

titativo minimo di farina e anticipa un contributo proporzionato, il quale servirà a prefinanziare la produzione e coprire le spese vive nel corso dell'annata agraria. L'impegno economico e personale è ripagato dalla garanzia di prodotti di qualità a prezzi competitivi. mentre gli imprenditori hanno uno

Il sistema genera inoltre importanti esternalità positive per gli individui e per il territorio: il patto esercita la funzione di collante sociale e costruisce comunità, tutela e promuove la biodiversità e il valore culturale del cibo, contribuisce alla rivitalizzazione di comunità periferiche e rurali, crea occupazione, favorisce la resilienza del sistema territoriale.

#### 12.4 Conclusioni

Due progetti vicini, entrambi incentrati sul grano; due approcci differenti, il cui denominatore comune è l'innovazione delle modalità relazionali ed organizzative per garantire sostenibilità economica, sociale, ambientale. Entrambi testimoniano come un business model alternativo possa modificare il contesto economico e sociale, stravolgendo le dinamiche di domanda e offerta dei mercati convenzionali e generando valore per la comunità.

Il Patto della Farina e il progetto di San Marco sono esemplificazioni pratiche della multifunzionalità dell'agricoltura. Accanto alla produzione di cibo e fibre, infatti, all'attività agricola sono attribuite tre funzioni complementari e generatrici di esternalità positive (Van Huylenbroeck *et al.*, 2007): la funzione ambientale, in riferimento alla tutela del paesaggio, del territorio e della biodiversità; la funzione economica, vale a dire il sostegno generale che l'agricoltura offre agli altri settori, anche nelle economie più industrializzate; la funzione sociale, espletata nella tutela delle comunità rurali, del patrimonio culturale locale e dell'insieme di conoscenze ed informazioni sul territorio e sull'attività agricola stessa. Il concetto di multifunzionalità si sposa con l'accezione di seconda rivoluzione verde usata in questo studio. A tale principio fanno riferimento, ad esempio, gli accordi e le attività in materia agricola dell'Organizzazione Mondiale del Commercio e dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico; esso costituisce inoltre uno dei pilastri della Politica Agricola Comune dell'Unione Europea e dei Paesi membri, nell'ottica di realizzare una strategia agricola competitiva, sostenibile e responsabile.

In questo contesto, e come dimostrano i casi presentati, è possibile ed auspicabile applicare i metodi e gli strumenti dell'innovazione sociale anche al settore agricolo.

L'innovazione sociale non è una caratteristica esclusiva del mondo urbano o industrializzato, al contrario, il suo impatto è importante ed evidente anche nei contesti rurali. Perché “magari, nella vita, avrai bisogno una volta di un medico, di un avvocato o di un architetto; ma ogni giorno, tre volte al giorno, avrai bisogno del contadino”.

## 12.5 Bibliografia

- Cleaver H.M. (1972), The contradictions of the green revolution, *The American Economic Review*, Vol. 72, n. 1/2, pp. 177-186.
- Den Herder G., Van Isterdael G., Beeckman T., De Smet I. (2010). The roots of a new green revolution, *Trends in Plant Science*, Vol. 15, n. 11, pp. 600-607.
- Holt-Guiménez E., Altieri M.A. (2013), Agroecology, food sovereignty and the new green revolution, *Agroecology and sustainable food systems*, Vol. 37, n. 1, pp. 90-102.
- Horlings L.G., Marsden T.K. (2011), Towards the real green revolution? Exploring the conceptual dimensions of a new ecological modernisation of agriculture that could ‘feed the world’, *Global environmental change*, Vol. 21, n. 2, pp. 441-452.
- Meena R.n. , Lalji Y., Ghiolotia Y.k. (2013), Food security and agricultural sustainability – an impact of green revolution, *Environment and Ecology*, Vol. 31, n. 2, pp. 1190-1197.
- Pingali P.L. (2012), Green revolution: impacts, limits and the path ahead, *Proceedings of the National Academy of Science of the United States*, Vol. 109, n. 31, pp. 12302-12308.
- United Nations General Assembly (2000), Resolution 55/2, United Nations Millennium Declaration, disponibile all'indirizzo [undocs.org/A/RES/55/2](http://undocs.org/A/RES/55/2).
- Van Huylenbroeck G., Vandermeulen V., Mettepenningen E., Verspecht A. (2007), Multifunctionality of agriculture: a review of definitions, evidence and instruments, *Living reviews in landscape research*, Vol. 1, n. 3.

*13. Da dove nasce l'innovazione sociale?  
La comunità degli innovatori sociali nel network  
Ashoka: evidenze empiriche tra regioni e settori*

*di Riccardo Maiolini, Luca Mongelli, Francesco Rullani,  
Alessandro Valera\**

**13.1 La comunità degli innovatori sociali**

L'innovazione sociale fiorisce laddove vi siano progetti che aggregano un'ampia gamma di soggetti diversi, dalla società civile alle istituzioni, dalle imprese alle associazioni no profit, dai cittadini agli imprenditori ai volontari, attorno a soluzioni collettive, condivise, a problemi sociali. Al centro di questi progetti vi sono quindi idee, soluzioni, proposte che possono provenire da una molteplicità di fonti, e che spesso nascono nell'interazione tra i diversi partner. L'innovazione sociale, quindi, è inevitabilmente innovazione dal basso, a prescindere dal fatto che l'occasione per creare quell'innovazione sia stata creata da un'istituzione (ad esempio attraverso un bando) o sia sorta spontaneamente dall'azione di cittadini o imprese che hanno promosso e pubblicizzato la ricerca condivisa di una soluzione ad un problema sociale.

Se l'innovazione sociale nasce dal basso e si sviluppa nell'interazione tra gli individui, ciò vuol dire che sono le persone che prendono parte ai processi di innovazione sociale i veicoli attraverso cui le idee, le soluzioni, vengono create, a prescindere al fatto che queste persone rappresentino solo se stesse (ad esempio, in veste di cittadini o volontari) o altri soggetti istituzionali (come un Comune o una Regione) o organizzativi (un'impresa o un'associazione). In altre parole, nel produrre innovazione sociale, le persone che partecipano al processo hanno un ruolo fondamentale: *people matter*, si potrebbe dire con una formula concisa ed efficace.

