambiamento climatico.
Tra l'economia di sussistenza e quella famigliare, vi sono anche movimenti a doppio senso di donazioni e di volontariato da una direzione, e dall'altra da una moltitudine di servizi. Uno degli aspetti più sensibili di questa interfaccia è quando associazioni e movimenti dell'economia famigliare si trasferiscono parzialmente nell'economia delle sovvenzioni, apportando professionisti pagati attraverso soscrizioni e finanziamenti.
Questi esempi sono rappresentazioni analitiche delle interfacce. Nella pratica, ogni sub-economia può essere connessa simultaneamente ad un vasto numero di altre economie4. Per esempio, lo stato può promuovere l'innovazione sociale nel mercato come nell'economia delle sovvenzioni applicando certe politiche e certe regolamentazioni.
Questo è anche il caso delle innovazioni generate nel campo dell'economia famigliare. Vi è un numero di aree da esplorare che lavorano nelle tre interfacce tra l'economia famigliare e le altre sub-economie. Per prima cosa lo sviluppo di nuovi sistemi di economia di sussistenza come è sostenuto da Jim Maxim e Soshana Zuboff nel loro *The Support Economy*5. Questo è strettamente connesso allo svilupparsi di partnership per la co-creazione e la co-produzione tra l'ambiente domestico e quello professionale.

Strutture ed incentivi per l'innovazione

Tradizionalmente, il mercato privato è stato visto come la risorsa primaria per l'innovazione. Questo perché esso presenta le strutture, i meccanismi e gli incentivi che guidano l'innovazione. Nella formulazione di Joseph Schumpeter, ad esso appartiene il potere per una "distruzione creativa", ovvero la distruzione di un ordine obsoleto per aprire la strada ad uno nuovo. Né lo stato, né tanto meno l'economia delle sovvenzioni ha la struttura o l'incentivo per innovare in questo modo. Si pensa che essi manchino dei meccanismi che permettano di la massima diffusione con possibilità minime di andare n fumo (anche se molte delle innovazioni tecnologiche del Diciannovesimo Secolo sono associate per lo più ai governi piuttosto che al mercato)6. D'altra parte, l'ambiente domestico il più connesso al sistema economico, genera sì idee ma manca del capitale, del tempo e della capacità organizzativa per svilupparle.
In questa terza parte analizzeremo alcuni dei metodi impiegati in ogni settore per promuovere l'innovazione, mettendo più a fuoco ciò che abbiamo analizzato nella prima sezione.

Note finali

1 Murray, R (2009) "Danger and Opportunity: Crisis and the New Social Economy". Provocation. London: NESTA

2Questa è una definizione più ampia di quella normalmente usata che identifica l'economia sociale con il terziario ovvero ONG e imprese sociali. La presente definizione include sia l'economia pubblica, sia l'economia informale dell'ambito domestico.

3I componenti sociali di queste tre sub-economie che esulano lo stato sono il parallelo economico della società civile che può essere pensato come economia civile, il che equivale a dire che parte dell'economia sociale si sviluppa e agisce al di fuori dello stato.

4 vi sono anche interfacce all'interno di ogni sub-economia, per esempio tra il mercato privato e quello sociale.

5 Maxim, J. And Zuboff, S. (2004) "The Support Economy: Why Corporations are Falling Individuals and the Next Episode of Capitalism". New York Penguin

6 questo è ciò che sostiene Beinhocker, E (2007) "The Origino f Wealth" Cambridge, MA: Hardvard Business School Press.

1 IL SUPPORTO NEL SETTORE PUBBLICO

Nel passato i governi erano spesso prigionieri dell'innovazione sociale. Le grandi riforme del Diciannovesimo Secolo hanno creato nuove infrastrutture sociali come hanno fatto quelle del Ventesimo Secolo circa il welfare state. Più recentemente alcune delle più importanti rivoluzioni tecnologiche sono state associate con organizzazioni pubbliche da Internet (DARPA) al web (CERN). Ma vi sono molti aspetti strutturali del governo che inibiscono la volontà di assumersi dei rischi e quindi l'innovazione. Vi sono infatti barriere e condizioni che spesso allontanano nuove idee imponendo soluzioni standardizzate.

Il risultato non è necessariamente una mancanza di innovazione nel governo1. Il governo ad ogni livello è da sempre il nucleo di un pressoché costante cambiamento particolarmente negli ultimi 30 anni. Il problema consiste nel fatto che il processo di pubblica innovazione (incentrati su manifesti ed obblighi politici) è per sua natura centralizzato ed episodico un problema imputabile alle limitazioni strutturali dell'innovazione per quanto riguarda la consegna dei servizi2. Una risposta a questo è stato ridurre gli ambiti statali e frammentare varie attività e servizi al di fuori, nel mercato e nel terziario, come la sanità, l'educazione e così via. Ma anche questa tendenza ha i suoi problemi.

Se lo stato deve rilasciare il suo potenziale come una forza critica per l'innovazione sociale richiesta dall'attuale periodo di transizione, vi sono però dei problemi strutturali che vanno indirizzati sul come lo stato acquisisce e gestisce i fondi. In questa sezione prenderemo in esame alcuni mezzi che sono stati impiegati per rendere la pubblica burocrazia più creativa ed innovativa. Inizieremo con le questioni di più alto livello per poi indirizzarci verso gli strumenti più specifici.

Questioni strategiche

L'innovazione nel settore pubblico presenta sempre il rischio di essere marginale, di non ottenere abbastanza fondi di non essere supportata in modo adeguato sia in termini di persone impegnate per essa, sia in termini di fondi, sia per quanto riguarda il capitale politico. Ma l'innovazione è strettamente connessa alla strategia. È stato visto come un modo di raggiungere gli obiettivi in modo più effettivo, e per indirizzare gli sforzi verso le questioni che davvero importano.

314. Innovazione e strategia. Le considerazioni strategiche dovrebbero guidare una porzione significativa dei fondi per l'innovazione pubblica, specialmente attraverso: i) identificare le questioni prioritarie, le pressioni dei costi, gli interessi e le preoccupazioni pubbliche e il settore in cui vi sono i gap più grossi tra la performance attuale e ciò a cui si tende; e ii) identificare per ogni settore quale obiettivo strategico può essere raggiunto attraverso l'adozione di innovazioni già testate o sviluppando nuove soluzioni. Per esempio l'obesità è la sfida più strategica per molti governo, ma vi sono davvero pochi modelli che sono stati messi alla prova per ridurre questo fenomeno. Il risultato è che non c'è scelta, bisogna innovare.

315. Leadership visibile. Ha molta importanza se i leader segnalano che l'innovazione importa. Il presidente Roosevelt è stato esemplare in questo, affermando pubblicamente la necessità di esperimenti, con gli annessi fallimenti, per risolvere i problemi di ordine pubblico. Il supporto degli ufficiali è importante tanto quanto quello dei politici. Uecento tra i migliori impiegati statali del Regno Unito nel 2009 hanno dedicato il loro ritiro annuale proprio al tema dell'innovazione un chiaro segnale da parte dei loro capi che questa faccenda ha reale importanza.

316. L'innovazione ha bisogno di essere supportata dagli incentivi, o per lo meno di non essere bloccata dai disincentivi. Questo fatto assumerà forme diverse a seconda dei settori. La sistematica identificazione dei disincentivi chiave e la percorribilità di alternative, deve essere una priorità per qualsiasi ente pubblico. Le ricompense possono essere sotto forma di riconoscimenti, promozioni oppure ricompense finanziarie.

317. Gestione appropriata dei rischi. Gli enti pubblici tendono ad essere frenati dal rischio. La sfida consiste nella capacità di gestire il rischio, non di eliminarlo. Il rischio può essere cestito attraverso un portfolio di progetti che costruiscono un ponte tra un grande successo e l'alto rischio. Una visione bilanciata del rischio è fondamentale - alcune innovazioni si diffondono troppo lentamente altre troppo rapidamente,

senza un'adeguata valutazione o perizia. Un impegno nella valutazione e sviluppi controllati dei nuovi approcci aiuta a ridurre il rischio.

318. La formazione e il training per integrare le innovazioni nello sviluppo personale, nella personale formazione e cultura. Alcuni hanno bisogno di diventare specialisti nel trovare, sviluppare e diffondere nuove idee. Altri, in particolare i gatekeeper, necessitano di saper riconoscere le condizioni per l'innovazione. Più in generale, l'innovazione, inclusa la licenza di prendersi rischi appropriati, dovrebbe far parte dei propri piani di sviluppo personale.

319. Circuiti di informazioni tra gli user, lo staff e i manager. Il flusso informativo dalla periferia al centro è fondamentale per l'apprendimento, la revisione e il miglioramento. Questo processo include piattaforme online per assicurare una rapida circolazione delle informazioni, come per esempio il Patient Opinion e il I Want Great Care, o le Kafka Brigades in Olanda che ricercano e risolvono i problemi del settore pubblico dalla prospettiva dei cittadini e degli impiegati statali.

320. La partecipazione degli user è stata aiutata sia dagli user stessi che da organizzazioni professionali che offrono metodi per coinvolgere i cittadini. Gli user giocano un ruolo importantissimo nell'offrire nuovi insight sui bisogni reali della gente, arrivando ad avere un ruolo diretto nella riconfigurazione dei servizi.

321. Learning cultures. La più grande barriera all'innovazione è la mancanza di una cultura dell'apprendimento che ricompensi le agenzie pubbliche e gli impiegati statali per imparare dai propri errori, imparando da altri settori e paesi.

322. Spazi sicuri per l'innovazione. Un esempio di ciò arriva dalla Francia, con il nome di Ventisettesima Regione. In Francia infatti vi sono ventisei ragioni amministrative. Questa ventisettesima è quindi una regione virtuale che mira a fornire alle altre regioni spazi ed opportunità per progettare e sviluppare approcci innovativi alla politica. Il suo scopo principale è incoraggiare la creatività, l'innovazione sociale e la sostenibilità nelle istituzioni pubbliche, attraverso progetti comunitari e design thinking.

"Atelier 27" è un workshop mensile organizzato dalla 27e Region che raggruppa dalle 4 alle 7 persone tra impiegati statali politici, esperti e cittadini. I Partecipanti possono fare delle domande agli esperti e, alla fine della giornata, produrre proposte. Le domande sono varie, come ad esempio: Come posono essere migliorati i piani regionali per la ristrutturazione delle vecchie scuole? Come sarà una cittadina di 3.000 abitanti nel 2030? Come si potrebbe costruire un tram eco-friendly? Più in generale "Atelier 27" punta a sviluppare una cultura di collaborazione, creatività, design ed un'ottica eco-sostenibile nelle pubbliche autorità. L'immagine è concessa gentilmente dalla 27e Region.

Finanze pubbliche: metodi per generare l'innovazione interna

La generazione e l'adozione dell'innovazione all'interno del settore pubblico dipende su come vengono organizzati le risorse monetarie e le responsabilità come i budget pubblici vengono sviluppati e concordati, e quali strutture di tassazione e di finanziamenti promuovono l'innovazione piuttosto che rallentarla.

Budget per promuovere l'innovazione interna

Il settore pubblico ha dei mezzi stabiliti per finanziare l'innovazione

all'interno dei suoi confini, in particolare attraverso i fondi per la ricerca nelle scienze e nelle tecnologie. Ma vi sono anche molti altri mezzi per incoraggiare i settori professionali a rinnovarsi.

323. I budget "Top slicing", per esempio, sono budget ministeriali messi a disposizione per l'innovazione, ed equivalgono all'1% del giro d'affari che diventa forte punto fisso (essi sono simili alla proporzione del GDP ora devoluta al supporto della ricerca e dello sviluppo tecnologico e scientifico).

324. Fondi per l'innovazione e per le imprese pubbliche, come l'anglosassone Invest to Save, la The Enterprise Challenge a Singapore e i fondi statunitensi per l'educazione all'innovazione di 700 milioni di dollari.

325. Budget trasversali che supportano programmi per la sperimentazione e l'innovazione, come quelli per Sure Start.

326. Budget basati sui risultati che possono essere usati per promuovere l'innovazione, conferendo maggiore libertà ai fornitori per determinare come essi raggiungano i loro obiettivi, come per esempio la diminuzione della disoccupazione.

327. Budget locali olistici come la New Deal for Communities, che offre alle comunità locali una vasta discrezione su come spendere ingenti somme di denaro (di solito attorno i 50 milioni di sterline all'anno), al fine di accelerare l'innovazione. Una lezione da questa esperienza fu che dando dei budget molto alti (in parte per sostenere programmi che richiedono un grande capitale) tendono a portare con sé un iter burocratico eccessivo.

328. Profitti finanziari derivanti dall'innovazione destinati agli iniziatori e agli sviluppatori. Sono stati sviluppati molti sistemi con lo scopo di aumentare gli incentivi per l'innovazione, in particolare uno che destina i profitti ad altre agenzie pubbliche. Questi sistemi sono più facilmente indirizzabili all'innovazione delle tecnologie piuttosto che a quella nei servizi e portano con sé tutti i problemi associati con la performance degli incentivi, tra cui la decisione di chi dovrebbe beneficiarne.

329. Strumenti per preparare i budget online. Un interessante esempio è il sito australiano Budget Allocator, che offre ai cittadini l'opportunità di modellare i budget municipali.

330. La sequenzialità dei fondi. Per esempio, si parte con un obiettivo (l'1% dei budget per il servizio pubblico sarà devoluto per sostenere

Questo parco giochi al Nunsmoor Centre ad ovest di Newcastle sarà sicuramente uno dei più amati dai bambini, perché lo hanno disegnato da soli. I costi sono stati coperti dal Centre West col supporto del Sure Start. Inizialmente istituito nell'ambito del New Deal for Communities Scheme, Centre West continua a mettere la comunità in carica, garantendo che il lavoro continui anche dopo la fine dei finanziamenti governativi nel 2010. L'immagine è concessa gentilmente da Andrew Hayward/Centre West.

l'innovazione), si progredisce con i risultati desiderati e con modi più sofisticati di gestire i fondi per indirizzare sia le performance attuali che quelle future.

331. Incentivi per l'innovazione, ovvero bonus alle istituzioni, ai team e alle persone che contribuiscono all'innovazione. Di questo è stato molto discusso in molti governi ma è risultato molto difficile metterlo in pratica, e, come altre questioni legate ai bonus, porta a molti problemi di giustizia (chi è davvero responsabile dell'innovazione?) e di motivazione. Le società giapponesi presentano spesso un sistema di bonus collettivi per tutti, in quanto ritengono che i bonus individuali siano fonte di divisione all'interno dell'azienda.

332. Clausole sociali nel contratti pubblici, per esempio, per promuovere metodi innovativi per assumere disoccupati, o persone disabili o per ridurre le emissioni di carbonio.

