

COLLOQUIO SCIENTIFICO SULL'IMPRESA SOCIALE IX EDIZIONE PAPER

Laura Corazza

Dipartimento di Management, Università degli Studi di Torino

Laura Sacco

Corep – Laboratorio per la Sussidiarietà Progetto Osservatorio Economia Civile c/o Camera di commercio di Torino

Maria Franca Norese

DIGEP Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione, Politecnico di Torino

SI PUÒ DESCRIVERE LA CREAZIONE DI INNOVAZIONE SOCIALE? IL PROGETTO PILOTA DI VALUTAZIONE DELLE PRIME IDEE IMPRENDITORIALI FINANZIATE DAL PROGETTO FACILITATO GIOVANI DEL COMUNE DI TORINO

Paper presentato in occasione del

Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 22-23 maggio 2015

Dipartimento PAU (Patrimonio, Architettura, Urbanistica)

Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria

ISBN 978-88-909832-2-1



Iris Network
Istituti
di Ricerca
sull'Impresa
Sociale



Abstract

Il progetto FaciliTO Giovani del Comune di Torino, un percorso di accompagnamento alla creazione di imprese che si caratterizzano per una vocazione all'innovazione sociale, nasce con l'obiettivo di trasformare idee innovative in campi diversi – dall'educazione al lavoro, dalla mobilità alla qualità della vita, dalla salute all'inclusione sociale – in servizi, prodotti, soluzioni capaci di creare al tempo stesso valore economico e sociale per il territorio e la comunità. A conclusione del primo anno di attività, il progetto è interessato a capire quanto le neo imprese finanziate riescano a fare davvero innovazione sociale.

Il gruppo di ricerca inter-istituzionale, costituito da rappresentanti dell'Università degli Studi di Torino, del Politecnico e dell'Osservatorio sull'economia civile Comitato Imprenditorialità sociale (OECCIS) della Camera di Commercio di Torino, parte dall'ipotesi che l'innovazione sociale si possa descrivere a partire dall'analisi di quattro elementi che possono essere usati per qualificare l'innovazione sociale:

- l'innovazione sociale è un processo di ideazione, sostegno e attuazione di nuove soluzioni a bisogni sociali;
- l'innovazione è "sociale" tanto nelle sue finalità che nei mezzi;
- si fonda su reti e modelli di interazione;
- si attua in diverse forme di imprenditorialità e imprenditività.

Negli ultimi anni, il crescente interesse verso la misurazione e quantificazione degli impatti sociali generati dalle innovazioni sociali ha interessato non solo gli studiosi e i gruppi di ricerca, ma anche gli imprenditori stessi, eventuali finanziatori e non da ultimo, le politiche pubbliche (Epstein and Yuthas 2012, 2014; Grieco et al., 2014; GECES; Social Impact Investment Task Force – G8, CIIE – OECD; Ministero dello Sviluppo Economico).

Si presenteranno i risultati dello stato dell'arte del progetto, che vede come proprio strumento chiave l'intervista individuale, e che mira a valutare in modo pragmatico le idee imprenditoriali selezionate e sviluppate, dal punto di vista dell'evoluzione della loro mission sociale e delle soluzioni attuate ai fini di concretizzare tale mission nella realtà imprenditoriale. La scelta dell'intervista come strumento di analisi è dovuta alla grande varietà dei campi d'applicazione del concetto di innovazione sociale da parte delle imprese: questo lavoro permetterà quindi di raccogliere le informazioni necessarie a definire in modo oggettivo le peculiarità delle su menzionate imprese, ed ottenere successivamente una classificazione delle stesse in funzione della loro propensione all'innovazione sociale.

1. Il progetto FaciliTo Giovani del Comune di Torino, all'interno del più ampio partenariato di Torino Social Innovation

A partire dal 2013, Torino Social Innovation (TSI) è un programma pubblico del Comune di Torino, composto da una serie di strategie e strumenti per supportare le imprese, e la nascita e crescita di nuove imprese, che siano in grado di rispondere alla nascita di bisogni sociali su diversi settori (come l'istruzione, l'occupazione, la mobilità, la salute, l'inclusione).