Accanto a questo primo punto deve essere notato il fatto che nessun progetto di innovazione sociale, quasi per definizione, può essere generato e

\* I nominativi degli autori seguono l'ordine alfabetico.

portato avanti in isolamento. Il concetto di innovazione sociale è legato indissolubilmente a quello di partecipazione, inclusione, socialità e condivisione di idee, e dunque diventano non solo inevitabili, ma fondamentali le relazioni tra le persone che hanno ruoli attivi nei diversi progetti distribuiti sul territorio nazionale. In altre parole, la rete di innovatori sociali ha un ruolo chiave per la creazione di innovazione sociale.

Il fenomeno stesso dell'innovazione sociale ha assunto poi una tale dimensione ed importanza mediatica da far sì che questa rete di relazioni tra innovatori sociali non rimanesse sotto traccia, ma avesse la possibilità di dare visibilità ai propri *champions*, che sono dunque diventati modelli da seguire per altri innovatori sociali, punti di riferimento per chi si avvicinava al fenomeno, e anche di creare luoghi di discussione collettivi in cui elaborare linee guida, idee, concetti, da utilizzare per comporre un *ethos*, un'identità condivisa, e di dar origine quindi ad una comunità, la comunità degli innovatori sociali, ognuno impegnato in progetti diversi ma tutti accomunati dal reciproco riconoscersi nel ruolo di innovatore sociale.

La rete degli innovatori sociali, in definitiva, è divenuta l'ossatura di una comunità variegata di persone che si riconosce in un collettivo molto eterogenei e – a questo stadio – dai tratti molto indefiniti, ma chiaramente disegnabile – dal punto di vista analitico – a partire dal fatto che ogni innovatore sociale è in grado di identificare i suoi pari, chi appartiene come lei o lui, alla comunità.

Dunque per capire lo sviluppo dell'innovazione sociale in Italia dobbiamo riuscire a capire come le persone che prendono parte ai processi di innovazione sociale costruiscono la loro appartenenza a questa comunità, come avviene questo processo di riconoscimento dei pari (Bourdieu, 1980), come si struttura in definitiva la rete di coloro che vengono definitivi innovatori sociali dagli altri innovatori sociali.

Le innovazioni sociali nascono in un universo denso di relazioni, prendono origine da diverse fonti, da diversi nodi del network di innovatori sociali, e generano flussi di informazioni e conoscenze che innervano la comunità, diffondendo l'innovazione (Baldrige e Burnham, 1975). Perciò molto spesso innovazioni complesse avvengono non in un unico settore ma in un sistema che connette più settori, con impatti più ampi (Evan, 1965; Baldrige, 1971). Allo stesso modo, le innovazioni sociali abbracciano spesso territori vasti, come le città, i comuni, o si rivolgono a comunità definite non tanto e non solo dall'appartenenza ad un territorio omogeneo, ma dall'identità condivisa dei propri membri. Il settore ed il territorio – ed in particolare la capacità degli innovatori sociali di usare questi contesti per identificare i propri pari, gli altri membri della comunità degli innovatori sociali italiani – sono quindi driver da cui partire.

Dato il contesto di analisi della ricerca, il primo meccanismo, riguardante la prossimità geografica degli attori coinvolti nello sviluppo di attività di innovazione sociale, è stato individuato su una base regionale mentre il secondo meccanismo è stato ragionato rispetto alla prossimità settoriale di appartenenza del singolo innovatore sociale, cioè le modalità di accorpamento di differenti attività economiche secondo l'individuazione di caratteristiche che si evincono dall'esperienza professionale del soggetto.

Questi due meccanismi di riconoscimento – la *prossimità geografica/territoriale* e la *prossimità di settore/competenze* – sono dunque stati utilizzati nell'analisi dei dati di network ottenuti partendo da un dataset fornito da Ashoka Italia.

## 13.2 Metodologia

La raccolta dati è stata svolta da Ashoka Italia, Chapter italiano di Ashoka<sup>1</sup>, come passo costitutivo e primo atto di posizionamento di Ashoka nel nostro paese. La raccolta è iniziata nel 2014 e si è conclusa nel 2015. Rispettando il concetto dello “snow ball sampling”, si è partiti da un panel ristretto di alcuni esperti, a cui è stato chiesto di citare alcuni individui che potessero essere considerati come innovatori sociali italiani di riferimento. Ogni qual volta un intervistato citava un innovatore sociale, il soggetto menzionato veniva a sua volta ricontattato per individuare ulteriori innovatori sociali. Tale procedura è stata ripetuta per 10 *waves*. Complessivamente sono stati raccolti dati relativi a 1062 soggetti.

È stato chiesto agli intervistati di indicare anche la regione ed il settore<sup>2</sup> di riferimento in cui operavano i soggetti da loro indicati, nonché il loro ruolo (ad esempio, “esperto”) e il loro grado di *seniority* nel *field* (ad esempio, “affermando” o “novità”).

A ciascun intervistato è stata data facoltà di citare più soggetti. Ogni soggetto citato poteva a sua volta essere oggetto di citazione anche da più intervistati, ragion per cui è stato possibile identificare innovatori sociali particolarmente famosi, vale a dire con un importante numero complessivo di citazioni da parte di altri soggetti. Ciò ha inoltre fatto sì che in diverse occasioni lo stesso soggetto fosse indicato come appartenente a settori diversi. Data la

<sup>1</sup> Ashoka è una associazione globale di innovatori sociali, uomini e donne ideatori di progetti in grado di cambiare il mondo trovando soluzioni ai problemi sociali più urgenti.

Il *chapter* italiano di Ashoka ha iniziato ad operare nel 2014, con il fine di favorire lo sviluppo del movimento di imprenditori sociali italiani e sviluppare un forte ecosistema di alleanze e consapevolezza a supporto dell'innovazione sociale.

<sup>2</sup> Per i settori ci si è affidati ad una lista precompilata da Ashoka: (a) sviluppo locale e lavoro; (b) antimafia; (c) inclusione e diritti; (d) ecologia, sostenibilità e agricoltura; (e) scuola e infanzia; (f) altro.

maggior visibilità e la minor ambiguità della localizzazione geografica, l'indicazione del territorio in cui il soggetto nominato operava non è stata invece soggetta alla stessa variabilità.