Responsabilità distribuita e innovazione democratica

La democrazia rappresentativa assunse la sua forma attuale nel Diciannovesimo Secolo, con l'avvento dei parlamenti e delle assemblee, dei partiti, delle elezioni regolari, e in alcuni paesi di manifesti e piattaforme. Questi modelli sono oggi però inadeguati a comprendere la sempre più crescente complessità del governo e la democrazia rappresentativa è sempre più supportata da strumenti per coinvolgere sempre e di nuovo il pubblico nei dibattiti e nelle decisioni.

333. Forme aperte di consultazione e partecipazione, come la Peer-to-Patent Project negli Stati Uniti, che permette ai cittadini di rivedere e di offrire consigli riguardo l'applicazione dei brevetti4. Altri esempi includono le tecniche per il voto deliberativo che sollecitano le idee e le opinioni del pubblico.

335. Open space per far sì che i membri del governo esecutivo diano pubblicamente conto del loro operato. Il "town halls" online del presidente Obama permette al pubblico di votare a egli debba rispondere quale delle 106.000 domande inviategli. Nel primo meeting si sono registrati 1,7 milioni di voti.

336. L'istituzione partecipativa dei budget permette ai cittadini di definire le priorità locali ed allocare i soldi pubblici di conseguenza. Esempi includono le esperienze in Ontario, Canada, Medellin, Colombia, Porto

Alegre e ancora centinaia di altri paesi tra America Latina ed Europa. Attraverso questo tipo di definire i budget, le comunità sono attivamente chiamate a confrontarsi con le questioni politiche, mentre i governi e le altre organizzazioni hanno l'accesso diretto a ciò che le comunità effettivamente richiedono.

337. Processi di "Shadow Budgeting" tra cui i budget avanzati dalla società civile. Per esempio la Canadian Alternative Federal Budget (AFB) è attiva dal 1994 ed è un'iniziativa congiunta tra il Canadian Centre for Policy Alternatives e la CHO!CES.

338. Allocazione di sovvenzioni attraverso il voto pubblico, come la competizione ITV/Big Lottery Fund "The People's 50 Million". Un altro esempio è "Help A London Park", un'iniziativa promossa dal sindaco di Londra per permettere ai cittadini londinesi quale parco avrebbe dovuto

E' la comunità a decidere. Questa è l'Assemblea Partecipativa Regionale a Partenon, Puerto Alegre, Brasile. I membri della comunità locale stanno votando le priorità per il 2010, mentre i delegati votano per i budget durante gli incontri che hanno luogo alla fine del ciclo delle assemblee, generalmente a Settembre o Ottobre. L'immagine è concessa gentilmente da Ivo Gonçalves.

ricevere i fondi per essere rinnovato.

339. Diritti di rinuncia per le comunità per progettare e gestire i propri servizi al posto dell'esistente burocrazia statale, regionale o nazionale. Questo può essere un mezzo davvero efficace per sviluppare l'innovazione ma al tempo stesso suscita problemi di equità ed efficienza. Alcuni schemi di rigenerazione (come la New Deal for Comminities nel Regno Unito) hanno incoraggiato le comunità locali a gestire essi stessi alcuni servizi statali.

340. Monitorare le finanze pubbliche porta una maggiore trasparenza della loro gestione (come accade in Estonia). In molti paesi si lavora per elaborare metodi per rendere le finanze pubbliche pienamente trasparenti, taggando le spese secondo aree geografiche o gruppi. Nel Regno unito, Total Place sta mappando tutte le spese in aree particolari, per permettere una maggiore creatività nel pensare a come condividere le risorse o stabilire delle collaborazioni virtuose. Un altro progetto, "Where Does My Money Go?", inaugurato dalla Open Knowledge Foundation, sta tentando di fornire una rappresentazione interattiva dei movimenti delle pubbliche finanze inglesi usando mappe, linee del tempo ed altre tecniche di visualizzazione.

341. L'auditing open-source come un meccanismo di pubblica responsabilità, permettendo un accesso trasparente alle finanze pubbliche e ad altri dati.

342. Regimi di verifica e di ispezione che gesticano e supportino apertamente l'innovazione (il recente report sull'innovazione UK National Audit Office (NAO) ha rappresentato un importante passo in avanti in questo senso).

343. Metriche governative per misurare l'innovazione, come il Government Innovation Index in Sud Corea per misurare i livelli e i risultati dell'innovazione.

Nuove forme di tassazione e di raccolta delle entrate pubbliche

La tassazione è spesso percepita come un'imposta forzata che contrasta gli scambi di mercato, ma vi è stata una crescita di esperimenti nel finanziare i beni collettivi e nella legittimazione delle tasse, che incoraggiano nuovi tipi di innovazioni per disporre del supporto pubblico. In particolare ciò avviene nel settore ambientale dove la tassazione per la produzione di

inquinamento incoraggia la riduzione di esso e l'innovazione dei materiali, e a chi propone tali innovazioni, vengono trasferiti dei fondi.

344. Tasse ipotecate e obbligazioni per l'ambiente domestico e le corporazioni, come la London Congestion Charge, Climate Change Levy.

345. La variazione delle tasse in conseguenza della partecipazione dei cittadini, per esempio riducendo le tasse a quelle famiglie che partecipano a programmi di raccolta differenziata, e compensando la perdita di reddito tassando i non partecipanti.

346. Tasse volontarie come quelle introdotte a Bogotà, dal sindaco Antanas Mockus che ha chiesto ai cittadini di pagare un extra del 10 % di tasse volontarie, e ben 63.000 persone lo seguirono.

347. Tasse one-off come l'imposta olimpica sui londinesi.

348. Le "Community Pledgebanks", sviluppate da un'idea di Pledgebank: i cittadini danno una piccola somma di denaro (per esempio 20$) con la condizione che un certo numero di cittadini faccia altrettanto. Questo crea una forma di finanziamento che sta a metà tra la tassazione e la carità.

349. Tassazione delle transazioni e dei pagamenti.

350. Sottoscrizioni pubbliche, lotterie e competizioni offrono un'altra risorsa di finanziamento. In alcuni paesi, come per esempio la Nuova Zelanda, le lotterie offrono una risorse primaria per le imprese comunitarie.

351. Rischio di socializzazione. Nuove forme di assicurazione sociale per la cura a lungo termine per esempio creando incentivi per sviluppare soluzioni innovative per ridurre la domanda di servizi.

Mezzi pubblici per lo scambio e i pagamenti

Molte finanze pubbliche sono garantite dalla valuta nazionale. L'approvvigionamento pubblico e gli stipendi sono pagati dalla valuta rilevante e in maniera simile sono riscosse le tasse. Negli ultimi tempi si può notare inoltre un crescente numero di esperimenti con forme di pagamento tra cui gettoni, incentivi in kind, o che consolidano i diritti dei cittadini nel settore pubblico e le obbligazioni nel conti personali trasferendo fini pubblici di pagamento.

352. Pagamenti diretti e servizi personali di budget, come lo schema inglese di pagamento diretto e l'estensione del budget personale a persone disabili. I budget personali sono usati in alcuni stati statunitensi come l'Oregon e in paesi come la Svezia, e permettono alle persone di scegliere, organizzare e pagare per la propria cura e per altri servizi (vedi anche il metodo 183).

353. Quasi-valute e permessi ambientali come il Packaging recovery Notes (PRNs) e l'emissione di certificati, ma includendo anche obiettivi, ricompense e penalità.

354. Conti personali pubblici per debiti e crediti come la Danish NemKonto Easy Account. I cittadini danesi e le company nominano uno dei loro conti bancari come il loro NemKonto Account nel quale vengono trasferiti tutti i pagamenti per un'istituzione pubblica. Questo conto aiuterebbe la progettazione di nuovi prodotti pubblici.

355. Le smart card pubbliche sono state impiegate in oltre vent'anni per permettere ai servizi di essere riconfigurati, spesso portando a modi innovativi di ripensarli. Esempi sono la Hong Kong Octopus e la London Oyster.

356. I piani per gli incentivi e la fedeltà possono promuovere e supportare uno stile di vita sano e sostenibile. Esempi includono l'unione della Young Foundation e del Birmingham East e North Primary Care Trust (BEN PCT) con il programma Healthy Incentives che forniscono punti come ricompensa per attività sanitarie.

357. Pagamenti ai cittadini in forma di gettoni, come i ticket francesi per i ristoranti nei quali i voucher possono essere cambiati in frutta fresca e verdura.

358. Valuta pubblica locale come il Wörgl usato in Austria negli anni Trenta, o più recentemente, la Patacòn in Argentina. L'aspetto chiave di queste valute è il fatto che la municipalità o lo stato pagano il lavoro attraverso queste note, ma le accetta anche come pagamento delle tasse. Nel luglio del 2009 lo stato della California, dovendo affrontare dei seri deficit di budget, ha creato la più grande valuta pubblica secondaria, simile a quella proposta da Roosvelt nel 1933.

Investimenti pubblici
Finanziare gli investimenti pubblici è complicato dalla comune difficoltà di quantificare gli effetti di un investimento o di catturarne gli esiti, che sono sempre multidimensionali. Questo è il caso degli investimenti preventivi. I fondi privati possono essere usati dove le entrate risultanti dagli investimenti appaiono sicure, riducendo il rischio in quanto sono i fondi pubblici a coprire gli impatti sociali di un investimento.

359. Bond locali, come il Tax Increment Financing (TIF) e il Business Improvement Districts (BIDs). Questi enti creano flussi di risorse a livello locale e micro-locale, e possono supportare nuove funzioni e nuovi servizi.

360. Generare reddito dagli investimenti pubblici sul modello della linea ferroviaria statunitense. Prima dell'investimento, i diritti di proprietà vengono acquisiti dalla Community Land Trust (CLT) o da un corpo pubblico che quindi beneficerà dall'aumento di valore dei siti dopo che verrà effettuato l'investimento pubblico. La Greater London Enetrprise Board ha finanziato le sue spese operazionali per molti anni attraverso la vendita di proprietà industriali acquisite durante la recessione dei primi anni Ottanta.

361. Fondi per gli investimenti sociali, come la prososta della Social Investment Bank di essere finanziata da quei conti bancari non reclamati che agiranno da grossisti per certi bisogni finanziari (si veda il metodo 475).

362. Fondi di investimento delle imprese sociali, come la Social Enterprise Investement Fund inaugurata dal Ministero della Salute inglese con circa 100 milioni di sterline.
363) Sovvenzionamenti come la National Endowment dor Science Technology and the Arts (NESTA) nel Regno Unito, o quelli stabiliti dal governo candadese nel 2000.

364. Finanziamenti ibridi ed iniziative imprenditoriali congiunte come i modelli finanziari usati dal Woking Borough COuncil e dalla London Climate Change Agency (LCCA) per sviluppare programmi di energia sostenibile.

365. Progetti congiunti di finanziamento che fanno leva sui soldi pubblici con contributi, sponsorship ed investimenti volontari.

366. Investimenti scalati che combinano tranche con differenti livelli di riscio/profitto e differenti risorse di capitale (pubblico, privato, filantropico)

come la BlueOrchard (Svizzera) o la Big Issue Invest in Inghilterra.

367. Profitti programmati per assicurare agli investitori rate col più alto tasso di sconto, dando la priorità all'iniziale profitto che deriva da un progetto.

368. Impiegare assicurazioni per quantificare il rischio e ridurre l'incertezza per i corpi pubblici e gli investitori. Si tratta di una particolare questione con molti problemi ambientali come l'energia nucleare e gli inceneritori. In alcuni casi, le compagnie assicurative possono anche essere spinte ad assumersi le responsabilità.

369. Investimenti garantiti, con ogni richiesta di garanzia pagata entro un anno di ritardo.questo è per evitare che il valore pieno delle garanzie venga incluso in un programma di investimento di un'autorità pubblica.

370. Assicurare i futuri pagamenti per apportare capitale d'investimento, come con il programma australiano Prime Carbon.

371. Strumenti finanziari per investimenti preventivi, tra cui l'inglese Invest to Save, o il programma americano Justice Reinvestment programme.

372). I bond ad impatto sociale sono un mezzo finanziario sviluppato in Inghilterra (dalla Young Foundation) per offrire un nuovo modo di investire i soldi con scopi sociali. Il fine è quello di capitalizzare il valore sociale ed offrire incentivi migliori alle aziende pubbliche per fare investimenti preventivi.

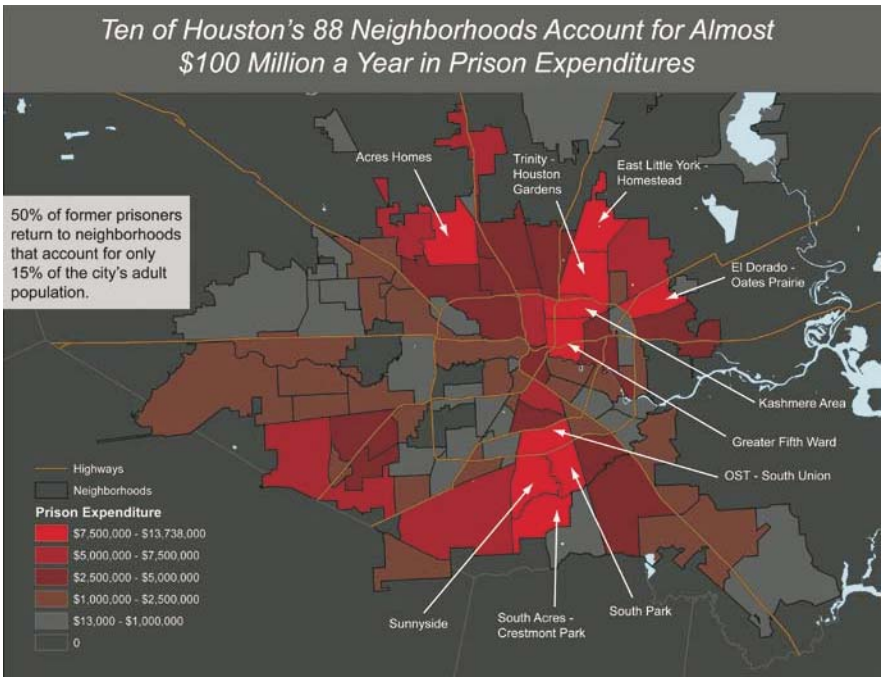
373. Health Impact Contracts. Sono dei potenziali mezzi per nuovi finanziamenti che connettono l'agenzia inglese NHS con altri agenti (principalmente governi locali), con investimenti delle autorità locali connessi a pagamenti futuri effettuati dalla NHS.

374. Pagamenti bonus sulle spese in accordo con i risultati sociali come la Performance Reward Grant del governo inglese per le partnership con aree locali.

375. Investimenti pubblici finalizzati a strategie per la crescita dell'innovazione sociale, come la Toronto Atmospheric Fund e l'Enterprise Boards.