In particolare, queste imprese dovrebbero essere le configurazioni imprenditoriali migliori per la creazione di blended value ossia creare un valore misto per la società, sia di natura sociale che economico-finanziaria. L'obiettivo dell'intero progetto TSI è sostenere i giovani imprenditori sociali, la loro creatività, le loro competenze digitali, la loro percezione di miglioramento sociale. I principali obiettivi sono:

1. Promuovere la cultura e la consapevolezza dell'innovazione sociale
2. Sostenere lo sviluppo delle comunità creative
3. Sostenere nuove forme di Sharing economy
4. Semplificare lo sviluppo di progetti di business per un'economia più dinamica, inclusiva e sostenibile.

La partnership coinvolge il Comune e altre 34 organizzazioni, con l'obiettivo di creare un ecosistema di attori *aperto e sinergico*. TSI funziona come un *open platform*, un sistema multi-stakeholder, con diverse competenze in materia di ricerca, imprenditorialità, politiche per i giovani. Enti pubblici e privati (incubatori, associazioni, a scopo di lucro e imprese non-forprofit, banche ...) partecipano a questa piattaforma aperta integrando i loro servizi (ad esempio spazi, consulenza, finanza, e così via), a favore dello sviluppo delle innovazioni sociali.

All'interno del partenariato esistono "partner di primo livello" ovvero gli incubatori d'impresa del Politecnico di Torino (I3P) e dell'Università di Torino (2I3T), Provincia di Torino e Codex - che offrono consulenza gestionale a favore di imprenditori sociali. I "partner di secondo livello" offrono servizi complementari quali spazi, supporto tecnico, funding, formazione etc.

I partner di TSI sono rappresentati nella figura seguente:

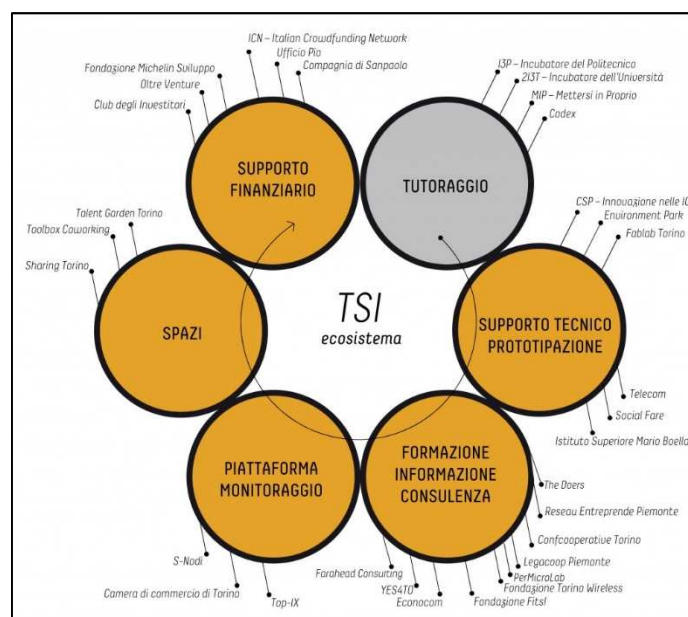


Figura 1: L'ecosistema dei partner di TSI

Il progetto TSI è finanziato dal Comune di Torino con circa € 2 milioni, destinati nello specifico: € 674.000,00 per i beneficiari delle misure dirette, 1 milione di euro come fondo di garanzia e circa 200.000 euro come costo per i servizi esterni. Inoltre, alcuni dei partner dell'ecosistema contribuiscono direttamente al finanziamento di alcuni progetti, come ad esempio, Ufficio Pio che ha destinato € 40.000 per finanziare e supportare gli *startupper* e Fondazione Michelin che contribuisce donando € 1.000 per ogni posto di lavoro creato da un innovatore sociale.

In generale, la piattaforma è da considerarsi come aperta, dal momento che raggruppa tutti i partner locali che lavorano sui temi dell'innovazione sociale e che hanno aderito volontariamente alla piattaforma, in maniera del tutto gratuita. La piattaforma è aperta a nuovi ingressi, e tutte le organizzazioni pubbliche e private, profit e no-profit, possono farne parte, previo impegno tramite lettera d'intenti e presentazione agli altri membri su ciò che concretamente viene fatto nel campo dell'innovazione sociale.

In secondo luogo, la piattaforma aperta funziona come un one-shop-point. Ciò significa che i giovani startupper e i giovani che vogliono sviluppare un progetto di innovazione sociale e, più in generale, vogliono implementare un'idea in questo campo, possono rivolgersi ad un unico punto, per accedere a servizi più ampi di rete. Infatti, la piattaforma aperta supporta le startup dall'inizio fino alla fase di finanziamento.