Partendo quindi dalle citazioni espresse da ogni intervistato, Ashoka Italia ha composto un dataset contenente informazioni riguardo un primo gruppo di innovatori sociali italiani molto vasto, che sebbene possa non coprire l'intera comunità di innovatori sociali italiani, certo ne può dare una prima fotografia.

Si noti che il metodo di raccolta dati permette di mettere in risalto proprio i meccanismi di riconoscimento tipici del rapporto tra pari: viene infatti chiesto a un innovatore sociale di indicare altri innovatori sociali, di indicarne il settore di appartenenza (che quindi diventa una valutazione soggettiva del soggetti citante, e non una proprietà oggettiva del soggetto citato) e l'area geografica, la regione, in cui quell'innovatore sociale opera. Dunque viene chiesto a chi è già stato identificato come un innovatore sociale di indicare a sua volta i propri pari, e di farlo dandone anche una descrizione relativa al settore e alle competenze, e all'area di azione, che cessano quindi di essere variabili oggettive e diventano invece parte integrante del meccanismo di riconoscimento.

Poiché la citazione è frutto dell'esperienza di ogni singolo individuo (Weick, 1996,1997) e della sua capacità di mediazione simbolica (Crespi, 1993) dell'attività del citato, è proprio questa dimensione soggettiva che permette di disegnare i confini della comunità sulla base delle percezioni di innovatori sociali e di come questi percepiscono i loro pari. Seguendo il filo delle citazioni da innovatore sociale a innovatore sociale si ottiene infatti una rete che si fonda sul riconoscimento (Pierre Bourdieu, 1980) di caratteristiche comuni tra gli attori che, in questo modo, costruiscono una comunità fondata su una comune appartenenza, soggettivamente avvertita (Weber, 1999).

Ciò è importante ai fini di questa ricerca in quanto tale dimensione soggettiva permette di mettere in evidenza gli elementi caratterizzanti del ruolo di innovatori sociale così come percepito dagli altri innovatori sociali.

### **13.3 Il Campione**

Al fine di poter condurre l'analisi empirica succitata, il database Ashoka è stato rielaborato e quindi analizzato tramite Ucinet (Versione 6). Complessivamente sono stati analizzati 1013 soggetti, presenti in 18 regioni italiane<sup>3</sup> più una entità regionale esterna, chiamata "estero". Le citazioni sono state

<sup>3</sup> Le regioni italiane emerse dalle citazioni degli intervistati sono: Abruzzo Basilicata, Calabria, Campania, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lazio, Liguria, Lombardia, Marche, Piemonte, Puglia, Sardegna, Sicilia, Toscana, Trentino Alto Adige, Umbria, Veneto.

complessivamente 1264 e, come anticipato precedentemente, alcune di queste hanno riguardato lo stesso soggetto, andando così a determinare il numero complessivo di citazioni superiore al numero di soggetti presenti nel dataset.

Il processo di citazione ha comportato una serie di implicazioni.

A differenza della regione, che è chiaramente identificabile in modo oggettivo e su cui quindi vi è stata varianza nulla per ogni soggetto citato, l'identificazione da parte di soggetti citanti dei settori in cui operavano i soggetti citati ha mostrato una certa variabilità. In altre parole, se un soggetto veniva citato più di una volta da diversi innovatori sociali, non necessariamente questi indicavano come suo settore di appartenenza lo stesso settore. Questo dato si rivela assai ricco di spunti di riflessione. Non è assolutamente scontato infatti, che l'operato di un innovatore sociale sia percepito da soggetti diversi secondo la stessa prospettiva. Al contrario è assolutamente plausibile che soggetti diversi, essendo attivi in ambiti diversi, abbiano a interpretare l'operato dei vari attori secondo logiche diverse. Inoltre, trattandosi di innovatori sociali, spesso l'operato per cui vengono riconosciuti come tali e quindi citati ha effettivamente un impatto multidimensionale, certamente non riconducibile in maniera esclusiva all'interno di stringenti confini settoriali. Basti pensare in questo senso al concetto di impresa sociale quale realtà ibrida, così come definita da Venturi e Zandonai (2104) e Battilana e Dorado (2010).

Proprio al fine di mantenere questo elemento informativo si è quindi deciso di considerare l'ambito settoriale di ciascun innovatore sociale in maniera più ampia, recuperando la presenza di diverse indicazioni. In particolare si è deciso di creare di raggruppamenti settoriali ibridi, proprio sulla base delle diverse classificazioni proposte dagli intervistati. Laddove la classificazione è risultata univoca, il riferimento settoriale è stato quindi univoco. Laddove sono emersi più settori, si è deciso di procedere con un'ulteriore distinzione: per soggetti con classificazioni fino a due settori, si è fatto riferimento al settore ibrido risultante dalla combinazione dei due settori citati; per classificazione superiori a due settori, si è deciso di fare riferimento alla classificazione "settore Multiplo", per evitare una moltiplicazione eccessiva di ibridi settoriali poco significativi e rappresentativi, ma mantenendo l'informazione relativa al fatto che l'innovatore sociale è visto come un attore che con la propria azione innovativa abbraccia più di tre settori. Complessivamente dall'analisi sono emersi 20 settori ibridi (tab. 13.1).

Tab. 13.1 Settori survey

---

<b>Settori ibridi</b>
Antimafia&Inclusione_e_diritti
Antimafia&Other
Antimafia&Scuola_infanzia
Antimafia&Sviluppo_locale_e_lavoro
Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Antimafia
Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Inclusione_e_diritti
Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Other
Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Scuola_infanzia
Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Sviluppo_locale_e_lavoro
Inclusione_e_diritti&Other
Inclusione_e_diritti&sanità_e_prevenzione
Inclusione_e_diritti&Scuola_infanzia
Inclusione_e_diritti&Scuola_infanzia&Other
Inclusione_e_diritti&Sviluppo_locale_e_lavoro
Multisetoriale
Other&sanità_e_prevenzione
Other&Scuola_infanzia
Other&Sviluppo_locale_e_lavoro
sanità_e_prevenzione&Scuola_infanzia
Scuola_infanzia&Sviluppo_locale_e_lavoro

---

#### 13.4 Le analisi condotte

Lo scopo dello studio è comprendere la struttura del network descritto dalle citazioni (intese come *outcome* dei meccanismi di riconoscimento) degli innovatori sociali identificati dai propri pari come tali. Questi meccanismi di riconoscimento sono quindi stati ulteriormente specificati andando ad analizzare i settori, così come precedentemente descritti, e le regioni cui sono stati assegnati dai citanti gli innovatori sociali citati.