376. Iniziative di finanza pubblica, nominate anche "public-private partnership", sono state principalmente usate per finanziare strutture fisiche ed infrastrutture, dal sistema stradale alla costruzione di scuole o di prigioni. Le iniziative erano progettate per fornire modelli innovativi per il settore pubblico

Movimenti fiscali per promuovere l'innovazione sociale



Il Justice Reinvestement è un approccio locale nelle sentenze giudiziarie che mira a reinvestire parte dei fondi destinati alla detenzione in programmi sociali che aiutinoa limitare i costi delle cause a lungo termine in certe località. L'analisi qui sopra, condotta da Eric Cadora al Justice Mapping Centre, ha rivelato che cinque paesi hannospeso per più della metà degli imputati incarcerati più di mezzo miliardo di dollari dei soldi pagati dai contribuenti. Di queste località, Harris County (Houston) ha ricevuto il maggior numero di detenuti e sta spendendo insieme a 10 degli 88 comuni in provincia di Houston più di 100 milioni di dollari all'anno. Queste evidenze sono state dunque utilizzate per indirizzare interventi preventivi per gestire le spese più efficacemente. L'immagine è concessa gentilmente da Eric Cadora.

Un trattamento favorevole delle tasse è un mezzo per incentivare l'innovazione, non attraverso la fornitura di fondi di investimento ma abbassando il costo dell'innovazione e migliorando le prospettive del profitto post-tax.

377. Esenzioni ed assistenza come fa la Enterprise Investment Scheme (EIS) per le imprese sociali.

378. Le zone sperimentali sono aree geografiche usate come test per nuove idee che potrebbero essere introdotte a livello nazionale. La sfida più grande è quella di saper bilanciare la sperimentazione e la libertà con sufficiente chiarezza circa ciò che viene effettivamente sperimentato per assicurare che la zona lavori bene. Negli anni Settanta vennero create in Cina quattro zone sperimentali, per testare le politiche Open Door di Deng Xiaoping. Queste zone fornirono una vasta gamma di incentivi per attrarre investitori stranieri ed accelerare così la crescita economica. Anche nel Regno Unito sono state impiegate le zone sperimentali negli anni Novanta, quando le Employment Zones permisero ai contrattori di impiegare metodi innovativi per impiegare persone disoccupate.

379. Tasse differenziali, crediti permissioni e doveri immobiliari per gli investimenti personali pubblici, come quelli per l'educazione superiore, l'assistenza agli anziani e gli investimenti ambientali.

380. Stato caritatevole esteso per permettere sgravi fiscali sui fondi di investimento, come gli investimenti nella Community Interest Companies, o il modello L3C negli Stati Uniti che permette di intraprendere programmi di investimento dalle fondazioni.

381. R&D tax creditd per la progettazione e lo sviluppo delle innovazioni. Gli R&D tax credits sono stati estesi per coprire la progettazione e, sebbene fossero pensati in principio per le compagnie commerciali, possono anche essere adattate per rispondere alle esigenze dell'economia sociale.

Legislazione e regolamentazione

I governi plasmano le condizioni in cui operano le imprese sociali le organizzazioni non-profit e gli altri enti. In troppi casi, ottime idee collassano di fronte alle regolamentazioni esistenti. Comunque, nuove regolamentazioni e cornici legali, possono liberare le forze creative e supportare l'innovazione sociale.

328. Strumenti politici per ri-organizzare i mercati al fine di promuovere l'economia sociale come gli obiettivi obbligatori, come l'assunzione di persone disabili, la regolamentazione delle energie rinnovabili, misure fiscali e condizioni pianificate.

383. Creare nuove forme legali come la Community Interest Companies (CICs) (si veda il metodo 118) e il test per il beneficio pubblico svolto dalla Charity Commission.

384. Obbligazioni legali come la Duty to Promote Innovation della NHS.

385. Programmazioni e regole per la tassazione al fine di promuovere le economie creative, come la SoHo a New York o la Hackney di Londra.

386. Programmi per il trasferimento di beni, come il programma governativo inglese per trasferire la proprietà di edifici ed altri beni dal governo alle organizzazioni di comunità.

Raccogliere incentivi per innovare

Se un'innovazione si inserisca o meno all'interno di una organizzazione o di un dipartimento dipende anche dal fatto che ci sia una cultura aperta a supportare nuove idee. Questo richiede che vi siano chiari segnali dalla leadership che si vogliano vedere effettivamente sperimentazioni, supportate da incentivi e strutture per supportare l'interazione attraverso i confini organizzazionali.

387. Integrare un'innovazione al'interno della valutazione personale degli impiegati statali.

388. Valutazioni sulla capacità di innovazione, come le "capability reviews" che nel Regno Unito giudicano tutti i dipartimenti nazionali e pubblicamente comparano le loro performance.

389. I report sull'innovazione forniscono una valutazione regolare sulla qualità del supporto che le pubbliche agenzie offrono per l'innovazione e sull'effettiva adozione dell'innovazione stessa. Dal 2010 per esempio, le Strategic Health Authorities inglesi pubblicano un report annuale.

390. I premi per l'innovazione giocano un ruolo fondamentale nell'evidenziare quei programmi e progetti all'interno del governo che spiccano per il loro grado di innovazione. Un esempio su tutti è il programma Innovations in American Government Awards, organizzato

dall'Ash Institute for Democratic Governance and Innovation alla John F. Kennedy School of Government della Hardvard University. Attraverso il suo prestigioso concorso, il programma è servito a evidenziare quei progetti innovativi all'interno dei più diversi settori, come la gestione dell'ambiente e del territorio, l'educazione, la sanità pubblica e così via, agendo da catalizzatore per portare avanti lo sviluppo delle innovazioni nell'apportarsi a quelle che sono gli interessi pubblici più importanti.

Stephen Goldsmith, direttore dell'Innovations in American Government Program, ha rilasciato in un'intervista:"Molti dei vincitori delle passate edizioni dell'Innovations in American Government Awards hanno influenzato le riforme e sono serviti da ambasciatori per le legislazioni nazionali di oggi. Tra i più famosi il CompStat, strumento per la riduzione del crimine impiegato a New York, e One Church One Child, una collaborazione tra una chiesa minoritaria dell'Illinois e un ente di adozioni". Dal 1986, l'Innovations in American Government Awards ha riconosciuto più di 400 iniziative nel settore pubblico che hanno portato a pratiche innovative per il beneficio dei cittadini. Lungo tutta la sua storia, questo programma ha generato molte ricerche basate sull'innovazione. Più di 450 corsi ad Hardvard e più di 2.250 corsi nel mondo hanno fatto proprio l'esempio dell'Innovations in American Government, tra cui la Graduate School di Milano, il Politecnico di Hong Kong.

Innovazione dalla forza lavoro

Il forte coinvolgimento della forza lavoro nei processi di innovazioni è stato da sempre l'emblema del Toyotismo negli ultimi 25 anni. Pratiche simili sono oggi introdotte in alcune sfere dei servizi pubblici.

391. Le unioni nel settore pubblico come risorse per l'innovazione e promotrici di un'adozione più veloce. In alcuni settori, le unioni che rappresentano i lavoratori professionali e manuali hanno resistito ad intraprendere percorsi innovativi. Ciononostante, le unioni hanno aiutato ad indirizzare l'innovazione, come la Fride Brigades Union in Inghilterra che aiuta i vigili del fuoco a trovare lavori part-time, al di là del loro ruolo di vigili del fuoco.

392. Supportare i lavoratori come innovatori come il progetto di collaborazione tra la IDEO e la Kaiser Permanente (KP) negli Stati Uniti. I cambiamenti di direzione sono stati identificati come una enorme sfida per la continuità della cura dei pazienti. Quando gli infermieri finiscono il proprio turno di lavoro, essi devono scambiarsi informazioni sullo stato di salute dei pazienti per assicurare loro la qualità dell'assistenza. Si

comprende bene come si afacile perdere alcune informazioni o trasmetterle in modo sbagliato o insufficiente. Così, IDEO ha elaborato una serie di brainstorming tra infermieri, dottori, pazienti e altri professionisti sanitari, dopo un paio di settimane di attenta osservazione all'ospedale Kaiser Permanente. Gli infermieri sono stati così coinvolti nella progettazione e nel testare una serie di prototipi per mettere alla prova metodi alternativi per lo scambio e la trasmissione delle informazioni. Questi prototipi venivano rifiniti e adattati secondo i feedback degli infermieri.

393. "Tithes of working time" per generare un'innovazione pubblica collaborativa un'estensione del modello Google dove degli ingegneri sono incoraggiati a spendere il 20% del loro tempo per sviluppare i loro propri progetti. I paralleli nel settore pubblico includono iniziative per facilitare i

Il direttore dell'Ash Center, Anthony Saich; il segretario dell'Housing and Urban Development, Shaun Donovan; il direttore della Innovation in Government, Stephen Goldsmith; e il New York City Acquisition Fund Team alla cerimonia del 2008 "Innovations in American Government Awards" tenutasi a Washington D.C.
New York City Acquisition Fund è un partner da 230 milioni di dollari che finanzia la realizzazione di edifici e zone edificabili per uno stile di vita eco-sostenibile. L'immagine è concessa gentilmente da Sam Kittner.

professori a potersi permettere degli anni sabbatici (come in Canada), o fornire del tempo libero ai lavoratori del settore pubblico per offrirsi volontari nello sviluppo di progetti sociali innovativi.

394. Distacco del settore pubblico in squadre per l'innovazione e progetti per sviluppare l'innovazione dei servizi.

395. Maggiori libertà nelle aree di priorità per spronare l'innovazione esempi di ciò includono il Power to Innovate, introdotto nel 2003 in Inghilterra per permettere alle scuole, ai collegi e alle autorità locali di chiedere direttamente al Ministro la possibilità di sospendere o modificare la legislazione educativa per alzare i livelli degli approcci innovativi. In questo caso, l'impatto è stato relativamente modesto nei primi cinque anni del programma infatti, sono state fatte 24 segnalazioni per 199 scuole. Esse erano limitate a questioni come la scansione del tempo scolastico, cambiamenti nell'istituzione scolastica, e il fornire un servizio di mensa gratuito. Il modello rimane comunque promettente per essere applicato in altri settori.

396. Gli animatori dell'innovazione. Come parte dell'iniziativa dei comuni, il comune di Trondheim in Norvegia ha creato un team di 30 innovatori part-time, che lavorano un giorno alla settimana all'interno dei servizi pubblici per sviluppare idee innovative.

397. Modelli di innovazione per l'impiego sicuro che separano il fallimento di un progetto dal licenziamento. Esempi includono il finanziare progetti paralleli per testare le innovazioni mantenendo la sicurezza del lavoro, cosicchè gli individui possano essere trasferiti dal fallimento al successo.

398. Accreditamento, ricerca e reperimento di innovatori pubblici ad opera di cacciatori di teste o agenzie governative. La Neighbourhood Renewal Advisers ne è un esempio inglese.

Collaborazioni Inside-Outside

Un'area importante dell'innovazione per il settore pubblico è quella di incoraggiare la collaborazione tra i lavoratori del servizio pubblico e la società civile, al fine di rendere più fluidi i confini tra le due sfere.

399. Inside-outside team che connettono gli impiegati statali con gli imprenditori sociali e con chi lavora con comunità, come nel programma sviluppato in Ontario negli anni Novanta, Community Economic

Development. Questi team possono anche essere formate per portare avanti particolari progetti innovativi, con i propri fondi, come fossero una forma di pubblica iniziativa imprenditoriale.

400. Volontariato nel settore pubblico. È importante incoraggiare i volontari all'interno del settore pubblico (per esempio nella sanità, nell'educazione e così via), al fine di portare nuove prospettive ed energie. Un esempio comune sono i gruppi di genitori nelle scuole.

401. Distacco degli impiegati del settore pubblico tra le organizzazioni delle comunità e le imprese private, e vice versa.

402. Strutture collaborative per servizi di progettazione e di realizzazione più innovativi - come la danese Social Services and Policy Cooperation Scheme (SSP) per prevenire la criminalità giovanile, che ha contribuito ad uno dei sistemi più di successo per ridurre e prevenire il crimine.

Note finali

1 si veda Moore, M.H. (1995) "Creating Pubblic Value: Strategic Managment in Government", Cambridge, MA: Hardvard University Press; Wainwright, H. (2009) "Public Service Reform But Not As We Know It". Hove: Picnic; IDeA (2005) "Innovation in public servicers: literature review!. London: IDeA; Muglan, G. and Albury, D (2003) "Innovation in the public sector". London: Cabinet Office.

2 Murray, R. (2009) "Danger and Opportunity: Crisis and the new Social Economy". Provocation. London: NESTA.

3Si veda per esempio, Murray, R. op.cit.; Mulgan, G. (2007) "Ready or Not? Taking Innovation in the Public Sectro Seriously". London: NESTA; Bacon, N et al. (2008) "Transformers: How local areas innovate to address changing social needs". London: NESTA.

4 Noveck, B.S. (2008) "Wiki Government: how open-source democracy can make government decision-making more expert and more democratic", Democracy Journal, No. 7, Winter 2008

2 SUPPORTO NELLA ECONOMIA DELLE SOVVENZIONI

La società civile e l'economia delle sovvenzioni sono i luoghi più comuni dove l'innovazione sociale si sviluppa nelle campagne, nei movimenti sociali, nelle organizzazioni e associazioni non governative. Per sua natura questo settore tende ad essere frammentato e di piccole dimensioni. Ma proprio per la sua missione esso risulta migliore di altri settori per quanto riguarda un'azione olistica che sia capace di connettere l'azione con la pressione.[1]

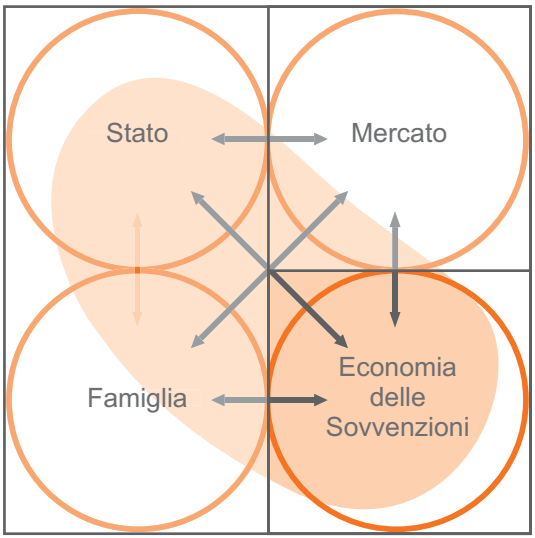
Molti nuovi metodi e strumenti sono stati sviluppati per supportare quelle idee che risultavano promettenti. Tuttavia, questo settore è generalmente più efficace nel creare idee piuttosto che nel cambiare effettivamente il sistema. Le più recenti ondate di interesse nell'imprenditoria sociale e nelle iniziative filantropiche hanno permesso di supportare in maniera efficace i progetti individuali.

