

Marco De Giorgi, Aurelio Lupo

# GOVERNARE L'INCERTEZZA

Percorsi di innovazione sociale  
per nuovi partenariati pubblico-privato

Prefazione di Antonio Decaro



**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Marco De Giorgi, consigliere di ruolo della Presidenza del Consiglio dei Ministri, è Capo del Dipartimento per le politiche giovanili e il Servizio civile universale e professore a contratto dell'Università Luiss Guido Carli di Roma. Dopo essersi laureato in Giurisprudenza, indirizzo giuridico-economico, presso l'Università Luiss ha conseguito il titolo di Dottore di Ricerca in *Organizzazione e funzionamento della Pubblica Amministrazione* presso l'Università La Sapienza di Roma. Autore di vari articoli di diritto pubblico e organizzazione amministrativa su riviste giuridiche specializzate, svolge attività accademica e di ricerca in materia di Diritto amministrativo. E' Vicepresidente dell'AGDP – Associazione nazionale dei Dirigenti delle Pubbliche amministrazioni. Dal 2018 ha coordinato la prima sperimentazione *Pa e social impact* nell'ambito del Programma per l'innovazione sociale della Presidenza del Consiglio dei Ministri (DPCM 21 dicembre 2018).

Aurelio Lupo è consigliere parlamentare presso l'Assemblea Regionale Siciliana. Dopo aver lavorato nell'Ispettorato Generale del Bilancio della Ragioneria Generale dello Stato e nel Dipartimento della Funzione Pubblica, è stato nominato referendario della Presidenza del Consiglio dei Ministri nel ruolo di dirigente presso il Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale. Specializzato in *Finanza pubblica* presso la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) e in *Parlamento e politiche pubbliche* presso la *School of Government* Luiss Guido Carli, si è occupato di valutazione della spesa pubblica e di modelli di *performance budgeting*, su cui ha svolto attività di docenza presso le stesse scuole. Nell'ambito del Programma per l'innovazione Sociale si è occupato della sperimentazione di modelli di co-progettazione a livello territoriale e strumenti di finanza di impatto sociale.

*Le opinioni espresse dagli autori in questo libro hanno carattere strettamente personale e non impegnano in alcun modo la posizione o la responsabilità delle amministrazioni di appartenenza.*

Immagine di copertina: Artista Maria Elisabetta De Giorgi.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Marco De Giorgi, Aurelio Lupo

# GOVERNARE L'INCERTEZZA

Percorsi di innovazione sociale  
per nuovi partenariati pubblico-privato

Prefazione di Antonio Decaro

**FrancoAngeli**

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*Ad Alice e Gabriele*

*A Edoardo*



*In ogni epoca, l'Altro rappresenta  
il futuro vago e non programmato,  
il luogo dell'incertezza perpetua;  
e come tale un luogo attraente e spaventoso.*

Zygmunt Bauman,  
La società dell'incertezza



# INDICE

<b>Prefazione</b> , di <i>Antonio Decaro</i>	pag.	11
<b>Introduzione</b> , di <i>Mario Calderini</i>	»	15
<b>1. Il percorso dell'innovazione sociale</b>	»	19
1.1. Una nuova definizione nella prospettiva europea	»	19
1.2. La dimensione "sociale" e il passo verso lo sviluppo sostenibile	»	26
1.3. Nuove risposte di <i>policy</i> ed erosione del potere di spesa del settore pubblico	»	33
1.4. Nuovi e vecchi bisogni sociali	»	38
1.5. La capacità trasformativa che accresce la resilienza sociale	»	46
<b>2. La visione comune dei soggetti dell'innovazione sociale</b>	»	52
2.1. L'ecosistema: un allineamento tra le diverse prospettive	»	52
2.2. I modelli collaborativi nelle <i>governance</i> intersettoriali: forme <i>light</i> e <i>hard</i>	»	57
2.3. Il quadro dei soggetti: il mutamento dei ruoli tradizionali nella prospettiva multi-attore	»	61
2.4. La pubblica amministrazione tra <i>governance</i> e valore pubblico	»	67
2.5. Dalla responsabilità sociale alla <i>corporate social innovation</i> : l'azienda come "alchimista moderno"	»	75
2.6. Terzo settore e organizzazioni ad impatto sociale: la direzione per accrescere l' <i>investment readiness</i>	»	81

<b>3. La dimensione dello spazio innovativo</b>	pag.	85
3.1. L'innovazione sociale e la relazione con il territorio	»	85
3.2. Spazi fisici e spazi virtuali	»	89
3.3. Superare i confini: la diffusione dell'innovazione sociale	»	95
3.4. I fattori abilitanti per la scalabilità delle buone pratiche	»	100
<b>4. Come costruire il cambiamento attraverso l'innovazione sociale</b>	»	107
4.1. La soluzione innovativa: un prodotto di comunità e tecnologico	»	107
4.2. La definizione dell'impatto sociale	»	113
4.3. Il legame tra la sostenibilità economica e la dimensione sociale	»	122
4.4. La logica <i>pay by result</i> : i contratti <i>outcome-oriented</i>	»	131
4.5. Il <i>social impact investing</i> : modelli e opportunità	»	140
4.5.1. Koto-SIB Finland	»	151
4.5.2. Portugal Inovação Social	»	156
4.6. Le opportunità del programma <i>InvestEU 2021-2027</i>	»	162
<b>5. L'esperienza italiana del Fondo per l'innovazione sociale</b>	»	169
5.1. Il Programma triennale per l'innovazione sociale	»	169
5.2. Le fasi della sperimentazione	»	171
5.3. I risultati attesi dalla sperimentazione: un nuovo modello di partenariato pubblico-privato	»	173
5.4. I primi dati della sperimentazione	»	177
5.5. La nascita una comunità di pratica per l'innovazione sociale	»	181
5.6. Un focus su alcuni modelli.	»	184
5.6.1. <i>Homes4All</i> : a Torino una strategia di <i>housing</i> innovativa	»	184
5.6.2. Officine Mezzogiorno: verso i <i>social impact incentives</i>	»	188
5.6.3. Il progetto BIS: il modello <i>community hub</i> per la rigenerazione urbana	»	191
<b>Bibliografia</b>	»	197