In particolare, regioni e settori sono stati concepiti come nodi di due network separati, e le connessioni sono state create a partire dalle citazioni da un innovatore sociale appartenente a un settore (o regione) ad un altro appar-



tenente ad un altro settore (o regione). È stata anche tenuta traccia delle citazioni da innovatori sociali verso altri innovatori sociali appartenenti allo stesso settore (o regione). In particolare si è fatto riferimento alle connessioni attivate dai soggetti “within” (all’interno) e “across” (all’esterno) dei due meccanismi di riconoscimento scelti. Le connessioni sono state misurate utilizzando come riferimento le citazioni degli innovatori sociali all’interno della survey di Ashoka.

### 13.5 L’impatto delle citazioni “across” regioni e settori

Il primo confronto tra il network regionale e quello settoriale è stato effettuato verificando come cambia la struttura dei due network se si inseriscono delle soglie minime di connessioni (*threshold*), modificando il numero minimo di connessioni da considerare sufficienti per definire l’esistenza di un legame stabile. Se infatti confrontiamo i network (regionale o settoriale) completi (*threshold*=0), entrambi risulteranno apparentemente ricchi di connessioni (*full\_model*). Per esempio dalle misure di coesione, emerge che in media il numero di legami per singolo nodo è pari a 8.0 per le regioni e 9.6 per i settori (*Average Degree*). Tuttavia l’indice di densità ci rivela un dato più approfondito: all’interno del network regionale, fra tutte le possibili connessioni ne viene effettivamente attivato il 44,7%, a fronte del 35,6% del network dei settori, il che indica un grado di maggiore coesione. Se gradualmente infatti, alziamo il livello di *threshold* minimo (es: 3, 5, 10) ci accorgiamo che la struttura dei network risulta regionale risulta essere più omogenea, nel senso che all’aumentare graduale del livello del *threshold*, le regioni cominciano a disconnettersi in maniera uniforme, a testimonianza di relazioni consolidate che dal core si articolano linearmente fino alla periferia. Situazione diversa invece è quella dei network settoriali: all’aumentare del livello di *threshold* si assiste ad una più rapida disconnessione dei settori appartenenti alle periferie, in quanto più scarsamente collegati. Tale disconnessione, sebbene più rapida e numericamente rilevante, trova poi un livello di stabilizzazione. Essa è molto più marcata rispetto al network regionale, e si focalizza intorno ad un core di settori che rimane stabile anche all’ulteriore aumento del livello di *threshold*. Questo andamento risulta ancora più chiaro nella rappresentazione della figura 13.1: il delta (che numericamente recupera la differenza tra i nodi persi dal network regionale e quello settoriale) mette in evidenza come i due network raggiungano il loro massimo livello di diversità per livelli intermedi di *threshold* (per es. 7), proprio per via del diverso andamento delle rispettive curve.

Tab. 13.2 Misure di coesione regionali e settoriali

Misure di coesione		
	reg	sec
Avg Degree	8.053	9.607
Density	0.447	0.356

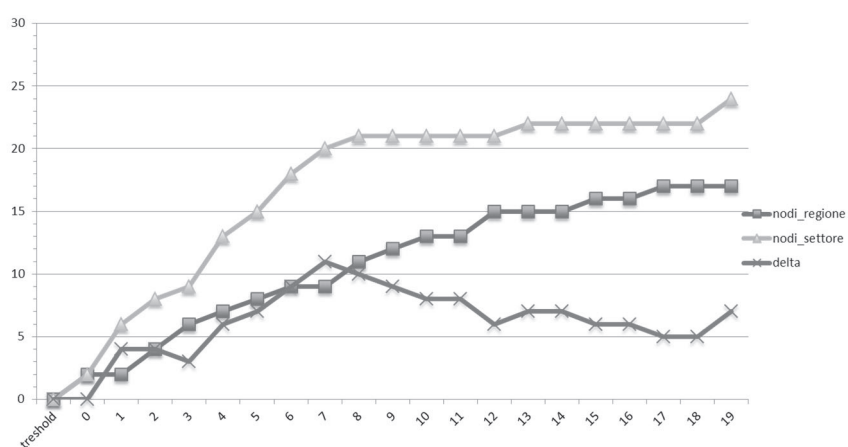


Fig. 13.1 Nodi cessanti per livelli di threshold

Dal punto di vista teorico questo dato ha diverse implicazioni: le regioni hanno un livello di consolidamento delle connessioni maggiore rispetto a quello dei settori i quali, nelle zone più periferiche, risultano invece più instabili. Ciò significa che il livello di riconoscimento fra settori diversi è minore rispetto a quello fra regioni diverse. In altre parole se confrontiamo i meccanismi di citazione fra regioni diverse rispetto ai meccanismi di citazione fra settori diversi, i primi sono più consolidati dei secondi.

È inoltre possibile approfondire ulteriormente la natura dei settori che effettivamente ricoprono un ruolo centrale all'interno del network, e che quindi rappresentano il cuore stabile intorno al quale la sperimentazione è attualmente in corso, guardando all'indice di Coreness. Come si evince dalla tabella 13.3, i settori tra i quali le citazioni sono più stabili sono quelli originali, ovvero quelli non ibridi. Questi ultimi invece palesano livelli di Coreness

inferiore, a testimonianza del fatto che attualmente ricoprono un ruolo periferico. La loro presenza tuttavia, al di là del loro posizionamento, è comunque elemento di grande interesse. Questi testimoniano l'effettivo processo di *cross-fertilization* che gli innovatori sociali possono avere sul territorio: non sono solo modelli ibridi, ma producono anche un impatto ibrido.