Definiamo questo settore come economia delle sovvenzioni in quanto le sovvenzioni giocano un ruolo fondamentale, anche se gran parte delle entrate in questo settore provengono da altre risorse, come i contratti con i governi e altri tipi di entrate commerciali.

Nonostante questa larghezza di risorse le sfide principali di questo settore sono la crescita e la sicurezza dei fondi. I donatori individuali possono essere spesso molto incerti. I donatori istituzionali tendono ad evitare gli impegni a lungo termine, e preferiscono offrire fondi alle start-up. Molti enti che offrono le sovvenzioni hanno una chiara referenza dei progetti e dei programmi che essi intendono finanziare e sono riluttanti ad offrire dei fondi stabili. Le organizzazioni che offrono sovvenzioni sono di solito le prime a soffrire dei tagli di budget statali e delle recessioni economiche. I programmi di sovvenzione attraverso tutto il mondo sviluppato lamentano la mancanza di fondi di sovvenzioni rinnovabili[2].

Le commissioni e i contratti tendono a crescere come risorse di entrata. Una tendenza più piccola ma visibile è stata la crescita di imprese filantropiche, con un più alto numero di donatori coinvolti in progetti ed organizzazioni. Un'altra è stata il diffondersi di piattaforme online che permettono agli individui di supportare particolari progetti.

Questi sviluppi stanno trasformando questo settore. Per velocizzare l'andatura del cambiamento e incoraggiare la generazione e l'adozione di innovazioni all'interno dell'economia di sussistenza, si ha bisogno di nuovi tipi di finanziamenti, di supporti, di regolamentazioni e di cornici fiduciarie. Il governo e le fondazioni di beneficienza devono giocare un ruolo fondamentale nel rimodellare queste strutture. [3]



Finanziamenti

Le sovvenzioni filantropiche dovrebbero rappresentare i fondi ideali per l'innovazione sociale. I donatori possono gestire alti livelli di rischio e non hanno bisogno della certezza di ricompense nel settore privato. Sorprendentemente, fino ad oggi è stata data una scarsissima attenzione a come il finanziamento possa essere il miglior supporto per l'innovazione, quale mix tra fondi per individui, team ed imprese sia maggiormente effettivo, o quale programmazione dei fondi possa portare al massimo effetto. In questo frangente prenderà il via una rapida evoluzione, in quanto i filantropi tendono sempre più a sviluppare dei mezzi ibridi altamente sofisticati che sono in grado di combinare sovvenzioni, prestiti ed investimenti.

Dirigiamo ora la nostra attenzione sulle sovvenzioni e sulla relazione che si instaura tra donatori e beneficiari. Se siete interessati a saperne di più su come il settore pubblico possa supportare l'innovazione all'interno di un'economia delle sovvenzioni, maggiori informazioni sono fornite dal metodo 170 al 183.

Fornire sovvenzioni

Sempre di più, i donatori cercano di evitare le limitazioni dei sovvenzionamenti tradizionali. Alcuni istituiscono concorsi per catalizzare l'innovazione, altri considerano le stesse sovvenzioni come dei veri e propri investimenti il coinvolgimento nel progetto, il supporto tecnico, un sostenimento finanziario continuo e la copertura dei costi principali. [4]

403. Finanziamenti diretti per gli individui, per esempio le sovvenzioni date dall'UnLtd, dalla The Skoll Foundation, e dall'Ashoka.

404. Onorificenze e riconoscimenti sono finalizzati a celebrare o a far risaltare i risultati di una persona o di un'organizzazione. Questi tendono ad essere conferiti a risultati raggiunti, come per esempio fa il Premio Nobel. Queste modalità sono diventate sempre più importanti nell'ultimo decennio per ricompensare imprenditori sociali, organizzazioni non-profit e altri enti che lavorano nella filantropia. Vi sono oggi 25 organizzazioni filantropiche che offrono onorificenze e premi in tutto il mondo, come la Skoll Awards for Social Entrepreneurship, il Social ENterpreneur of the Year Award (organizzato dalla Schwab Foundation for Social Enterpreneurship)e il MacArthr Fellows Program che offre ai beneficiari 500.000 $ in cinque anni. Questi premi sono un mezzo efficace per distribuire fondi ad imprese già affermate. [5] **D**i fatti, una critica che circola riguardo questo tipo di metodo, è proprio il fatto che esso tendi a favorire gli enti già affermati piuttosto che i nuovi fermenti.

405. Sovvenzioni veloci come quelle distribuite dalla Sobrato Family Foundation, al fine di ridurre i tempi burocratici.

406. Fondi a tempo limitato che richiedono di essere spesi in un determinato arco temporale. Esempi sono la John M. Olin Foundation e la Atlantic Philanthropies.

407. I concorsi e le gare per la raccolta di fondi possono essere un effettivo mezzo per diffondere l'innovazione sociale. Per esempio la X Prize Foundation ha offerto 10 milioni di dollari per chi avesse sviluppato un sistema capace di tracciare accuratamente i genomi di 100 persone in dieci

giorni, al costo massimo di 10.000$ per genoma. Qualora di successo, questa tecnologia sarebbe una vera rivoluzione capace di personalizzare le cure mediche. Una rivoluzione simile nell'industria automobilistica è la speranza per la Progressive Automotive Prize.

Recentemente la X Prize Foundation ha iniziato una collaborazione con la Bill and Melinda Gates Foundation per affrontare le difficoltà nella cura della tubercolosi e il nuovo Village Utility Prize mira a portare acqua potabile, energia rinnovabile e connettività nei villaggi dei paesi in via di sviluppo.

408. Intermediari che allochino sovvenzioni per progetti specifici per conto del donatore, per esempio nel settore culturale.

Il Progressive Automotive X Prize: le squadre devono costruire un'automobile ecologica che faccia almeno 40 km al litro, e che non generì più di 200 grammi di CO2 per kilometro. In più le squadre concorrenti devono preparare dei business plan che dimostrino come l'automobile possa inserirsi immediatamente nel mercato. Nella foto vediamo la West Philly Hibrid X Team, un gruppo di studenti dalla west Philadelphia High Scool's Academy of Automotive and Mechanical Engineering con la loro invenzione, la EVX. Immagine gentilmente concessa dalla West Philly Hybrid X Team.

409. Micro sovvenzioni per concepire lo sviluppo di determinati progetti.

410. Offerte pubbliche iniziali (IPOs) originariamente usate per vendere azioni al pubblico, sono oggi usate per organizzazioni non-profit per assicurare finanziamenti a lungo termine con un impegno dettagliato per conferire un rendimento sociale all'investimento. Questa tecnica è utilizzata per esempio da Do Something, College Summit e Teach for America.

411. Sovvenzioni ed investimenti.

412. Sovvenzioni che accompagnino gli investimenti nell'innovazione, come offrono i pacchetti di Cordaid, o Il Department for International Development (DFID) in Inghilterra.

413. Sovvenzioni che aumentano in accordo alla performance. Organizzazioni che consigliano i donatori su come dare i soldi e monitorano le performance di chi riceve questi fondi. Due esempi: New Philantropy Capital nel Regno Unito e negli Stati Uniti Geneva Global.

414. Circoli di donazioni ed investimenti sociali come Funding Network, United Way, Social Venture Network o Giving Circle of HOPE (Helping Other People Everyday).

415. Partnership per l'innovazione sociale, come contributi in kind.

Migliorare la relazione di sovvenzione

C'è tutto un mondo di intermediari e piattaforme online che hanno come obiettivo quello di migliorare la relazione tra chi offre le sovvenzioni e chi le riceve, spesso connettendo le due parti in modo più efficiente ed effettivo. Per questo scopo, il web offre nuovi modi per tagliare i costi e ampliare le connessioni. Siti web come Kiva, che connettono i donatori con gli imprenditori sociali, operano già in questo senso. Esperimenti nella "crowdfunding" arricchiscono questa relazione e democratizzano il settore.

416. Gli intermediari per contributi in kind offrono lavoro e competenze per il volontariato, come il programma della Taproot Foundation che gestisce organizzazioni non-profit, il marketing pro bono, le risorse umane e i servizi di consulenza.

417. eBay filantropiche, ovvero piattaforme come la VolunteerMatch che aiutano le persone a trovare opportunità di volontariato nella propria zona.

418. Piattaforme di donatori, come GlobalGiving, Altruistiq Exchange, Network for Good, Firstgiving e Guidestar. I siti internet per i donatori riducono in maniera incredibile i costi del fundraising.

Investimenti specifici

La filantropia si sta sempre più smussando la distinzione tra sovvenzioni ed investimenti, pensando ai fondi come progetti di supporto che contribuiscono a missioni specifiche, tra le quali trasformare interi settori a fini sociali.

419. Investimenti strategici per trasformazioni settoriali, come gli investimenti della Bill and Melinda Gates Foundation in piccoli licei in America, o la Prosperity Initiative che crea partnership settoriali per stimolare le industrie a creare maggior guadagno e possibilità di impiego per i poveri.

420. Le imprese filantropiche si concentrano sull'innovazione in particolari settori, come il Pioneer Portfolio della Robert Wood Johnson Foundation che è specializzata nella sanità e nell'IT.

421. Fondi filantropici reciproci, come Acumen Fund e la Global Fund for Women.

Governo e responsabilità

Troppo spesso all'interno dell'economia delle sovvenzioni, le strutture di governo e di responsabilità non sono sulla stessa lunghezza d'onda con le missioni sociali. Alcune organizzazioni aggirano i problemi che questo fatto può creare, attraverso il coinvolgimento diretto dei beneficiari e degli user nei processi decisionali. Di seguito riportiamo alcuni esempi.

422. Rappresentanti dei beneficiari nelle amministrazioni. Un esempio è Room 13, esperienza iniziata nel 1994 in Scozia quando un gruppo di studenti ha aperto un proprio studio di arti visive. Gli studenti hanno lavorato con un artista, imparando e sperimentando nuove idee e nuovi approcci. Gli studenti erano i responsabili per l'acquisizione dei fondi e per l'andamento dello studio. In questo modo, si combinano la libertà

Lavorare il bambù è una parte del piano della Prospery Initiative per la trasformazione del settore bambù nel Nord-Ovest del Vietnam. In due anni il progetto ha fatto sì che 22000 persone sono sfuggite alla miseria. Il fine ultimo sarebbe di salvare 750000 persone dalla povertà in Vietnam, Lao PDR e Cambogia entro il 2020. L'immagine è concessa gentilmente dalla Prospery Initiative.

creativa, la pratica del business e l'apprendimento collaborativo. L'idea si è diffusa, e oggi vi sono Room 13 in Messico, Nepal, Austria, Sud Sfrica, USA, Turchia, Olanda, Cina e Canada. Gli artisti della Room 13 inoltre si sono esibiti alla Tate di Londra, alla National Gallery di Edimburgo e hanno organizzato viaggi in India e sull'Everest. Inoltre ogni anno organizzano una Summer School.

423. Stime per l'innovazione, commissionate per valutare le visioni degli user e dei beneficiari e stimolare l'innovazione stessa andando incontro a quelli che sono i bisogni reali.

424. Membri ed associati come risorse per l'innovazione, apportando nuove prospettive.

Una commissione di management che si incontra nella Room 13 alla Old Ford School, Tower Hamlets. Il comitato è composto da ragazzini responsabili della gestione del corso di arte e del recupero di fondi. L'immagine è concessa gentilmente dalla Old Ford School Room 13.

425. Metriche per le imprese filantropiche, come quelle sviluppate da Homeward Bound, un progetto per aiutare i senzatetto negli Stati Uniti.

426. Metodi filantropici effettivi, che offrono molti strumenti per valutazioni e feedback, come quelli sviluppati dal Center for Effective Philantropy, che permette di dilazionare i finanziamenti che provengono dalle fondazioni,

427. Offrire maggiori informazioni sulle performance degli ONG, come i servizi e i databese di Guidestar, o il New Philantropy Capital in Inghilterra.

Pacchetti di supporto

È stato recentemente sviluppato un network di servizi di supporto per

organizzazioni basate sulle sovvenzioni, alcuni enti sono imprese sociali, altri enti benefici e così via. Tali enti offrono consigli legali ed economici, servizi gratuiti di assistenza e aiutano nella raccolta di fondi.

428. Servizi di supporto per gli innovatori, come mentoring, informazioni e consigli, network e visibilità pubblica come il Civic Innovation Lab a Cliveland o il Social Innovation Generator a Toronto.

429. Supporto per costruire attitudini. Le imprese filantropiche, tra cui la Private Equity Foundation e l'Impetus Trust, stanno usando le proprietà dell'industria privata per accelerare il cambiamento negli enti di beneficenza e aiutarli nel potenziare le loro capacità interne. La Private Equity Foundation ha già lavorato con più di 30 enti benefiche nella sola Inghilterra.

Formazione e Training

Alcuni studi hanno evidenziato il bisogno di capacità e formazione all'interno dell'economia delle sovvenzioni e identificato la mancanza di training ed esperienze come la principale barriera che impedisce il successo di questo settore. I leader delle organizzazioni non-profit, degli enti di beneficenza, delle associazioni e delle fondazioni devono saper assumere la sfida della sostenibilità finanziaria e del managment degli stakeholder, senza però dimenticare la missione e i valori di partenza.

430. Sviluppare abilità all'interno dell'economia delle sovvenzioni. Negli Stati Uniti, ACEVO e NCVO offrono una vasta gamma di programmi di training per i manager delle organizzazioni non-profit per sviluppare delle capacità all'interno del settore.

431. Strumenti per la valutazione personale al fine di comprendere le possibilità della leadership e dell'imprenditoria, come il modello di SEQ (social emoziona intelligence), Echoing Green. Molti programmi includono oggi una grande enfasi sulla conoscenza e lo sviluppo personale.

432. Training per gli imprenditori sociali, come lo statunitense Echoing Green, la School for Social Entrepreneurs in Inghilterra, e la Fuping in Cina (vedi anche i metodi 483-487).

433. Training per i leader futuri. Un esempio è il Clore Social Leadership Programme che nel Regno Unito aiuta a sviluppare i futuri leader del terziario. Un altro esempio, sempre inglese, è l'UpRising, un

Insegnare un UpRising. UpRising è un nuovo programma di insegnamento con sede a Londra, creato dalla Young Foundation. Nella foto, lo staff di UpRising sta prendendo parte ad una sessione di apprendimento alla Roffey Park Leadership Retreat. Ogni membro presenta questioni relative alla propria comunità locale e riceve feedback e consigli dagli altri membri. L'immagine è concessa gentilmente dalla Young Foundation.

nuovo programma sviluppato dalla Young Foundation per supportare ed educare una nuova generazione di innovatori civici e organizzatori della comunità.

434. Trasferte. Un esempio è il programma di scambio organizzato dalla Social Innovation Exchange (SIX). Due eersone provenienti da due organizzazioni diverse si scambiano di ruolo per un periodo che va dai tre ai sei mesi. È questo un modo per entrare nelle conoscenze e nei network di un'organizzazione differente, esponendo i membri dello staff ad un nuovo modo di lavorare e a nuove esperienze.