TSI include alcune misure specifiche per il supporto alla creazione di innovazioni sociali (FaciliTo Giovani), investimenti più strategici, come ad esempio l'apertura di un Centro di Open Innovation ed infine, eventi aperti al pubblico e di diffusione della cultura dell'innovazione sociale.

FaciliTo Giovani è il servizio promosso dal Comune di Torino per sostenere progetti imprenditoriali¹ mirati a risolvere bisogni sociali. La misura FaciliTo è iniziata a gennaio 2014 ed ha un termine previsto per dicembre 2015. La misura FaciliTo prevede l'istituzione di uno desk, presso il quale i futuri innovatori sociali, imprenditori interessati all'innovazione sociale, e progettisti, possono fare riferimento per ottenere informazioni, sostegno tecnico e finanziario e presentare le proprie idee. I requisiti del bando, che sono stati rivisti al termine dei primi 12 mesi (eliminando la clausola dell'età anagrafica prevista come 40 anni di età), prevede che l'innovatore sociale sia un giovani aspirante imprenditore, o uno spin-off /impresa con non più di 4 anni di vita, composta soprattutto da giovani torinesi².

La partecipazione in FaciliTo, oltre all'erogazione di servizi tramite la piattaforma di TSI, prevede una concessione a fondo perduto (fino al 20% dei costi ammissibili) e un prestito agevolato promosso dal

¹ FaciliTO Giovani TSI si rivolge a giovani che, non avendo ancora compiuto 40 anni al momento della presentazione della domanda di accompagnamento, intendono avviare o espandere un'attività economica d'innovazione sociale.

Possono accedere al servizio giovani con una delle seguenti caratteristiche:

1. Sono aspiranti imprenditori che intendono aprire un'impresa in cui il rappresentante legale e la maggioranza numerica dei soci abbiano meno di 40 anni;
2. Intendono far nascere una nuova impresa, in cui il rappresentante legale e la maggioranza numerica dei soci abbiano meno di 40 anni, a partire da un'impresa già esistente, di cui sono soci o lavoratori e in cui sia evidente la generazione di una nuova attività economica;
3. Intendono espandere l'attività economica di una neo impresa costituita da non più di 48 mesi rispetto alla data di presentazione della domanda di accompagnamento, in cui il rappresentante legale e la maggioranza numerica dei soci abbiano meno di 40 anni.

In particolare, i soggetti destinatari per poter beneficiare del finanziamento devono essere costituite in micro e piccole imprese in forma di:

- Ditte individuali
- Società di persone o capitali
- Cooperative di produzione e lavoro
- Cooperative sociali di tipo A e B (ai sensi della legge 8.11.1991 n. 381)

² FaciliTo Giovani si rivolge a soggetti di età compresa tra 18 e 40 anni, aspiranti imprenditori, lavoratori autonomi, imprenditori individuali. Possono accedere anche imprese già attive, composte prevalentemente da giovani, interessate ad aprire o potenziare una sede operativa a Torino. Dal 2015, il limite di età non è più vincolante.

sistema di credito locale (per un importo almeno pari al 20% del progetto accettato, fino ad un massimo del 80% di quest'ultimo) garantito da un fondo rotativo della Città di Torino. Il budget dell'investimento ammissibile all'agevolazione non deve essere inferiore a € 10.000 e superiore a € 80.000.

L'agevolazione per la realizzazione delle spese ammissibili si compone obbligatoriamente di:

1. Un finanziamento promosso dal sistema creditizio locale, alle condizioni previste da apposite convenzioni di stipula con Finpiemonte S.p.a., per un importo almeno pari al 20% del progetto ammesso e fino ad un massimo del 80% dello stesso. L'importo del finanziamento concesso sarà garantito per l'80% da un fondo rotativo di garanzia comunale a costo zero.
2. Un contributo a fondo perduto fino al 20% delle spese ammissibili³.