Dal punto di vista delle regioni, un dato che emerge chiaramente sono le due componenti sistematiche del network: le analisi effettuate mostrano che il network ha una struttura dicotomica in cui si evince una netta distinzione tra le regioni del nord e quelle del sud Italia, con le regioni del centro che svolgono un vero e proprio ruolo di *gatekeeper* tra i due blocchi.

Le citazioni fra regioni del nord e regioni del sud tendono infatti ad articolarsi rispettivamente verso le regioni più prossime dal punto di vista territoriale. In altre parole è come se si trattasse di due sotto-network scarsamente collegati fra loro. Al di là del ruolo primario esercitato dalla Lombardia nell'esprimere e ricevere citazioni (con valori *outdegree* e *indegree* rispettivamente di 103 e 129), i principali nodi che permettono ai due network di rimanere coesi l'uno all'altro sono le regioni centrali. In pratica tale evidenza testimonia che le regioni del sud tendono prevalentemente a citare le ragioni del sud, così come le ragioni del nord tendono prevalentemente a citare soggetti attivi nel nord. Inoltre le regioni più centrali, quali per esempio Emilia Romagna, Toscana e Lazio, presentano una maggiore propensione a citare indistintamente sia regioni del nord che regioni del sud (vedi figura 13.2).

Dal punto di vista delle regioni, un dato che emerge chiaramente sono le due componenti sistematiche del network: le analisi effettuate mostrano che il network ha una struttura dicotomica in cui si evince una netta distinzione tra le regioni del nord e quelle del sud Italia, con le regioni del centro che svolgono un vero e proprio ruolo di *gatekeeper* tra i due blocchi.

Le citazioni fra regioni del nord e regioni del sud tendono infatti ad articolarsi rispettivamente verso le regioni più prossime dal punto di vista territoriale. In altre parole è come se si trattasse di due sotto-network scarsamente collegati fra loro. Al di là del ruolo primario esercitato dalla Lombardia nell'esprimere e ricevere citazioni (con valori *outdegree* e *indegree* rispettivamente di 103 e 129), i principali nodi che permettono ai due network di rimanere coesi l'uno all'altro sono le regioni centrali. In pratica tale evidenza testimonia che le regioni del sud tendono prevalentemente a citare le ragioni del sud, così come le ragioni del nord tendono prevalentemente a citare soggetti attivi nel nord. Inoltre le regioni più centrali, quali per esempio Emilia Romagna, Toscana e Lazio, presentano una maggiore propensione a citare indistintamente sia regioni del nord che regioni del sud (vedi figura 13.2).

Tab. 13.3 Settori originali e settori ibridi

Settori	Coreness	Tipologia
Sviluppo_locale_e_lavoro	0.551	settore originale
Other	0.551	settore originale
Ecologia_sostenibilità_agricoltura	0.294	settore originale
Other&Sviluppo_locale_e_lavoro	0.294	settore ibrido
Scuola_infanzia	0.235	settore originale
Multisetoriale	0.210	settore ibrido
Inclusione_e_diritti	0.210	settore originale
Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Sviluppo_locale_e_lavoro	0.157	settore ibrido
Sanità_e_prevenzione	0.097	settore originale
Antimafia	0.097	settore originale
Other&Scuola_infanzia	0.091	settore ibrido
Scuola_infanzia&Sviluppo_locale_e_lavoro	0.075	settore ibrido
Inclusione_e_diritti&Sviluppo_locale_e_lavoro	0.066	settore ibrido
Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Inclusione_e_diritti	0.066	settore ibrido
Sanità_e_prevenzione&Scuola_infanzia	0.050	settore ibrido
Inclusione_e_diritti&Scuola_infanzia	0.047	settore ibrido
Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Other	0.044	settore ibrido
Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Scuola_infanzia	0.034	settore ibrido
Antimafia&Sviluppo_locale_e_lavoro	0.031	settore ibrido
Inclusione_e_diritti&Sanità_e_prevenzione	0.028	settore ibrido
Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Antimafia	0.022	settore ibrido
Antimafia&Other	0.016	settore ibrido
Other&Sanità_e_prevenzione	0.013	settore ibrido
Inclusione_e_diritti&Other	0.009	settore ibrido
Antimafia&Inclusione_e_diritti	0.006	settore ibrido
Inclusione_e_diritti&Scuola_infanzia&Other	0.003	settore ibrido
Antimafia&Scuola_infanzia	0.003	settore ibrido
Sanità_e_prevenzione&Sviluppo_locale_e_lavoro	0.000	settore ibrido

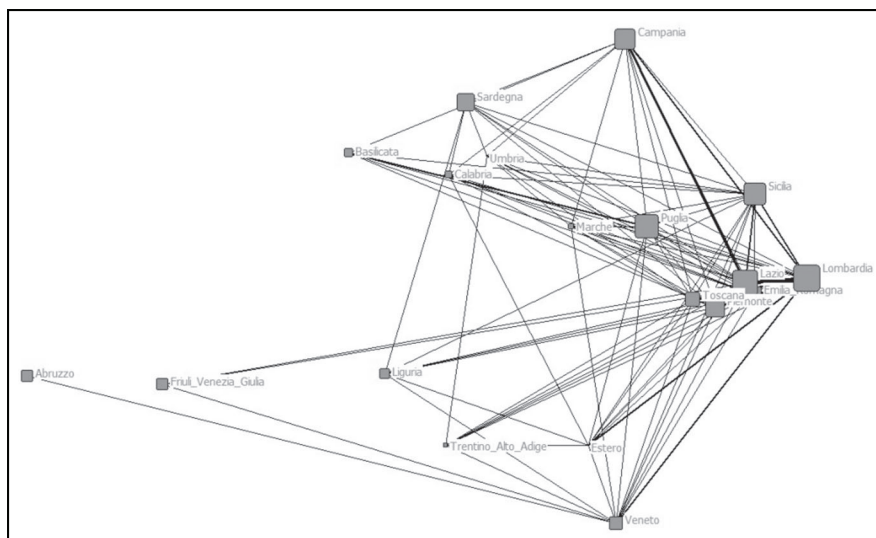


Fig. 13.2 Network Regioni

Infine, le regioni più attive in assoluto nel nominare altre regioni sono il Lazio e la Lombardia, rispettivamente con valori di out-degree di 117 e 103. Le stesse due regioni risultano inoltre particolarmente riconoscibili verso l'esterno sebbene a ruoli invertiti, con valori di in-degree pari a 69 per il Lazio e 129 per la Lombardia. Fanalini di coda del nostro sample sono invece il Friuli Venezia Giulia e l'Abruzzo, rispettivamente con valori di out-degree e in-degree pari a 2 e 1 per la prima, 0 e 1 per la seconda.