Legislazione e regolamentazione

Le organizzazioni basate sui fondi operano all'interno di leggi e regolamentazioni che minano la loro capacità di crescita e di essere finanziariamente indipendenti.

435. Piani e tassazioni per promuovere le economie creative come i sussidi per l'affitto dei distretti artistici, come SoHo a New York e l'Ackney di Londra.

436. Forme legali e requisiti come Community Interest Companies o il test per il vantaggio pubblico organizzaro dalla Charity Commission che offre alle organizzazioni a scopo sociale varie esenzioni dalle tasse e richiede agli enti di beneficenza esistenti di dimostrare chiaramente il loro valore pubblico.

437. Proprietà comuni e distribuzione degli affitti per scopi sociali, dando dei beni a operative agricole o investendo nell'offrire nuove competenze alle fondazioni.

Network

La società civile è diventata sempre più effettiva nel creare i suoi propri network per condividere nuove idee e supportare l'innovazione.

438. Network globali come Civicus, un'organizzazione internazionale volta a rinforzare l'azione dei cittadini e della società civile in tutto il mondo. Essa lavora a livello locale, regionale e nazionale, con organizzazioni come quelle non governative, non-profit, associazioni professionali, fondazioni filantropiche e così via.

439. Network nazionali come NCVO o SCVO nel Regno Unito, che offrono programmi per incoraggiare i propri membri a rinnovarsi.

440. Network di beneficiari come quelli promossi dal programma EU EQUAL, che unisce i beneficiari delle sovvenzioni per condividere le pratiche migliori e la propria esperienza, e per diffondere i loro progetti.

441. Network che offrono ispirazioni e contatti, come la WiserEarth che include una directory online per organizzazioni sociali e non governative. Un altro esepio è Worldchanging, una serie di libri e un sito web che raccoglie migliaia di testimonianze su nuovi mezzi, modelli ed idee per costruire un futuro "verde speranza".

Note finali

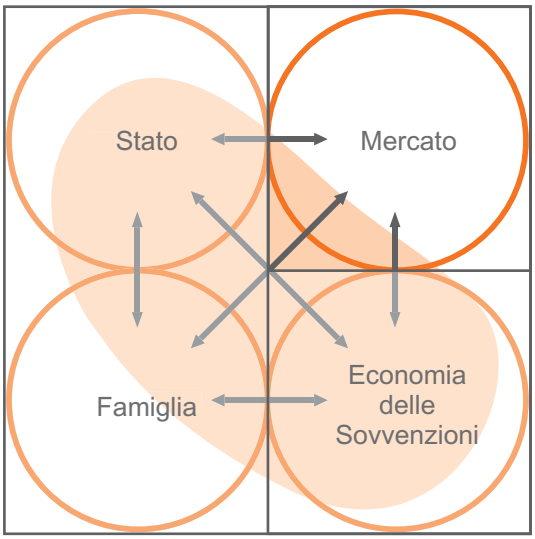
1 Blackmore, A. (2006) " How voluntary and community organizations can help trasform public services". London: NCVO.
2 Thomson, L. e Caulier-Grice, J. (2007) "Improving Small Scale Grant Funding for Local, Voluntary and Community Organizations". London: Young Foundation.
3 C'è una vastissima letteratura su come gestire le non-profit, per la maggior parte proveniente dagli Stati Uniti. Si veda per esempio Drucker, P. (1990) "Managing the Non-profit Organization". New York: HarperCollins.
4 John, R. (2006) Venture Philantropy: the evolution of high engagment philantropy in Europe. "Skoll Centre for Social Enterpreneurshi Working Paper". Oxford: Saïd Business School, University of Oxford.
5 Kasper, G. e Clohesy, S. (2008) "International Innovation: how getting more systematic about innovation could improve philantropy and increase social impact". Un paper per la W.K. Kellogg Foundation.

3 SUPPORTO NELLA ECONOMIA DI MERCATO

I confini tra il settore privato e quello sociale si stanno sempre più sfaldando, e questo per molte ragioni. Le industrie sociali , come la sanità e l'educazione, sono infatti sempre più in crescita, mentre i provvedimenti sociali si stanno sempre più aprendo al business, mentre questo sempre di più vede la partecipazione nelle questioni sociali come una risorsa per nuove idee, per migliorare la reputazione e per trovare nuovi lavori. Ormai l'innovazione sociale appare come un campo per creare nuove opportunità di business: per far crescere la brand equity (attraverso associazioni riconosciute nell'ambito della beneficienza o imprese sociali), per attrarre talenti (persone giovani che vogliono credere che chi li assume abbia una coscienza sociale), per stimolare la cultura dell'innovazione nel business mainstream attraverso il coinvolgimento con tipi diversi di organizzazioni.

Lo sviluppo più significativo è stato nella crescita delle imprese sociali, imprese che recano profitto ma che presentano degli scopi sociali[1]. La sfida principale per le imprese sociali è quella di mantenere la loro posizione commerciale nel mercato, e allo stesso tempo essere fedeli ai propri impegni sociali. Quando il loro apporto all'innovazione ha successo, organizzazioni commerciali più grandi tendono ad entrare nel loro mercato per sommergerle. In alcuni casi, dei cluster di imprese sociali hanno sviluppato network per collaborare e condividere i servizi che ha reso ad esse possibile ad usufruire a quei servizi normalmente destinati a grandi imprese, mantenendo però le proprie dimensioni, e a volte imponendosi nel mainstream.

Per la crescita e il mantenimento del settore, sono fondamentali degli esempi che sappiano ispirare e più informazioni su modelli di business di successo. Si ha bisogno infatti di mercati più differenziati, di pacchetti di supporto per gli imprenditori sociali e cornici più salde in termini legislativi. In generale, i leader hanno bisogno di comprendere appieno della crescente importanza dei valori per il proprio business.



Modelli di business sociale

I modelli di business sociale permettono alle organizzazioni di accedere a nuove risorse e ad organizzare strutture governative in modo da accordarsi pienamente con la missione dell'organizzazione (vedi anche la Parte Prima di questo libro).

442. Si può dire che le imprese sociali operano nel mercato per conseguire obiettivi sociali, anche se non esiste ancora una definizione universalmente accettata di cosa le imprese sociali effettivamente siano. Questo perché le imprese sociali possono assumere forme molto diverse e sono all'opera in settori altrettanto diversi, ma anche perché le strutture legali variano da paese a paese. Per esempio, in Italia, le imprese sociali sono bloccate da una clausola che vuole che tutto il loro guadagno venga reinvestito interamente nell'impresa stessa. Nel Regno Unito, la Community Interest Company (CIC) è diventata una nuova forma legale nel 2004 per ridurre le tensioni tra l'aspetto finanziario e quello della missione. CIC rende infatti la missione dominante e limita i guadagni di capitale. Inoltre ogni guadagno deve essere trasferito ad un'altra CIC o ente benefico, cosicché ogni aumento di valore sia volto esclusivamente per il beneficio della comunità d'interesse. C'è anche un limite di dividendi pari al 35% dei profitti. Il termine viene usato anche per una vasta gamma di organizzazioni, dalle cooperative ai fornitori di pubblici servizi, dalle associazioni di volontariato alle aziende.

Le imprese sociali possono generare un profitto in una miriade di modi. Alcune attraverso l'offerta di un servizio che aiuta a raggiungere obiettivi sociali o ambiental. Per esempio Turning Point offre servizi di riabilitazione per ex alcolisti o tossicodipendenti. Altre imprese vendono beni e servizi a clienti come la Cooperativa Arcipelago che nasce dalla comunità di riabilitazione di San Patrignano , o Big Issue, una rivista venduta dai senzatetto.

443. Imprese sociali reciproche che offrono servizi congiunti per i loro membri, come Third Italy o Work Ventures in Australia.

444. Cooperative di consumer, come quella giapponese che conta 13 milioni di membri. Essi sono organizzati secondo schemi di distribuzione che li hanno portati a competere coi supermercati locali e talvolta li hanno fatti chiudere.

Questo è un venditore del Big Issue a Bendigo, in Australia. Il Big Issue è un giornale di strada venduto dai senzatetto. Il giornale è ora disponibile in Inghilterra, Australia, Giappone, Sud Africa, Kenya, Etiopia, Malawi e Namibia. L'immagine è concessa gentilmente da Micheal Valli.

445. Business ibridi a scopo sociale come Banca Intesa, la Co-operative Bank e Welsh Water.

446. Lo sviluppo for-profit di nuovi modelli sociali, come la riabilitazione dei carcerati o i servizi per i disabili.

447. Estendere l'economia cooperativa all'interno della produzione, come MONDRAGON e le cooperative del caffè in Perù.

448. Fondazioni come proprietarie di corporazioni come la Bertelsmann Foundation e la Robert Bosch Foundation. Questo modello, in principio fondato in Germania, propone una differente dinamica per chi offre parte ai profitti dell'azienda ad una fondazione separata, o il modello USA dove un imprenditore offre parte della propria ricchezza personale ad una fondazione.

Partnership di business sociale

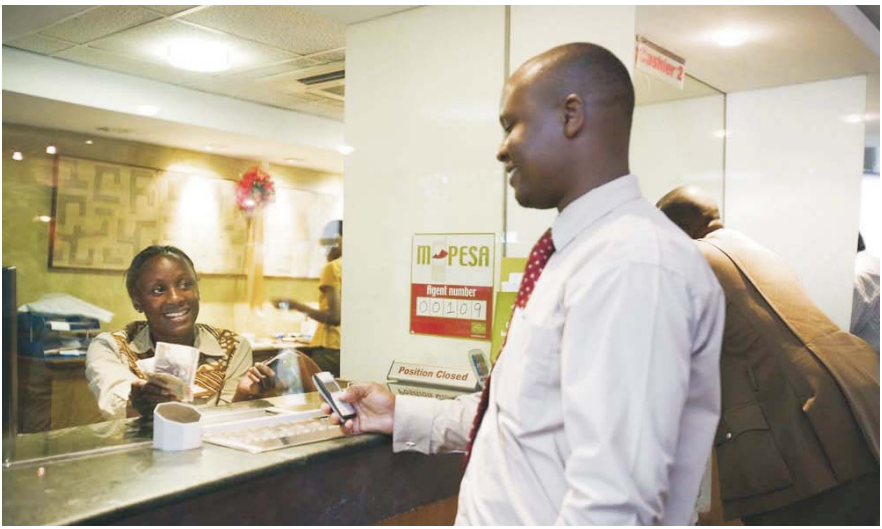
Vi è anche una nutrita varietà di modi in cui il business può collaborare all'innovazione sociale, alcuni più attivi, come offrire servizi per il bene sociale, altri meno, come offrire risorse.

449. Corporate social responsibility (CSR) che comporta un mix di sovvenzionamento, volontariato, e in alcuni casi, l'uso a fini sociali di risorse economiche marginali, come la fornitura di software per le organizzazioni no profit da parte di Saleforce o la distribuzione di cibo alle aree disastrate da parte di TNT.

450. Modelli ibridi di business che combinano i fini economici con obiettivi sociali come il servizio di mobile banking M-PESA di Vodafone in Kenya, usando la capacità dei telefoni cellulari di fornire transazioni convenienti e sicure per chi non ha una banca di riferimento. M-PESA conta, oltre a chi ne usufruisce in Africa, mezzo milione di user anche a Londra.

451. Management societario non-profit per i provvedimenti sociali come la Academy Schools in Inghilterra e la Charter Schools negli Stati Uniti.

452. Partnership tra le imprese sociali e le corporazioni come l'iniziativa BASF-GAIN in Africa, l'azienda yogurtiera Danone-Grameen in Bangladesh e la BSF-Grameen, sempre in Bangladesh, che spera di



M-PESA permette alle persone di trasferire il proprio denaro usando il cellulare. Il termine M-PESA viene dalla combinazione di "M" che sta per "mobile" e "Pesa" che significa "denaro" in lingua Swahili. E' una joint venture tra Safaricom e Vodafone. Il Kenya è stato il primo paese al mondo a disporre di questo servizio. L'immagine è concessa gentilmente da Vodafone.

migliorare la salute e le opportunità economiche per i poveri del paese.

453. Impegni di mercato come quello intrapreso da Cadbury di comprare per uno dei suoi prodotti solo cacao proveniente dal commercio equo.

454. Coinvolgimento finanziario nella valutazione dei servizi come la Azim Premji Foundation.

455. Usi sociali delle tecnologie commerciali come l'uso da parte di IBM di un software di traduzione nel sito web dei blog arabi Meedan, o il Dialogue Café e la Social Innovation Exchange (SIX) che usano la tecnologia TelePresence sviluppata da Cisco.

Fondi

Una delle più grandi sfide per le imprese sociali è la crescita. In parte perché si trovano a fronteggiare un accesso limitato al rischio e alla crescita di capitale, e alla conoscenza tecnica fortemente specializzata, ma si tratta anche di una conseguenza del fatto che con la crescita, un'impresa sociale si

trova spesso a fare i conti con difficoltà nel bilanciare le richieste in conflitto. Molto è stato scritto [2], ma come assicurare che gli interessi degli investitori rimangano subordinati agli impegni sociali dell'impresa rimane una questione critica.

Fondi sociali

Sempre di più esistono strumenti finanziari che considerano i bisogni particolari di un'impresa sociale, alcuni di questi saranno discussi nella ezione 4. Nel presente capitolo ci occupiamo invece dei canali emergenti per i fondi sociali.

456. Gli investimenti etici, conosciuti anche come "investimenti socialmente responsabili", coprono un ampio margine di strategie di finanziamento che mirano a massimizzare sia i guadagni finanziari che quelli sociali o per lo meno a ridurre l'impatto negativo sugli investimenti. Gli investimenti possono essere mirati, escludendo quelle aziende che sfruttano i propri dipendenti, causano danni alle persone e al pianeta, e così via, appoggiando invece quelle che presentano scopi sociali o ambientali. Per esempio la Norwegian Government Pension Fund segue una serie di linee guida etiche definite dal Ministero delle Finanze e questo include la clausola che non si possono fare investimenti che potrebbero contribuire ad atti non etici, come la violazioni dei diritti umani, dei principi umanitari e così via. Il sito Your Ethical Money fornisce un consiglio su come dirigere gli investimenti personali in prodotti green sostenibili ed etici.

457. Gli investimenti mission-connected, sono una forma di investimento etico che permette alle organizzazioni di compiere investimenti connessi alla loro mission al fine di raggiungere i loro fini caritatevoli. Così per esempio una fondazione ambientale può scegliere di investire nel riciclo e nelle energie rinnovabili, mentre fondazioni dedicate alla riduzione della povertà possono scegliere di investire nel microcredito e nel commercio equo.

458. Fondi per le imprese pubbliche, come quelli messi a disposizione da Triodos Bank, che investe sulle imprese sociali ad alto impatto.