I progetti imprenditoriali sono valutati da una commissione sia per quanto concerne la fattibilità, sia per il secondo step che concerne la richiesta di finanziamento. Per quanto concerne l'accesso all'accompagnamento, i progetti vengono valutati su alcuni criteri quali:

- Elementi di fattibilità imprenditoriale: individuazione del mercato e principali voci di costo e di ricavo sono state identificate e sono verosimili rispetto al tipo di prodotto/servizio offerto.
- Elementi di fattibilità tecnica: livello di chiarezza e completezza della proposta in merito agli elementi relativi alla fattibilità tecnica e presenza di tecnologie abilitanti sono presenti con un grado di sviluppo sufficiente rispetto a quanto richiesto dall'idea; adeguatezza delle metodologie utilizzate, delle risorse ed dell'organizzazione delle attività rispetto all'idea proposta.
- Elementi di Innovatività: "l'idea rappresenta una novità nel contesto urbano della città di Torino, ovvero si rivolge ad un nuovo target di persone, ovvero non consiste in un prodotto/servizio di tipo ordinario e tradizionale o a basso contenuto innovativo rispetto allo stato dell'arte relativo alla città di Torino".
- Aspetto Sociale: coerenza tra il bisogno identificato e la soluzione proposta e *"gli effetti attesi dall'implementazione dell'idea sono ben identificati e coerenti/proporzionali all'innovazione proposta"*⁴.

Per quanto concerne l'aspetto sociale, l'ammissione al finanziamento prevede inoltre di valutare la *"rilevanza e precisione della quantificazione dell'impatto sociale"*. Pertanto, la misura stessa richiede un monitoraggio delle imprese finanziate. Secondo dati attuali (Aprile 2015), circa 150 progetti sono stati accolti dallo sportello FaciliTo Giovani, e 32 sono i progetti approvati per la fase di tutoraggio e 21 sono i

³ Sono ammesse alle agevolazioni, al netto dell'IVA, esclusivamente le seguenti voci di spesa:

- a) studi di fattibilità, progettazione esecutiva, direzione lavori, servizi di consulenza e assistenza relativi all'adeguamento funzionale del locale, sede operativa dell'impresa, nel limite del 10% della spesa ammissibile;
- b) acquisto/deposito brevetti e licenze, marchi, modelli d'utilità e diritti d'autore, realizzazione di sistemi di qualità, certificazione di qualità;
- c) opere murarie e/o lavori assimilati, comprese quelle per l'adeguamento funzionale dell'immobile e per la ristrutturazione dei locali;
- d) impianti, macchinari e attrezzature nuovi di fabbrica;
- e) automezzi ecologici nella misura massima del 40% della spesa ammissibile e compatibilmente con le regole del de-minimis;
- f) sistemi informativi integrati per l'automazione, impianti automatizzati o robotizzati, acquisto di software per le esigenze produttive e gestionali dell'impresa; siti internet, applicazioni digitali; servizi di assistenza connessi;
- g) investimenti atti a consentire che l'impresa operi nel rispetto di tutte le norme di sicurezza dei luoghi di lavoro dipendente, dell'ambiente e del consumatore;
- h) spese per prestazione di servizi fino ad un massimo del 40% della spesa ammissibile relative a consulenze specialistiche come: assistenza legale/ fiscale/commerciale, supporto alla commercializzazione/internazionalizzazione, supporto allo sviluppo strategico;
- i) prestazione di servizi incluse attività di ricerca e/o sviluppo, di marketing/comunicazione;
- l) locazione e servizi connessi, ivi inclusi i costi di incubazione o localizzazione presso analoghe strutture con sede a Torino, per un periodo massimo di 12 mesi ed un importo complessivo comunque non superiore a 12.000 euro;
- m) costituzione d'impresa.

⁴ Dal bando: *"In particolare, i benefici sociali attesi dall'implementazione dell'idea possono essere diretti, a favore sia di singoli utenti/fruitori del prodotto/servizio sia di una comunità di persone, e indiretti, a favore della collettività"*.

progetti approvati per il sostegno finanziario. Il sostegno finanziario complessivo richiesto dalle idee progettuali, startup e aziende ammonta a € 1.186.287,44, di cui € 1.083.956,26 sono stati concessi.

2. Il progetto pilota di valutazione delle prime idee imprenditoriali finanziate dal progetto FaciliTo Giovani del Comune di Torino

La sfida scientifica del progetto risiede quindi nel cercare una metodologia utile a descrivere la rilevanza e raccontare questa quantificazione dell'impatto sociale generato dalle idee imprenditoriali finanziate dal progetto Facilito Giovani.