### 13.6 L'impatto delle citazioni "within" regioni e settori

Per valutare l'impatto delle citazioni all'interno dei singoli network regionali e settoriali, sono stati utilizzati i valori delle auto citazioni (i.e. quanto i singoli soggetti hanno effettivamente citato altri soggetti dentro i confini territoriali della propria regione e del proprio settore di appartenenza). È bene anche qui ricordare che si tratta di analisi preliminari e che alcune scelte di natura metodologica sono state volutamente semplificate.

In particolare, la costruzione delle auto citazioni per ambito settoriale necessiterebbe maggiore approfondimento e riflessione, per cui sono necessari studi e approfondimenti successivi. Considerando la logica con cui i settori ibridi sono stati definiti all'interno di questo studio, si potrebbe rischiare una sottostima dei valori finali. Per esempio: avrebbe senso considerare come

auto citazioni, una citazione da parte di “inclusione\_e\_diritti” ad un settore ibrido “inclusione\_e\_diritti&scuola\_e\_infanzia” e viceversa (citazione da “inclusione\_e\_diritti&scuola\_e\_infanzia” a “inclusione\_e\_diritti”). In effetti, trattandosi di ibridi risultanti dalla combinazione di settori originali, la questione potrebbe avere diverse interpretazioni.

In questa prima interpretazione, per ragioni di semplicità tratteremo ogni settore come settore a se, senza distinzioni fra configurazioni ibride ed originali. Tuttavia per validare i risultati emersi, le auto citazioni sono state ricalcolate considerando anche le citazioni tra settori ibridi e originali contenenti gli stessi elementi.

I dati derivanti dall'analisi delle auto citazioni nelle regioni presentano dei risultati molto significativi: in media queste ammontano a circa il 58% delle citazioni totali. Questo significa che tra gli innovatori sociali, vi è una generale tendenza a citare altri innovatori sociali secondo una logica di prossimità geografica. Ovvero la comunità di coloro che praticano l'innovazione sociale tende a riconoscersi fortemente sulla base di una comune appartenenza ad una comunità territoriale.

Questo dato è certamente rilevante soprattutto se confrontato con le auto citazioni in ambito settoriale, le quali in questo caso ammontano solo ad un 17%. Potremmo dunque avanzare l'ipotesi per cui, ad accezione del settore “ecologia, sostenibilità e agricoltura”, nel processo di citazioni la prossimità geografica è più impattante dell'appartenenza settoriale. In altre parole, gli innovatori sociali sono propensi a riconoscere l'imprinting innovativo di altri soggetti anche fra settori diversi, specialmente se questi appartengono alla stessa comunità territoriale.

Chiaramente, dal lato delle regioni permane comunque una certa varianza nei valori di auto citazioni (tab. 13.4). Per esempio tanto al nord, quanto al sud Italia, regioni come il Friuli Venezia Giulia e la Campania rasentano il 90% di citazioni fatte internamente. Tuttavia i valori sono mediamente compresi fra il 45% e il 65%.

Nell'ambito dei settori, nuovamente ritroviamo un ruolo preponderante dei settori originali, che rappresentano il 90% delle auto citazioni complessive. Anche in questo caso emerge che i settori ibridi sono scarsamente propensi all'auto citazioni, a differenza dei settori originali. Certamente a giustificare in parte questa prima evidenza vi è la scelta metodologica di non considerare auto citazioni le citazioni da settori ibridi a settori originali (e viceversa da settori originali a settori ibridi) contenenti gli stessi elementi. Tuttavia anche considerando come auto citazioni le citazioni tra settori ibridi e originali in cui siano presenti gli stessi elementi, la percentuale rimane comunque ampiamente inferiore a quella regionale (35% contro 58%).

Tab. 13.4 Regioni e settori

REGIONI	Auto Nom	%	SETTORI	Auto Nom	%
Abruzzo	0	0%	Antimafia	8	21%
Basilicata	12	48%	Ecologia_sostenibilità_agricoltura	30	81%
Calabria	12	55%	Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Inclu- sione_	3	13%
Campania	51	88%	Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Svi- luppo_lo	1	2%
Emilia Romagna	41	53%	Inclusione_e_diritti	36	35%
Estero	1	3%	Inclusione_e_diritti&Scuola_infanzia	1	6%
Friuli Venezia Giulia	18	90%	Multisetoriale	12	15%
Lazio	93	44%	Other	47	21%
Liguria	15	71%	Other&Sviluppo_locale_e_lavoro	16	15%
Lombardia	162	61%	sanità_e_prevenzione	12	28%
Marche	11	42%	Scuola_infanzia	8	10%
Piemonte	49	49%	Sviluppo_locale_e_lavoro	36	17%
Puglia	87	81%	Antimafia&Inclusione_e_diritti	0	0%
Sardegna	47	72%	Antimafia&Other	0	0%
Sicilia	59	64%	Antimafia&Scuola_infanzia	0	0%
Toscana	31	58%	Antimafia&Sviluppo_locale_e_lavoro	0	0%
Trentino Alto Adige	9	53%	Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Antimafia	0	0%
Umbria	2	13%	Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Other	0	0%
Veneto	30	54%	Ecologia_sostenibilità_agricol- tura&Scuola_infanzia	0	0%
TOTALE	730		Inclusione_e_diritti&Other	0	0%
% sul tot. cita- zioni	58%		Inclusione_e_diritti&sanità_e_prevenzione	0	0%
			Inclusione_e_diritti&Scuola_infanzia	0	0%
			Inclusione_e_diritti&Scuola_infanzia&Other	0	0%
			Inclusione_e_diritti&Sviluppo_locale_e_la- voro	0	0%
			Other&Scuola_infanzia	0	0%
			sanità_e_prevenzione&Scuola_infanzia	0	0%
			Scuola_infanzia&Sviluppo_locale_e_lavoro	0	0%
			TOTALE	210	
			% sul totale citazioni	17%	

### 13.7 Prime evidenze empiriche sul tema del “riconoscimento” tra innovatori sociali

Come precedentemente accennato, le citazioni rappresentano una buona proxy per la misura della “riconoscimento” fra innovatori sociali. Non necessariamente questa implica un effettivo scambio informativo diretto o una conoscenza reciproca da parte di due soggetti. Tuttavia essa è l’outcome visibile del riconoscimento di appartenenza alla comunità degli innovatori sociali italiani, e rappresenta la *conditio sine qua non* affinché ulteriori stadi relazionali e collaborativi possano svilupparsi. In questa prospettiva, abbiamo evidenziato due meccanismi tramite i quali gli innovatori sociali possono citare altri innovatori. Il primo meccanismo è quello della prossimità geografica/territoriale, il secondo quello della prossimità settoriale basata sulle competenze professionali dei soggetti.