459. Fondi per le imprese sociali, start-up o imprese sociali ai primi passi. Tra gli esempi Bridges Community Ventures in Inghilterra.

460. Microcredito per la microproduzione. Grameen, BRAC e ASA nel Bangladesh e le diverse versioni ad esse ispirate, così come la lunga

tradizione europea di microcredito. Triodos Bank in Inghilterra investe nella micro finanza dal 1994 ed investe in 80 istituzioni in 35 paesi tra Africa, America Latina, Asia ed Europa dell'Est.

461. Prestiti peer-to-peer. Un esempio è Kiva, il primo sito web del micro-prestito che permette di prestare piccole somme di denaro agli imprenditori con bassi redditi.

462. Prestiti caritatevoli come quelli forniti dalla Charity Bank, l'unica banca inglese di beneficenza.

463. Bond di beneficenza, come quelli sviluppati in Inghilterra da Citylife. Questi bond permettono agli investitori di devolvere il 20% dei loro investimenti in beneficenza, come andranno in beneficenza anche gli interessi.

464. Equità caritatevole. Nel Regno Unito è stato accordato recentemente che le associazioni di beneficenza possono investire nelle imprese sociali start-up, come con l'investimento di Mustard Seed nella Community Interest Company, Liberation Food.

465. Il supporto investment-readiness mira a portare progetti o imprese promettenti ad uno stadio in cui gli investitori tradizionali possono fare degli investimenti. Questo implica, per esempio, fornire loro dei direttori finanziari o accelerare il testing dei prodotti e dei servizi.

466. Investimenti filantropici per la crescita come la CAN Breakthrough Social Investment Fund che fornisce un supporto strategico e capitale per stabilizzare le imprese sociali al fine di aumentare il loro giro d'affari e massimizzare il loro impatto sociale. Breakthrough è stato fondato nel 2005 da CAN (Community Action Network) e dall'impresa privata Premira.

467. Fondi R&D per prestiti alle start-up, come Caja Laboral di MONDRAGON. MONDRAGON group è il terzo gruppo industriale in Spagna - ha un network di 140 lavoratori cooperativi e da lavoro a più di 100.000 persone. La banca di questo network, la Caja Laboral, offre credito alle cooperative ma anche forme estensive di supporto tecnico mentre le cooperative si sviluppano.

Istituzioni di finanza sociale

Vi è anche una gamma di organizzazioni ed istituzioni che rispondono ai

bisogni specifici delle imprese sociali e di quelle imprese con fini sociali ed ambientali.

468. Banche Etiche, tra cui la Triodos Bank e la Co-operative bank in Inghilterra, RSF Social Fiance negli Stati Uniti, GLS Bank in Germania, la Alternative Bank in Svizzera, la Banca Etica in Italia e la Citize Bank in Canada. Queste banche investono nel sociale e negli ambiti eticamente rilevanti. La Banca Etica per esempio è basata sui seguenti principi: l'accesso alle finanze, è un diritto umano; il finanziamento etico è csciente delle conseguenze non economiche delle azioni economiche; il profitto prodotto dallo scambio di soldi dave derivare da attività orientate verso il pubblico bene e deve essere equamente distribuito tra gli individui che hanno contribuito alla sua realizzazione; la amssima trasparenza di tutte le operazioni è una delle principali condizioni per ogni attività di finanziamento etico.

469. Banche cooperative, come le banche di mutuo risparmio e le associazioni di prestito e risparmio. Queste banche sono possedute dai loro membri e governate secondo il principio "un membro un voto". Esse tendono a fornire prestiti anche a chi non è membro. Sono le banche principali in India, ma giocano un ruolo importante anche in Italia e Spagna.

470. Le unioni di credito sono una forma di banca cooperativa ma sono finanziati principalmente dai depositi dei loro membri. Esse sono notevolmente forti in molti picoli pesi in via di sviluppo. Esempi sono Vancity a Vancuver e Mennonite Credit Union.

471. Cooperative finanziariamente garantite, come il consorzio fidi (confidi) in Italia che è stato sviluppato per supportare le cooperative o le piccole e medie imprese. I membri del consorzio eleggono un comitato, di solito gli imprenditori più rispettati in un settore particolare. Quindi i membri studiano proposte riguardanti il loro particolare settore (abbigliamento, mobili, ingegneria, alimentare, eccetera) e dallo loro dei giudizi sulla qualità
del progetto. Se il giudizio è positivo, il comitato promette di garantire un prestito bancario.

472. Disintermediari motivati socialmente come Zopa che collega investitori privati e progetti che hanno bisogno di capitale. In molti casi gli investitori cercano progetti che combinino guadagno finanziari e sociali.

473. Fondi per le imprese sociali che provengono da banche o da

imprese no profit**,** tra cui l'italiana Banca Prossima che fa parte del gruppo Intesa San Paolo.

474. Business angels forniscono finanziamenti per le social ventures, spesso con il ruolo di consiglieri, e a volte supportati da network per collegare gli investitori e i potenziali progetti.

475. Banche sociali, che si oppongono alle banche "al dettaglio", potrebbero giocare un ruolo importante nella diversificazione dei mercati di capitali per le organizzazioni a scopo sociale. Fornirebbero una serie di pacchetti finanziari, cercando l'unione di impegno sociale e ritorno finanziario (vedi anche metodo 361). [3]

476. "eBay" per l'investimento sociale, per esempio, ClearlySo, un marketplace online per le imprese sociali e finanziatori che preleva un piccolo margine dalla transazione finanziaria.

Informazione

Migliorare l'informazione riguardo al mercato può aiutare i consumatori a distinguere tra le aziende e i prodotti che causano danni sociali ed ambientali e quelli che non ne causano. Questo mette pressione sulle imprese e le fa comportare in modo più responsabile sia dal punto di vista etico che da quello ambientale.

477. Sistemi di etichettatura e valutazione per i beni sociali come l'etichettatura dei cibi, valutazione della performance ambientale, e pubblicare informazioni sulle emissioni di carbonio delle imprese.

478. Marche e brand per assicurare l'eccellenza dell'innovazione sociale, ad esempio "organico", "Forest Stewardship" e "Fairtrade".

479. Marchi di qualità a livello locale. Ad esempio, una filiale della GP a Tiverton, nel Devon, premia con un marchio speciale i negozi e ristoranti locali che forniscono cibo e servizi salutari.

480. Guide per i consumatori e recensioni. Da quando Raymond Postgate ha fondato la "Good Food Guide" nel 1951 e Michael Young ha fondato la Consumer Association e "Which?" nel 1957, le guide per i consumatori e i commenti sono diventati molto comuni in tutti gli ambiti dell'editoria, i media e su internet. La loro importanza resta critica per l'economia sociale, sia per collocare prodotti e servizi sulla base di criteri sociali, sia per fare pubblicità alle imprese social. Nazioni come Cipro

hanno usato il modello di una "Good Food Guide" per migliorare la qualità del cibo e della ristorazione dell'isola.

481. Campagne di movimentazione sociale contro la condotta delle multinazionali come il movimento contro il latte in polvere della Nestlè.

Tessere e valute

Negli ultimi trent'anni c'è stata una grande diffusione di carte fedeltà e raccolte punti nel settore commerciale. Miglia e punti vari fanno ora parte della vita quotidiana. Creano le proprie economie protette con sconti su particolari prodotti e servizi in specifici luoghi. La crescita di meccanismi paralleli per favorire l'economia sociale è stata prima di tutto impiegata per promuovere l'economia locale. Resta comunque margine per una considerevole espansione di questi metodi per promuovere beni e servizi sociali ed ecologici.

482. Valute locali. Si stima che ci siano 2.500 valute locali in tutto il mondo, in particolare sistemi di voucher che è possibile convertire in moneta corrente. In Europa, la Germania ha più di venti valute simili. Un esempio è il Chiemgauer che circola a Prien am Chiemsee in Baviera. E'

Il sindaco di Brixton mentre fa le sue spese natalizie coi Brixton Pounds. I Brixton Pounds sono la prima moneta inglese locale usata in un'area urbana. L'immagine è concessa gentilmente da Bill Knight http://www.knightsight.co.uk .

scambiata per un equivalente in Euro dalle Caritas locali, che ricevono il 3 per cento di commissione ed accettata per il pagamento in 600 aziende della zona. Nel 2008 c'erano 370.000 Chiemgauer in circolazione con un turnover annuo di 3 milioni. Nel Regno Unito, iniziative simili sono state lanciate di recente dalla Transition Towns, un gruppo di imprese gestite dalla comunità che si dedicano ai problemi energetici e derivanti dai cambiamenti climatici. La prima è stata la Totnes Pound nel Devon, seguita dalla Lewes Pound nel Sussex, la Brixton Pound a Londra, la Strouod Pound nel Gloucestershire. Come le monete tedesche, la Brixton Pound è concepita per aiutare le aziende della zona ed incentivare il commercio e la produzione locale. Fino ad oggi, più di 70 imprese accettano la valuta. Una Brixton Pound è equivalente ad una sterlina: le persone possono usare le sterline inglesi per avere Brixton Pounds in degli sportelli appositi e poi usarle nei negozi locali. Le imprese locali possono decidere di dare ai clienti offerte speciali per aver usato quella moneta (vedi metodi 507-510).

Addestramento e formazione

Sono in aumento l'interesse e gli investimenti nello sviluppo di risorse finanziare per l'impresa sociale. Per adesso, sono state dedicate risorse molto esigue al miglioramento del mercato del lavoro. Comunque, aumentare le capacità nel campo dell'impresa sociale è importantissimo per la crescita e lo sviluppo del settore.

483. Corsi specialistici relativi ad iniziative economiche sociali, come: l'Università di Mondragòn in Spagna; la Sekem Academy in Egitto per la ricerca e lo studio di agricoltura, farmaceutica e medicina da un punto di vista bio dinamico; e l'Università delle Scienze Gastronomiche di Pollenzo e Colorno nel nord Italia, che è venuta fuori dal movimento dello slow food. [4]

484. Ri-formazione dei leader d'impresa per svolgere ruoli nell'economia sociale, come l'Advanced Leadership Programme di Harvard, introdotto da Rosabeth Moss Kanter e lanciato nel 2008.

485. Formazione alla leadership per manager di organizzazioni no-profit. Un esempio è On Purpose, un programma biennale di leadership che mette a disposizione, per ogni partecipante, quattro placement retribuiti della durata di sei mesi, in imprese sociali di alto livello ed organizzazioni affini.

486. Lezioni di imprenditorialità sociale come i programmi offerti dall'INSEAD e lo Skoll Centre for Socia Entrepreneurship alla Said

Business School di Oxford. Un altro modello è la School for Social Entrepreneurs (SSE) nominata nel metodo 206, che fornisce supporto su misura a lungo termine agli imprenditori sociali per aiutarli a trovare e migliorare le loro capacità creative ed imprenditoriali. Il programma di apprendimento si basa sul "learning by doing" e il peer-learning.

487. Network di mutuo supporto come il Community Action Network (CAN) che promuove l'imprenditorialità sociale e l'impresa sociale in tutto il Regno Unito (vedi anche metodo 466).

Mercati per i beni sociali

488. Mercati sociali come Slivers-of-Time che collegano le ore libere delle persone ai bisogni dei datori di lavoro. Era stato originariamente proposto alla metà degli anni '90 come un Guaranteed Electronic Market (GEM), un mercato sul web per lo scambio del tempo e dei prestiti di prodotti. Il modello ora è utilizzato nella parte Est di Londra.

489. Mercati per i "mali", come piani per le emissioni o lo smaltimento dei rifiuti, e pensate emergenti sul creare mercati per altri "mali" sociali (come la criminalità o la disoccupazione), per accelerare l'innovazione del mercato in modo da conseguire risultati sociali ed ambientali.

490. Mercati per i "beni". I mercati del carbonio sono un modo di ricompensare la riduzione delle emissioni, per esempio i certificati rilasciati per l'assorbimento del carbonio nel suolo dall'utilizzo del compost in Australia. Finora non ci sono stati esempi che hanno avuto successo per i "beni" sociali, anche se l'uso di contratti basati sui risultati (ad esempio per consentire ai disoccupati di trovare lavoro) ci si avvicina.

491. Borsa valori sociale per misurare la performance delle aziende sociali. Consentirebbe agli investitori di acquistare delle quote ed investire nelle compagnie con obiettivi sociali, e consentire così a queste compagnie di accedere a nuove forme di finanziamenti. Al giorno d'oggi un certo numero di imprese sociali scambia le proprie quote attraverso trattative tra compratori e venditori registrati sulla base dei prezzi consigliati dalla Board of Directors. La Rockefeller Foundation ha recentemente annunciato uno studio per verificare la fattibilità di una borsa valori sociale per le imprese sociali del Regno Unito.

492. Indici sociali come il FTSE4Good Index Series che misura le performance di quelle aziende che incontrano gli standard di responsabilità globalmente riconosciuti. Questo indice può essere usato come base per fare

degli investimenti responsabili, un modo di identificare quelle aziende etiche e seguire le loro performance.

Note finali

1 Per maggiori informazioni sulle imprese sociali e sugli imprenditori sociali, Nicholls, A. (ed.) (2006) "Social Entrepreneurship: new models of sustainable social change". Oxford: Oxford University Press; Gregory Dees, J. (2001) "The Meaning of Social Entrepreneurship", 30 Maggio, 2001; Defounry, J. And Nyssens, M. (2008) Social ENterprise in Europe: Recent Ttends and Developments. "Social Enterprise Journal" Vol.4, Issue 3, 2008; Defourny, J. E Nyssens, M. (2008) "Conception of social enterprise in Europe and the United States: convergences and divergences" Articolo presentato all'ottava International Conference ISTR e alla seconda European Conference EMES-ISTR a Barcellona nel 2008; Borzaga, C. e Defourny, J. (Eds)(2001) "The Emergence of Social Enterprise" London and New York, Routledge.

2 Emerson, J. Spitzer, J. E Mulhair, G. (2006) "Blended Value Investing: Capital Opportunities for Social and Environmental Impact", Ginevra: World Economic Forum.

3 Per maggiori informazioni: Office of the Third Sector (2009) "Social Investment Wholesale Bank: A consultatio on the functions and design" London: Cabinet Office.