Il gruppo di ricerca inter-istituzionale è costituito da rappresentanti dell'Università degli Studi di Torino, del Politecnico e dell'Osservatorio sull'economia civile Comitato Imprenditorialità sociale (OECCIS) della Camera di Commercio di Torino. Si è deciso di partire dalla qualificazione dell'innovazione sociale prodotta da Ossola (2014). In accordo con questa prospettiva, l'innovazione sociale può essere descritta a partire dall'analisi di quattro elementi qualificanti:

- l'innovazione sociale è un processo di ideazione, sostegno e attuazione di nuove soluzioni a bisogni sociali;
- l'innovazione è "sociale" tanto nelle sue finalità che nei mezzi;
- si fonda su reti e modelli di interazione;
- si attua in diverse forme di imprenditorialità e *imprenditività*.

La definizione di innovazione sociale contenuta nel bando invece si caratterizza per fare riferimento a *"nuove risposte a domande sociali emergenti e pressanti con l'obiettivo ultimo di migliorare il benessere della società"*. La connotazione "sociale" allude invece al tipo di valore che l'innovazione è in grado di portare, che secondo il bando concerne meno il profitto in senso stretto e più la qualità di vita, la solidarietà ed il benessere. Detto ciò però, il bando stesso include un riferimento diretto al "social business". Ossia secondo il bando, gli startupper inizieranno la costituzione di social business innovativi in quanto costituiranno una modalità per individuare nuovi segmenti di domanda generata a partire da tematiche di natura sociale, ai quali si rivolgono imprese *caratterizzate da finalità sociali*.

Con l'obiettivo di dimostrare come, dopo un primo anno di attività, la misura FaciliTo Giovani sia riuscita davvero a fare "innovazione sociale" tramite i finanziamenti alle neo imprese, si è quindi deciso di adoperare una metodologia scientifica che permettesse ai ricercatori di capire cosa sottende al progetto imprenditoriale andando al di là delle semplici letture dei business plan/bilanci. Prima di parlare di metriche complesse, di social impact assessment, di ratio, si è quindi scelto di indagare la consapevolezza degli imprenditori sul proprio ruolo di attori della social innovation. Il gruppo di lavoro, ha innanzitutto esaminato i più recenti contributi in materia di rendicontazione degli impatti sociali prodotti da Epstein and Yuthas (2012, 2014), Grieco et al. (2014), Ratti (2013), i lavori del Gruppo GECES⁵ e della Social Impact Investment Task Force – G8, i lavori della CIIE⁶ – OECD, le Linee guida del Ministero dello Sviluppo Economico per le Startup a vocazione sociale. In seguito, considerando le specifiche del bando ci si è resi conto che l'inadeguatezza di una misurazione atta a rendicontare il valore sociale generato dai progetti finanziati risiede nello specifico, nella mancanza di consapevolezza da parte dei neo-imprenditori, startupper, imprenditori, di che cosa sia loro richiesto in termini di "socialità". Parlare di innovazione sociale, gestione socialmente responsabile, produzione e generazione di valore sociale, non è

⁵ GECES Sub-group on Impact Measurement. (2014). Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to : EuSEFs and the EaSI GECES Subgroup on Impact Measurement, (June).

⁶ Committee for Industry Innovation and Entrepreneurship

assolutamente la stessa cosa. In primo luogo, a parere del gruppo di lavoro, per poter capire ed eviscerare le dimensioni dell'innovazione sociale generate dalle imprese finanziate da FaciliTo occorre capire cosa pensano gli innovatori sociali del proprio business, quale sia la propria vision, le proprie strategie, l'adeguatezza dei bisogni, in una sola parola, la consapevolezza.

3. Metodologia

La metodologia che si è stabilita e che si sta implementando, prevede una serie di passaggi chiave:

- *Analisi dei Business Plan* dei progetti finanziati da FaciliTo:
 - Clusterizzazione dei progetti
 - Definizione dei punti da chiarire
- *Definizione della Traccia d'Intervista* che fornisca una guida non vincolante degli argomenti da trattare
- *Primo contatto* con gli incubatori che hanno accompagnato le imprese e con le stesse
- *Intervista vis à vis* alle imprese e agli incubatori, effettuata sempre in coppia con il supporto di appunti scritti contestualizzati
 - Validazione dell'efficacia delle domande, possibile evoluzione della traccia
 - Identificazione di argomenti utili anche se non previsti nella traccia
- *Trascrizione delle interviste* in un documento scritto, da inviare agli intervistati per essere validato, o modificato e integrato, e per chiedere eventuali ulteriori dettagli e chiarimenti
- *Analisi strutturata delle interviste* ed elaborazione di una sintesi degli elementi di conoscenza acquisiti
- *Condivisione dei risultati con gli intervistati.*