La realtà dell’innovazione sociale per definizione è una realtà che tende a valicare i limiti e i confini che generalmente caratterizzano entità organizzative operanti nei contesti più tradizionali. Soprattutto perché molto spesso si definisce l’innovazione sociale come un processo innovativo che cerca di risolvere problemi ancora non irrisolti o addirittura cerca di dare risposta a nuovi problemi di cui ancora non si conosce esattamente quale sia la migliore soluzione. L’esplorazione è quindi un elemento fondante dell’innovazione sociale, sia in termini di attori coinvolti che soprattutto di pratiche e ambiti nei quali intervenire.

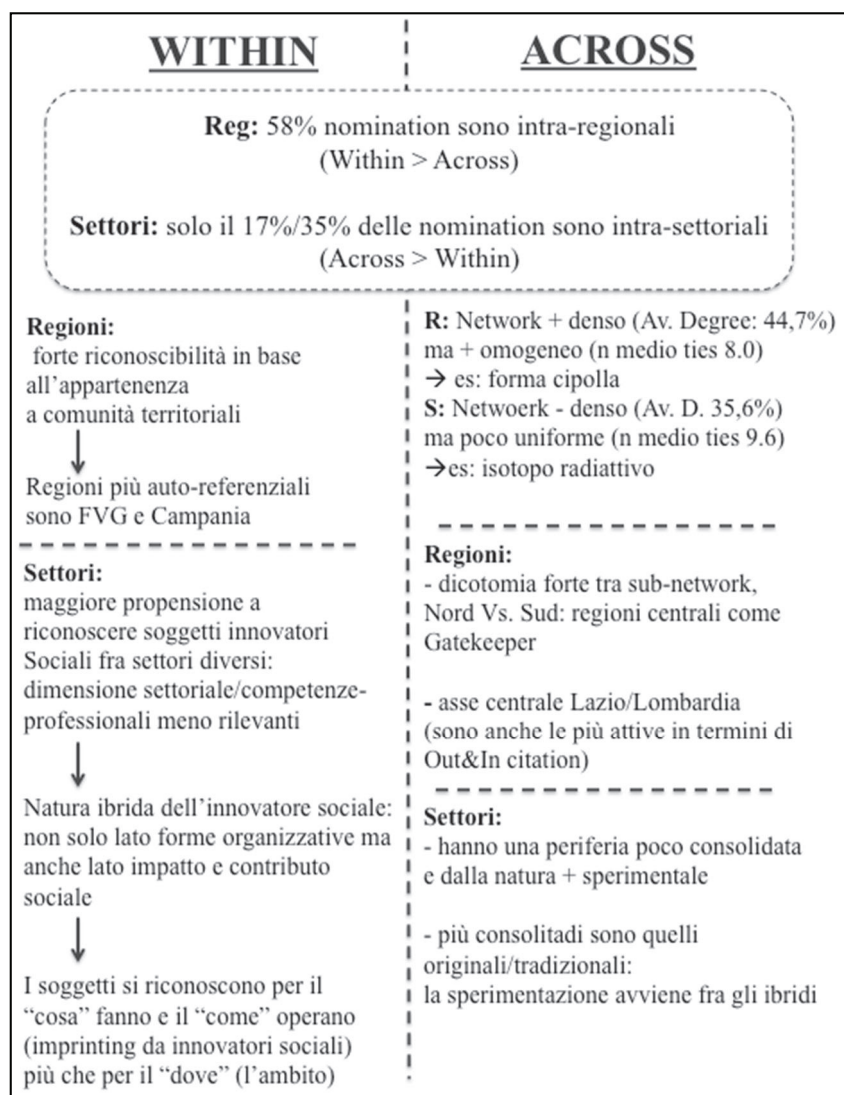
Ulteriore evidenza di questa esplorazione ai confini del convenzionale emerge anche da una serie di ricerche sull’impresa sociale. Anche all’interno di questo filone di ricerca, il dibattito è ampiamente incentrato sull’analisi di nuovi modelli organizzativi, in particolare sullo studio dei cosiddetti ibridi organizzativi (Battilana e Dorado, 2010; Pache e Santos, 2012; Venturi e Zandonai, 2014) e sulla natura dei modelli di business. Questo è frutto dell’alto livello di innovatività che questo tipo di organizzazioni necessitano di sviluppare, dovuto al fatto che agendo all’interno di contesti fluidi e comunità fortemente eterogenee, la necessità di individuare spazi, forme e modelli innovativi è molto più ampia che in settori più consolidati e maturi.

Da ciò è possibile dunque evincere come le realtà ad impatto sociale abbiano per loro natura la capacità di andare oltre non solo i confini territoriali, ma anche quelli settoriali. In questa ricerca si è dunque voluto riprendere questo aspetto, e misurarlo nell’ambito dei dati sulle citazioni Ashoka, in particolare guardando al grado di auto e cross (within & across) citazioni sia a livello regionale che a livello settoriale.

In conclusione, per una lettura sintetica si riporta una tabella riepilogativa delle principali evidenze emerse da questa analisi.