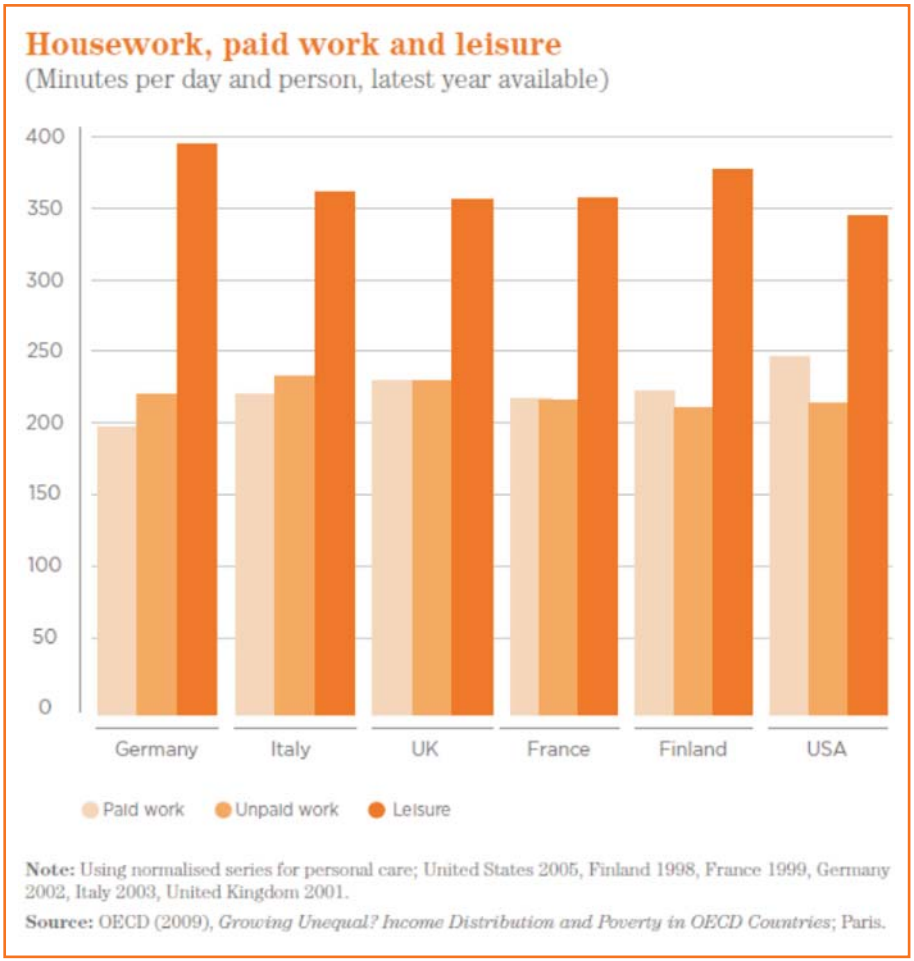
4 Per maggiori informazioni sul movimento Slow Food: Petrini, C. (2006) "Slow Food Revolution". New York, Rizzoli International.

4 SUPPORTO NELLA ECONOMIA INFORMALE O DELLA FAMIGLIA

Molte innovazioni partono dalla vita informale della famiglia una conversazione attorno ad un tavolo della cucina o al bar. Un gruppo di amici o famigliari inizia a vivere in un nuovo modo. Le associazioni informali sviluppano movimenti sociali che mettono pressione sugli affari più grandi. Col tempo possono diventare più formalizzati e spostarsi nell'economia delle sovvenzioni e quindi nel mercato pubblico o economico. L'economia informale è generalmente sottovalutata nel suo essere una risorsa per l'innovazione. Ma ha giocato un ruolo fondamentale in campi come l'ambiente e la salute.

All'interno dell'economia informale, possiamo notare un numero di trend emergenti. Uno è il nuovo modo di azione reciproca tra gli individui softwer open-source, o social networking basati su internet concernenti particolari questioni. In questi casi l'innovazione avviene al di fuori del mercato e dello stato, producendo così dei propri protocolli e codici.
Solo oggi si iniziano ad esplorare le implicazioni di una collaborazione di questo tipo per le problematiche economiche e sociali, e la questione è come incoraggiare l'innovazione e il mutuo supporto. Come essi sono connessi allo stato e al mercato? Chi fornirà le piattaforme e gli strumenti necessari? Serviranno degli intermediari? Queste sono solo alcune delle domande che un'innovazione di tale portata sollecita.

Molte delle organizzazioni che forniscono le piattaforme e i mezzi per intraprendere nuovi sistemi stanno sviluppando modelli di business innovativi per coprire i costi questo è il caso di quei servizi elargiti gratuitamente. Le organizzazioni stanno cercando nuove strade



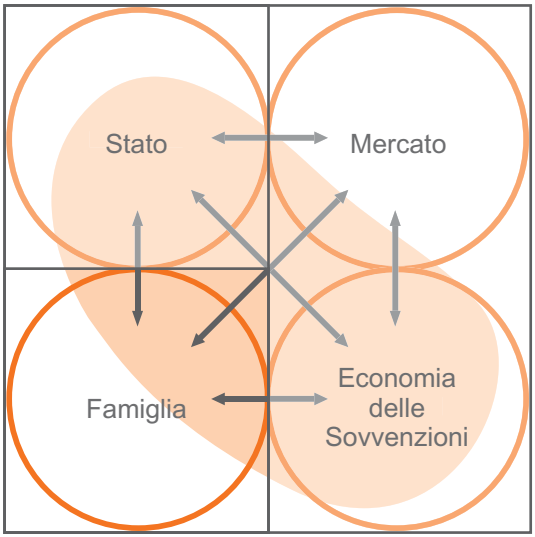
alternative per raccogliere fondi attraverso sottoscrizioni, donazioni, cambiando alcuni servizi per coprire i costi di altri, vendendo informazioni sugli user e così via. [1] Nel campo dei software open-source, stanno anche creando nuovi termini e condizioni per l'uso di informazioni e di prodotti. Per quanto concerne gli user, una delle più grandi sfide è quella di navigare attraverso il vasto oceano dell'informazione online. Vi è una gamma di intermediari che ci dirigono verso le informazioni più rilevanti ed utili.

In ogni caso, non stiamo parlando di un'economia solo virtuale. Ci si riferisce anche alla cura e al supporto domestico e di quartiere, di volontariato e di produzione "real world". Questo apre tutta una serie di

questioni circa quanto manchi all'ambiente domestico per partecipare completamente in questo nuovo mondo. Vi è infatti il problema del tempo da dedicare alla casa e come questo influisca sulla produzione e sull'innovazione. Una delle domande è come si possa riconoscere il tempo dedicato volontariamente al settore domestico e tradurlo in un guadagno, in diritti pubblici e così via, che è poi la questione di come riconoscere e ricompensare le attività di cura e volontariato.

Si tratta anche della complessa questione di come gestire lo spazio, superando la distinzione tra spazio pubblico/spazio privato, strada/casa, fino ai gradi di socialità e di come lo spazio pubblico sia suddiviso ed amministrato. Questa questione è centrale nelle discussioni oderne sulle politiche urbanistiche.

Ma per diffondere i benefici dell'economia sociale, dobbiamo ripensare la complessità in cui l'economia domestica è in correlazione al mercato e allo stato. Le questioni circa la distribuzione del tempo di lavoro, la valorizzazione del lavoro volontario, il ruolo di molti servizi sociali ed educativi, le questioni circa l'assunzione e il pensionamento, le dimensioni e la location dei centri di pubblico servizio come scuole ed ospedali, e l'organizzazione della sicurezza pubblica tutti questi settori hanno bisogno di un cambiamento.



Piattaforme online per azioni collettive

La diffusione di internet ha reso possibile l'ampliarsi dei mezzi per mobilitare le persone e le energie in modo rapido e allo stesso tempo effettivo. Internet offre infatti un'infrastruttura che estende la portata dei movimenti sociali, come pure dei movimenti dei consumatori, e che rende possibili nuove forme di gestione collaborativa.

493. Società civile virtuale. Per esempio, il network cinese "Fever Friend", una community online impegnata nel dibattito su questioni controverse - dalla regolamentazione delle miniere alla migrazione urbana ma anche su questioni culturali, diffondendo film e cultura.

494. Piattaforme per azioni aggregative al livello della community, come Liftshare, la piattaforma che permette alle comunità di prendere parte alle iniziative di car-sharing.

495. Piattaforme per acquisti di gruppo come YumShare e cooperative del settore alimentare.

496. Piattaforme per regalare beni di consumo come Freecycle, che si impegna nel prelevare gli oggetti in discarica ancora utilizzabili e regalarli e conta oggi più di cinque milioni di membri in 85 paesi.

497. Piattaforme di coproduzione, come Ohmynews in Korea del Sud che fornisce una piattaforma editoriale online per centinaia di reporter-cittadini.

498. Ospiti e moderatori come guide online. Per esempio, in Inghilterra Health Information Accreditation Scheme che appoggia quelle organizzazioni che producono informazioni e moderano website e forum.

"Proprietizzare" e non privatizzare

L'economia sociale, si rifiuta di restringere l'accesso alla conoscenza e all'informazione, ma anzi assume fortemente il valore della diffusione e della condivisione delle idee e delle informazioni nella maniera più ampia possibile. Online, questo significa che una volta che i costi della generazione di informazioni sono pagati, vi sono forti ragioni economiche per farle circolare liberamente e gratuitamente. Le forme di innovazione online o collettive possono diffondere così l'innovazione e la creatività.

Lee Myung-bak, primo cittadino di Seoul, Sud Corea, stringe la mano a Kai Jorgensen, il più giovane cittadino che fa da reporter per OhmyNews, all'OhmyNews forum (Seoul 2005). OhmyNews è un social network dal basso che sfrutta le nuove tecnologie per dar voce ai cittadini-giornalisti. L'immagine è gentilmente concessa da Erik Möller.

499. "Proprietizzare" e non privatizzare. Si può fare una distinzione tra privatizzare e "proprietizzare". "Proprietizzare" significa stabilire diritti sull'informazione e i termini entro i quali essa può essere utilizzata. Questo introduce l'idea dei gradi di apertura e i mezzi per rinforzare un'economia reciproca. Un esempio sono le open licenze.

500. Le open licence hanno ridefinito le tradizionali linee di battaglia tra gli interessi della società e quelli dei creatori individuali queste infatti permettono un più ampio accesso offrendo agli sviluppatori degli incentivi nel mantenere alcuni diritti sopra i loro lavori. Tra gli esempi: Creative Commons, Free Documentation, e Open Publication Licences. Essenzialmente, queste licenze creano dei commons di informazioni liberamente accessibili accanto ad alcuni diritti degli autori e degli sviluppatori.[2] Per maggiori informazioni si veda Open Knowledge

Foundation.

501. Nuove forme di proprietà per esempio Goodwin Trust in Hull e Community Land Trust.

502. Creare commons di informazioni per permettere un accesso sempre maggiore. Per esempio Open Access Journals che permette ai ricercatori accademici di pubblicare gratuitamente e online i loro lavori.

Valorizzare il volontariato

Altri metodi hanno provato a dare un valore formale al tempo domestico. Questo è stato ottenuto attraverso mezzi quasi-finanziari di pagamento, incoraggiando il volontariato attraverso i vari settori, e liberando il tempo delle persone per permettere loro di prendersi cura dei familiari o di fare volontariato, incoraggiando anche l'uso creativo del tempo.

503. Riconoscere il tempo domestico come tempo per la produzione sociale attraverso la valorizzazione del lavoro volontario attraverso progetti di supporto.

504. Politiche che considerano il tempo domestico come una sorta di anno sabbatico sociale, o i diritti all'anno sabbatico garantiti da alcune professioni.

505. Termini flessibili per il lavoro formale per permettere di sostenere l'economia informale, come i diritti a richiedere un tempo di lavoro flessibile.

506. Training per volontari offrire dei training e incentivi per i volontari e network per connetterli ai vari progetti (come per esempio Timebank, Youthnet).

Sistemi di commercio e valute informali

Un modo in cui il tempo domestico è stato valorizzato è attraverso il "baratto di tempo" e lo sviluppo di valute informali. Queste valute sono distinte da quelle rilasciate dal governo (come il Patacòn in Argentina e il Californiano IOUs). Le valute informali agiscono da medium per la circolazione e da mezzo di pagamento. Esse creano un'economia basata sul tempo domestico e possono rappresentare un'alternativa alle valute comuni quando queste sono instabili. Esse presentano però dei problemi e dei limiti. Se crescono troppo possono rischiare di incoraggiare l'attenzione

dei dipartimenti delle tasse, ma esse rappresentano comunque un'importante piattaforma per l'innovazione.

507. Time banking. Vi sono circa 100 time bank in Inghilterra. Molte operano secondo un modello person-to-person. Le persone "depositano" il loro tempo attraverso l'aiutare gli altri e lo ritirano quando hanno bisogno di dedicarlo a se stesse. Ma recentemente sono state sviluppate delle banche person-to-agency, come quelle sviluppate dalla SPICE. SPICE ha all'attivo ben 40 progetti nel Galles del Sud dove le istituzioni come le autorità locali, le scuole e le associazioni offrono tempo per diversi lavori di volontariato che possono essere spesi come tempo per internet, pasti e anche affitto delle case popolari.

508. Valute informali come i Local Exchange Trading Systems (LETS). LETS che offre schemi per valutare il tempo di lavoro, come Ithaca Hours che valuta un'unità di tempo di lavoro a 10$, mentre ad alcuni lavori è concesso di più.

509. Valute per la cura sociale. Anche questo tipo di valuta è basata sul tempo, in questo caso il tempo dedicato alla cura delle persone, la più famosa è la Japanese Health Care Currency, o "Fureai Kippu", che entra in campo quando il numero di anziani supera le possibilità dello stato di prendersene cura. Chi si prende cura di un anziano, riceve un pagamento in tempo che può utilixxare per se stesso o donarlo ad amici o parenti.

510. Alternative informali alle valute tradizionali. Così come le sigarette diventarono una forma di valuta tra i prigionieri nella Seconda Guerra Mondiale, così lo sono diventati gli orari di trasmissione per gli scambi di mercato in Africa.

Spazi pubblici per l'innovazione sociale

Il poter usufruire di spazi messi a disposizione dalla pubblica amministrazione, aumenta la capacità dell'economia informale di produrre innovazione.

511. Mobilitare le strade come unità per l'innovazione. Questo è importante per rilevare i problemi a livello statale, andando a sollecitare i residenti locali.

512. Gestire gli spazi pubblici con usi multipli, come la Night for Women a Bogotà o le giornate senza auto nelle città canadesi.

513. Proteste attraverso attività, come la Guerrilla gardening, dove gli attivisti giardinieri si occupano e coltivano porzioni di terra pubblica, o gli "scioperi al contrario" come la costruzione di strade da parte dei disoccupati in Sicilia. [3]

514. Estendere gli spazi pubblici per la produzione domestica, come l'offrire porzioni di suolo pubblico ai cittadini, agli studenti e così via, per piantare fiori, frutta e vegetali. La Food for Life Partnership (che include la Focus on Food Campaign, la Graden Organic e la Health Education Trust), è un network di scuole e comunità inglesi che si dedicano a trasformare la cultura del cibo.

515. Centri di comunità che amalgamano le attività domestiche e coinvolgono tutti i cittadini a gestirle.

516. Siti web del quartiere e altri media possono diventare degli hub per scabi di beni e di notizie. Per esempio a Londra vi sono Boscalicious per i residenti di Boscombe e W14 per quelli di West Kensington e Fulham.