La metodologia di indagine chiamata MACRAME (Multiple-Actor-Representation-Modelling) è una metodologia specificatamente sviluppata da Norese (1995) per il supporto a processi d'indagine in contesti in cui:

- vi è una pluralità di attori
- vi è limitata comunicazione
- gli elementi necessari per le decisioni sono da acquisire da attori non coinvolti nel processo di decisione.

Il processo di acquisizione di informazioni avverrà attraverso interviste dirette agli attori interessati, in quanto questo metodo permette: una certa flessibilità nel dialogo, con possibile sviluppo di argomenti utili all'indagine ma non previsti dalla traccia d'intervista; garantire la libertà di espressione degli intervistati in un ambiente amichevole ed interattivo.

I risultati si configureranno come:

- *Mappe Cognitive* che:
 - visualizzano la strutturazione degli elementi di conoscenza acquisiti
 - evidenziano gli aspetti rilevanti emersi dalle interviste (anche in termini di dubbi, critiche, aspirazioni, motivazioni, capacità di crescita, aiuto ricevuto, etc.)
- *Reti Attoriali* che:
 - forniscono una sintesi della struttura di relazione elaborata dalle imprese all'interno del progetto e soprattutto all'esterno di esso
 - aiutano a valutare i differenti livelli di "mobilitazione" attuati, o che le imprese sanno di dover attivare

Gli elementi valutativi, desunti dalle Mappe Cognitive e dalle Reti Attoriali, verranno restituiti all'intero sistema FaciliTo sotto forma di conoscenza strutturata.

4. Stato dell'arte del progetto

Dopo aver analizzato attentamente i business plan e proceduto alla costruzione di una scheda di sintesi per ciascuno, si sono analizzate le relative domande di finanziamento, limitandosi ovviamente ai progetti già finanziati. Contestualmente si è deciso di prendere parte ad alcune sedute della Commissione di approvazione in maniera tale da poter osservare direttamente le interazioni tra i partecipanti attorno ad alcuni temi particolarmente critici. Ad esempio, dalle interazioni dei partecipanti si è appreso come i progetti vengano valutati e quale sia il peso delle componenti "innovazione" e "socialità" (oltre a ciò che viene stabilito dal bando è interessante notare le dinamiche interne); oppure ancora, come vengano commisurati i fabbisogni finanziari in ottica dello stadio di sviluppo delle imprese.

I *business plan* sono stati oggetto di una macro categorizzazione attorno ai macro-settori nei quali si declina l'innovazione sociale all'interno dei progetti finanziati. Per ciascuna categoria si riporta la percentuale di progetti che hanno caratteristiche compatibili con la categoria stessa (ovviamente ciascun progetto può avere caratteristiche multiple):

- superamento di barriere all'inclusione sociale di alcuni gruppi (circa 22%)
- soluzioni al supporto della mobilità sostenibile (circa 22%)
- soluzioni per il miglioramento della salubrità ambientale (circa 11%)
- facilitazione di accesso ad alcune risorse ed opportunità (circa 61%)
- miglioramento dello stato di salute psico-fisico degli utenti (circa 22%)
- valorizzazione del territorio o dei suoi prodotti (circa 17%)
- creazione di una community sociale (circa 56%)
- promozione al miglioramento del livello di istruzione (circa 17%)
- diffusione di consapevolezza su problemi sociali rilevanti (circa 17%)

Attualmente si sono condotte tutte le interviste agli incubatori e ai tutor dei vari progetti ossia gli incubatori di Università di Torino e Politecnico di Torino, MIP (Mettersi in Proprio) e CODEX. Mentre si è deciso di focalizzare le interviste agli innovatori sociali ad un numero limitato, in modo tale da poter avere una prima analisi dei dati utili a capire la validità ed efficacia delle interviste e affrontare così delle modifiche in itinere.