Tab. 13.5 Conclusioni



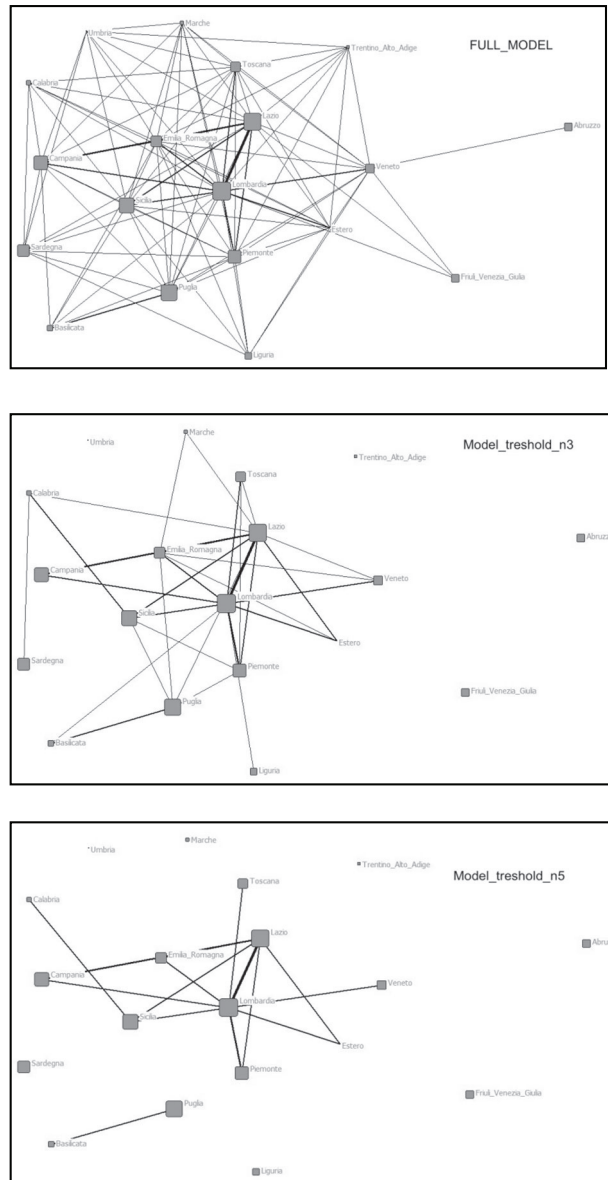
### 13.8 Bibliografia

- Baldrige J.V. (1971), *Power and Conflict in the University*, John Wiley & Sons Ltd, Hoboken.
- Baldrige J.V. and Burnham R.A. (1975), "Organizational Innovation: Individual,

- Organizational, and Environmental Impacts”, *Administrative science quarterly*, 165-176.
- Battilana J. and Dorado S. (2010), “Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations”, *Academy of Management Journal*, 53, 6: 1419-1440.
- Bourdieu P. (1980), *Questions de sociologie* (Vol. 198), Editions de Minuit, Paris.
- Crespi F. (1999), *Teoria dell'agire sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Crozier M. and Friedberg E. (1993). *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*, Frankfurt am Main, Hain.
- Epstein M.J. and Yuthas K. (2014), *Measuring and Improving Social Impacts. A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*, Berrett-Koehler Publishers, Oakland.
- Evan W.M. (1965), “Superior-Subordinate Conflict in Research Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 52-64.
- Fukuyama F. (1995), *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Hamish Hamilton, London.
- Guida M.F. e Maiolini R. (2013), *Il Fattore C per l'Innovazione Sociale*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Mulgan G., Tucker S., Ali R. and Sanders B. (2007), *Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*, Oxford Said Business School.
- Nonaka I. and Takeuchi H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, University Press, Oxford (trad. it.: *The Knowledge Creating Company*, Guerini e Associati, Milano, 1997).
- Pache A.C. and Santos F. (2012), Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Conflicting Institutional Logics, *Academy of Management Journal*, amj-2011.
- Porter M.E. and Kramer M.R. (2011), Creating shared value, *Harvard business review*, 89, 1/2: 62-77.
- Rifkin J. (2014), *The zero marginal cost society: The internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism*, Macmillan, New York.
- Rogers E.M. (2010), *Diffusion of innovations*, Simon and Schuster, New York.
- Stuart T.E. and Podolny J.M. (1996), “Local search and the evolution of technological capabilities” *Strategic Management Journal*, 17, S1: 21-38.
- Tushman M.L. and Rosenkopf L. (1992), “Organizational determinants of technological-change-toward a sociology of technological evolution”, *Research in organizational behavior*, 14: 311-347.
- Venturi P. e Zandonai F. (2014), *Ibridi organizzativi*, Il Mulino, Bologna.
- Weber M. (2009), *The theory of social and economic organization*. Simon and Schuster, New York.
- Weick K.E. (1976), “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems”, *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976: 1-19;
- Weick K.E. (1977), *Enactment Processes in Organizations*, in Staw B.M. e Salancik G.R., *New Directions in Organizational Behaviour*, St. Clair Press, Chicago.

### 13.9 Appendice figure

Fig. 13.3 Network Territoriali – Treshold



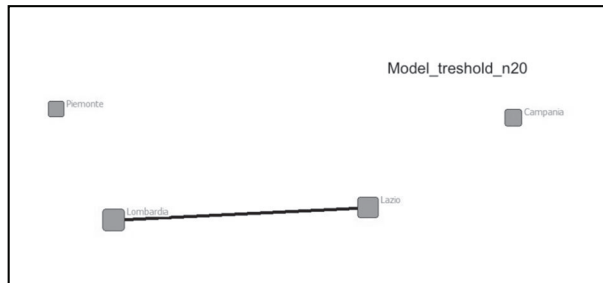
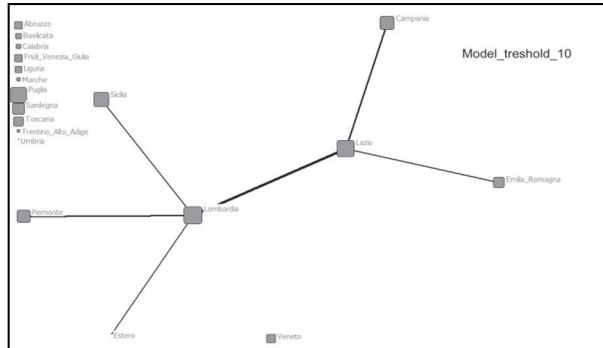


Fig. 13.4 Network Settori – Threshold