Prosumption

Oggi gli user sono molto più coinvolti nella produzione di servizi. Con le parole di Alvin Toffler, essi da user sono diventati prosumer, ovvero anche produttori di servizi. Essi giocano così un ruolo fondamentale nelle aree dalla sanità all'educazione per il riciclo e la gestione dell'elettricità domestica. Vi è un crescente numero di gruppi e strutture di mutuo interesse come gruppi di lettura,di giardinaggio e così via così come cittadini coinvolti in attività formali attraverso il volontariato.

517. User come producer come l'Expert Patients Programme, che insegna agli user di gestire le proprie condizioni di salute in maniera più effettiva, oppure l'organizzazione americana Citizen Schools che rende insegnanti quei cittadini che insegnanti non sono.

518. Collaborazioni producer-consumer, come la Community Shared Agricolture, in cui i consumatori finanziano le fattorie, ricevendo settimanalmente una parte del raccolto.

Domesticità "costruita" come luogo d'innovazione

La pratica di mettere in un istituto coloro che hanno dei bisogni speciali o che sono considerati un pericolo pubblico in ospedali psichiatrici, prigioni, centri di cura, case famiglia o scuole speciali è stata rivalutata, tentando di

considerare le persone come membri della propria casa o di una "costruita" con una gamma di supporti esterni. In alcuni casi le stesse istituzioni sono state rimodellate come famiglie allargate, con il reciproco impegno che questo comporta.

519. Estendere la casa. Le comunità residenziali per la cura, per esempio San Patrignano, la comunità residenziale che mira a curare la dipendenza dalla droga, basata in Italia ma replicata in molti paesi.

520. Servizi di gruppo per network di case, generalizzando il principio della "sheltered accomodation". Questi sono sempre più sviluppati come soluzioni per gli anziani combinando la casa propria, il volontariato e beni condivisi, come l'americano Elderpower. Gli anziani sono visti sia come user sia come producer, per esempio facendo visita ai loro coetanei per amicizia, o ricordando loro di prendere i medicinali.

Gli alunni del primo anno della scuola elementare Collaton St Mary, tirano fuori le patate biologiche coltivate nel giardino della loro scuola. Le patate sono state servite quello stesso giorno per pranzo. L'immagine è concessa gentilmente dalla Food for Life Partnership.

521. Alloggi operativi come mutuo supporto. Gli alloggi cooperativi come i canadesi Niagara Peninsula Homes richiedono che tutti i membri contribuiscano volontariamente al mantenimento delle aree comuni. Essi aspirano a includere servizi per le persone disabili che altrimenti sarebbero messe in un istituto, e a organizzare che il vicinato se ne prenda cura.

Mutualismo informale

Stanno emergendo sempre nuove forme di collaborazione e cooperazione, ch presentano profonde implicazioni per quanto riguarda i servizi e i modelli del'azione collettiva.

522. Sviluppare nuovi modelli di cura e di supporto. Advisng, coaching, metitazione, e così via. Ma anche il coaching educativo sanitario, il supporto pre e post-parto. In molti casi, sebbene queste forme di supporto non siano di per sé mutue, esse sottintendono un mutuo scambio.

523. Mutuo soccorso, sul modello delle organizzazioni come gli Alcolisti

Un'ora su internet costa 30 minuti di pedalata. Nel 2008, dei campeggiatori si ritrovarono alla stazione di servizio di Kingsnorth per una settimana di apprendimento e vita sostenibile. L'evento è stato organizzato dal Camp for Climate Action. L'immagine è concessa gentilmente da Mike Russel.

Pranzo a San Patrignano. San Patrignano è la più grande comunità di riabilitazione per tossicodipendenti al mondo. L'accoglienza è gratuita. La comunità è stata fondata nel 1978, quando Vincenzo Muccioli, invitò persone con delle dipendenze a casa sua. Da allora, San Patrignano ha dato a decine di centinaia di uomini e donne una casa, un lavoro ed è stato loro insegnato un mestiere, nonché gli è stato possibile stringere delle relazioni attraverso quali farsi forza per superare il problema della dipendenza. L'immagine è concessa gentilmente da San Patrignano.

Anonimi.

524. Network per la produzione collaborativa come Un Techo para Chile che costruisce case per chi vive nei quartieri più degradati.

525. Gruppi di user come le associazioni per chi usa il treno o chi usufruisce dei parchi.

Movimenti sociali

I movimenti sociali sono stati la risorsa per le maggiori ondate di innovazione sociale per oltre 40 anni. Essi sono stati generati in gran parte all'interno dell'ambiente domestico, e hanno sviluppato forme innovative di network, organizzazioni ed azioni, poi facilitate dall'avvento di internet.

526. Campagne per il rinnovamento sociale. Internet ha accelerato il diffondersi delle campagne sociali, specialmente di quelle incentrate sull'innovazione e la trasformazione degli stili di vita. Esempi includono i movimenti "green" ma anche SlowFood, un network che conta più di 100.000 persone distribuite in 132 paesi.

527. Il nostro spazio. Piattaforme online per organizzare le campagne. Nell'ultimo anno, Facebook è stato impiegato per mobilitare proteste contro i crimini, la Junta militare in Bruma e la FARC. Oscar Morales, fondatore del gruppo Facebook One Million Voices against FARC (che oggi ha superato i 400.000 membri) ha usato il social network per organizzare una massiva protesta contro le forze ribelli nel febbraio del 2008. Più di un milione di persone ha marciato per le strade di Bogotà portando striscioni con lo slogan "no more kidnappings, no more deaths, no more FARC". In simultanea altre proteste furono tenute in altre 200 città come Londra, Tel-Aviv, Los Angeles, Cairo, Sydney, Tokyo, Miami, Paris e Roma. Secondo Morales la protesta del 4 febbraio è stato uno schiaffo significativo per la FARC, che ha visto come i suoi ideali non fossero più supportati dalla persone, e molti membri hanno abbandonato il gruppo, dimostrando così che pochi digitalmente connessi possono muovere le masse.[4]

Note finali

1 Vedi Murray, R., Caulier-Grice, J. E Mulgan, G. (2009) "Social Venturing", London: NESTA.
2 www.okfn.org
3 Dolci, D. (1960) "Outlaws of Partinico", London: McGibbon and Kee.
4 Morales, O. (2008) The Alliance of Youth Movements Summit, 4 Dicembre, Columbia School of Law, New York.

BIBLIOGRAFIA

Andrea Cornwall and Vera Schattan Coelho (eds), Spaces for Change, Zed Books, 2007.
Augusto Boal, Theatre of the Oppressed, Pluto Press, 1979, Augusto Boal, Games for Actors and Non-actors, Routledge, 2002 and Legislative Theatre: Using Performance to Make Politics, Routledge, 1998.
Carlo Petrini, Slow Food Revolution, Rizzoli International, 2006.
Christopher Alexander et al, A Pattern Language: Towns, Buildings, Construction, New York, Oxford University Press, 1977, and, The Nature of Order, Volume 2, The Centre for Environmental Structure, 2002.
Colin Burns, Hilary Cottam, Chris Vanstone and Jennie Winhall, Transformation Design, RED PAPER 02, London, Design Council, 2006.
Danilo Dolci, Outlaws of Partinico, McGibbon and Key, 1957.
Edgar Morin, On Complexity, Cresskill, NJ, Hampton Press, 2007.
Edward W Deming, Out of the Crisis: quality, productivity and competitive position, Cambridge, MIT Press, 1986.
Eric Beinhocker, The Origin of Wealth, Random House, 2007.
Fernando Flores, Charles Spinosa and Hubert Dreyfus, Disclosing New Worlds: Entrepreneurship, Democratic Action, and the Cultivation of Solidarity, Cambridge, MIT Press, 1999.
Geoff Andrews, The Slow Food Story, Pluto Press, 2008.
Hilary Wainwright, Public Service Reform But Not As We Know It, Picnic, 2009.
Ibrahim Abouleish, Sekem: A sustainable community in the Egyptian Desert, Floris Books, 2005.
Jaime Lerner, Acupuntura Urbana, Rio de Janeiro, Editora Record, 2003.
Jim Maxmin and Soshana Zuboff, The Support Economy: Why Corporations are Failing Individuals and the Next Episode of Capitalism, Penguin, 2004.
John Dewey, Experience and Education, New York, Collier Books, 1938.
John Thackara, Designing in a Complex World, Cambridge, MIT Press, 2005.
Ludwig Fleck, Genesis and Development of a Scientific Fact, Chicago,

University of Chicago Press, 1979.
M.P. Parameswaran, Democracy by the People, Alternatives Asia, 2008.
Mahatma Gandhi, Hind Swaraj, Cambridge, 1997.
Mark H. Moore, Creating Public Value: Strategic Management in Government, Cambridge, Harvard University Press, 1995.
Muhammad Yunus, Banker to the Poor, Aurum Press, 2003.
Nicholas Albery and Nick Temple, World's Greatest Ideas: An Encyclopaedia Of Social Inventions (and a related series of books of social inventions published during the 1990s), New Society Publishers, 2001.
Pooran Desai, One Planet Communities, John Wiley, 2010.
Robert Chambers, Participatory Workshops: a sourcebook of 21 sets of

RINGRAZIAMENTI

Vorremmo ringraziare per l'aiuto ed il supporto i nostri colleghi al NESTA - in particolare Michael Harris e Laura Bunt per il loro incoraggiamento, la loro pazienza e i loro commenti al testo.
Ci piacerebbe anche ringraziare i colleghi al Young Foundation, specialmente Will Norman per il suo editoriale, e Louise Pulford, Ginny Lee, Cynthia Shanmugalingam, Jack Graham, Lauren Kahn, Sarah Hewes, Alex Watson, Jessica Daggers, David Jenkins e Isobel Colchester per i loro contributi.
In fine siamo in debito con tutti quelli che hanno contribuito con idee, foto e metodi.
Questo tipo di supporto è di inquantificabile valore e ne siamo molto grati.
Grazie anche a tutte quelle persone che hanno contribuito sia direttamente che indirettamente a questo progetto, inclusi Peter Ramsden, David Barrie, Bethany Murray, Hamish McCardle, Bill Knight, Hilary Cottam al Participle, Eric Cadora al Justice Mapping Center, SILK, MindLab, The Centre for Social Innovation,
Kennisland, Social Innovation Camp, The Design Council, The Hope Institute, Plane Stupid, AmericaSpeaks, Dialogue Café, Helsinki Design Lab, Google Inc, Un Techo para Chile, Riversimple, Working Rite, Danone Communities, Sekem, Social Innovation Exchange, My Football Club, Pratham, Green Homes, In Control, Everdale, The Climate Project, Australian Social Innovation Exchange, School for Social Entrepreneurs, Ten UK, Camp for Climate Action, Transition Towns, the Innovation Unit, Innovation Exchange, the Hub, MaRS Discovery District, Fuping Development Centre, 27e Region, The Ash Institute for Democratic Governance and Innovation alla Harvard University's John F. Kennedy School of Government, The Prosperity Initiative, Vodafone, The Brixton Pound,
SPICE, The Food for Life Partnership, San Patrignano e molti altri.
Questa pubblicazione rappresenta unicamente il punto di vista dei suoi autori e non necessariamente quello del NESTA o della Young Foundation. Qualsiasi errore o omissione è da attribuirsi agli autori.

Per l'edizione italiana ringraziamo Luigi Ferrara per l'impaginazione, Angelica Della Torre ed Elisabetta Zurovac per il supporto alle traduzioni, Bertram Niessen per la diffusione.

GLI AUTORI

Robin Murray è un industriale ed economista ambientale. Il suo lavoro più recente ha focalizzato l'attenzione sul dispendio energetico e su nuove fonti di approvvigionamento, nonché su progetti di economia sociale.
E' stato co-fondatore ed in seguito amministratore di Twin Trading (compagnia fair trade), ma è anche stato impegnato nelle compagnie che da essa sono derivate; come Cafédirect, Divine Chocolate, Liberation Nuts e Agrofair UK. Ha alternato il lavoro in innovativi programmi di economia per amministrazioni locali, regionali e nazionili con l'insegnamento accademico e la scrittura.

Julie Caulier-Grice è una Ricercatrice Associata alla Young Foundation, specializzanda in social innovation e diritto penale. Ha precedentemente lavorato alla Social Market Foundation, dove ha co-realizzato l'opera *"Fade or Flourish": how primary schools can build on children's early progress.* La sua pubblicazione più recente ha esplorato i modi di finanziare le attività delle piccole comunità e il ruolo della società nel cammino verso il cambiamento sociale comprendendone i bisogni.

Geoff Mulgan è il Direttore della Young Foundation. Tra il 1997 e il 2004 ha lavorato per il governo britannico rivestendo diversi ruoli, ad esempio come Direttore della Strategy Unit e a capo della policy nell'ufficio del Primo Ministro. Prima di ciò è stato direttore all'istituto di ricerca Demos. E' professore esterno alle università LSE, UCL, e Melbourne University. Il suo ultimo libro è *"The Art of Public Strategy:mobilising power and knowledge for the common good"* (Oxford University Press, 2009).

LA YOUNG FOUNDATION

The Young Foundation riunisce intuito, innovazione e imprenditorialità per soddisfare le esigenze sociali. Abbiamo una storia di successi lunga 55 anni con ventures come ad esempio: Open University, 'Which?', la School for Social Entrepreneurs and Healthline (precursore della NHS Direct). Lavoriamo in l'Inghilterra e nel mondo - portando avanti ricerche, influenzando il mondo politico, creando nuove organizzazioni e stimolando gli altri a fare lo stesso; spesso attraverso l'uso creativo delle tecnologie.
Abbiamo all'attivo oltre 60 dipendenti, che lavorano in altre 40 compagnie, e che si trovano a Londra e Birmingham come anche a New York e Parigi.

www.socialinnovator.info

Questo libro tratta dei molti modi in cui le persone riescono a dare nuove e più efficaci risposte alle più grandi sfide del loro tempo: come ridurre le emissioni di CO2, come prendersi cura della salute, come porre fine alla povertà.

Descrive i metodi e gli strumenti per l'innovazione, che vengono usati in diverse parti del mondo e in settori differenti - sfera pubblica e sfera privata, società civile, imprese. Mostra degli spunti, offerti da centinai di organizzazioni di tutto il mondo, documentando le soluzioni trovate fino adesso.

In altri campi, i metodi innovativi sono compresi ed accettati. In medicina, nella scienza e nel business, certe idee, approcci e strumenti vengono considerati ampiamente validi.
Nonostante la vitalità e la fertilità dell'innovazione sociale, è ancora poco quello che viene concretizzato nel contesto attuale. Molte persone che cercano di cambiare le cose, sono a conoscenza solo di una piccola parte dei metodi che potrebbero usare. Questo libro fornisce una mappa di questi metodi e delle condizioni che porterebbero la diffusione dell'innovazione sociale.

cc BY NC SA