Le interviste ruotano su alcune non esaurienti domande guida, che hanno l'obiettivo di iniziare un flusso di coscienza dell'intervistato. Le domande stesse sono state distinte tra domande per i tutor (i quali sono stati intervistati sulla misura FaciliTo e sulla rete di TSI in generale) e domande per gli innovatori sociali.

Per quanto concerne gli innovatori sociali è essenziale partire dalla scheda progetto che illustra opportunamente le relazioni tra:

- A. Storia dell'impresa (impresa preesistente, impresa già incubata, impresa che nasce ora), del progetto e del suo inserimento in FaciliTO
 - a. Breve descrizione del progetto e della natura del bisogno sociale esplicitato o che può essere dedotto dall'analisi di documentazione e BP
 - b. Aspetti innovativi (innovazione di servizio, prodotto o di modello di business)
- B. Posizionamento e dimensionamento del mercato

- a. Concorrenza
- b. Analisi mercato (misura della domanda)
- C. Aspetti sociali
 - a. Bisogno sociale identificato
 - b. Risposta al bisogno: benefici diretti e indiretti agli stakeholders (cliente – chi paga, consumatori – chi usufruisce del bene, comunità in generale)
- D. Grado di maturazione del progetto imprenditoriale
 - a. Azioni già realizzate e da realizzare (capitale relazionale / reti e partnership create e da creare)
 - b. Modello di business
 - c. Piano temporale per la realizzazione dell'impresa e dell'impatto sociale
- E. Uso del finanziamento

5. Conclusioni

Durante le interviste si desidera concentrare il focus su alcuni fondamentali del processo di innovazione sociale, specie come in questo caso, dove l'innovazione sociale è nella maggioranza dei casi portata avanti da startup altamente tecnologiche.

Il primo aspetto è relativo all'importanza del bisogno sociale e come questo venga esplicitato dalle parole stesse dell'imprenditore/innovatore sociale e come venga sistematizzato nella documentazione e BP. Questo aspetto è strettamente connesso all'evoluzione del progetto imprenditoriale, perché progetti con una storia più lunga, sono stati tutorati, accompagnati, arricchiti in maniera diversa rispetto a progetti "freschi". Il ruolo del tutoraggio è fondamentale nell'orientare la percezione del bisogno sociale e l'idea d'impresa stessa.

Un secondo aspetto è dato dal ruolo che svolgono le attività per le quali si richiede il finanziamento nella realizzazione di un'innovazione, in risposta a un bisogno espresso o latente. In particolare, diventa cruciale quando l'attività produce cambiamenti del modo di pensare e agire, e che viene trasmessa ad altri con possibilità di generare un effetto "valanga" sul territorio e nella comunità.

Terzo, è interessante analizzare la capacità dell'azienda e del progetto imprenditoriale verso l'attivazione di reti e modelli di interazione tra cittadini, realtà associative, pubbliche istituzioni e imprese: definizione degli stakeholder che potrebbero beneficiare dei risultati del progetto per soddisfare un bisogno sociale, già espresso/latente; coloro che sono in grado di influenzare le attività da sviluppare nel progetto e i possibili risultati; in generale, la capacità di creare capitale relazionale grazie al proprio orientamento sociale.

Riferimenti Bibliografici

Epstein, M. J., & Yuthas, K. (2012). Analyzing sustainability impacts. *Strategic Finance*, 93(7), 27-33.

Epstein, M.J., & Yuthas, K. (2014). *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*. Berrett-Koehler Publishers.

G8 Social Impact Investment Forum (2013) *La finanza che include: gli investimenti ad impatto sociale per una nuova economia*, ISBN 978-88-940207-0-0

GECES Sub-group on Impact Measurement. (2014). *Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to : EuSEFs and the EaSI GECES Subgroup on Impact Measurement*, (June).

Grieco, C., Michelini, L., & Iasevoli, G. (2014). *Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster. Analysis of Social Impact Assessment Models*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.

Norese, M. F., & Salassa, F. (2014). Structuring fragmented knowledge: a case study. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(4), 454-463.

Oecd. (2015). *Social Impact Investment: Building the Evidence Base*.

Ossola, P. (2014), *Strumenti e finalità dell'innovazione sociale*, Osservatorio sull'economia civile Comitato per l'imprenditorialità sociale, Camera di commercio di Torino

Ratti (2013), *Misure dell'impatto sociale*, Quaderni di Economia Sociale, n. 1, Gennaio 2014.