# PREFAZIONE

di *Antonio Decaro*

Viviamo in un contesto caratterizzato da continue crisi che ci pongono di fronte alla sfida del governo dell'incertezza e della complessità determinata dalla moltiplicazione delle istanze rispetto a vecchi e nuovi bisogni sociali.

L'impatto della crisi e l'inadeguatezza delle risposte del settore pubblico, che si muove con lentezza rispetto ai rapidi cambiamenti sociali in atto, ci induce a interrogarci sulle potenzialità di nuovi percorsi di innovazione sociale che possano rafforzare i fattori di resilienza delle nostre comunità e trasformare i fattori di crisi in opportunità di crescita.

Per gestire questa fase di *social disruption* occorre partire dai territori, che sono i luoghi più vicini ai bisogni dei cittadini, per creare un nuovo contratto sociale. Occorre utilizzare quelle leve della innovazione sociale che permettono di superare le dicotomie pubblico-privato, *profit-non profit* per guardare a nuovi paradigmi di collaborazione per la creazione di valore pubblico.

Già all'indomani della conferenza ONU Habitat III (Quito, 2016) sul tema dello sviluppo urbano sostenibile, alle città è stato attribuito il ruolo di laboratori di cambiamento e di innovazione, dove sperimentare e testare le soluzioni e le politiche all'altezza delle grandi sfide del futuro. Per il loro peso e la capacità di mobilitazione, le città saranno sempre più i luoghi dove territorializzare i progetti, testare gli interventi e le azioni necessarie per il conseguimento degli obiettivi di sostenibilità previsti dall'Agenda 2030.

Crisi climatica, disuguaglianze sociali, povertà abitativa, *digital divide*, disoccupazione giovanile sono solo alcune tra le grandi questioni al centro dell'agenda urbana mondiale ed europea, che orienteranno le programmazioni degli amministratori locali nei prossimi anni, chiamandoli ad elaborare strategie e risposte locali sempre più efficaci, flessibili e durevoli.

Ma servono una serie di pre-condizioni che nel tempo andranno maggiormente affinate, specie in Italia, su cui bisognerà lavorare nei prossimi cicli di programmazione.

Le “città-laboratorio” dovranno consolidare, in primis, la propria capacità di lettura dei fenomeni locali e di analisi della profondità ed ampiezza dei bisogni sociali emergenti, dentro una cornice più ampia e internazionale. Per poter inquadrare correttamente i *trend* socio-ambientali e anticiparne gli esiti, aprendosi al confronto con altri sistemi urbani che presentano contingenze analoghe.

In secondo luogo, le città dovranno rafforzarsi dal punto di vista delle competenze interne in materia di progettazione europea, transizione digitale ed ecologica, modelli di *social business*, sempre più in forma interdisciplinare e adeguata al confronto con la contemporaneità. Le sfide urbane richiedono nuovi profili professionali nella pubblica amministrazione e una maggiore predisposizione alla contaminazione, a scapito di una cultura dell’organizzazione pubblica, ancora troppo vincolata alla gerarchia e chiusa nella autoreferenzialità.

In terzo luogo, le città necessiteranno di un tessuto socio-economico sempre più attento, consapevole e pronto a collaborare con le istituzioni locali, favorevolmente orientato alla collettività e al bene comune. Lo sviluppo urbano sostenibile richiede approcci più informati, flessibili e innovativi nel rapporto tra sfera pubblica e sfera privata e, più in generale, nel rapporto tra città, ricerca e mercato, per ottimizzare le risorse finanziarie pubbliche e incoraggiare gli investimenti.

In quarto luogo, ma non da ultimo, vi è il rapporto tra la politica e la società civile. Le città che hanno dimostrato negli ultimi vent’anni una maggiore resilienza, anche durante il periodo più duro della pandemia, sono state quelle che hanno maggiormente investito in capitale sociale, istruzione e qualità della vita. Una comunità coesa genera risposte formidabili e inaspettate sulla città ed esercita un ruolo sussidiario prezioso per l’ente locale, garantendo una maggior propensione alla cooperazione e all’adattamento dell’intero sistema urbano.

Sulla base di queste considerazioni, come Presidente dell’A.N.C.I., nel 2019, ho aderito entusiasticamente alla sperimentazione avviata dal Governo con il Fondo per l’Innovazione Sociale. Uno strumento istituito con la Legge di Bilancio 2018 che, per la prima volta, riconosce normativamente in Italia il paradigma dell’innovazione sociale, sostenendo ed orientando le amministrazioni locali ad adottare modelli nuovi di *policy*, in risposta ai nuovi bisogni sociali, fondati sul paradigma pubblico-privato e sui modelli innovativi della finanza di impatto.

Un esempio virtuoso di “*nudge* istituzionale”, di appello alle città a focalizzare e fronteggiare le proprie sfide in forma collettiva con obiettivi ambiziosi di *capacity building*, di sensibilizzazione del tessuto socio-economico e di mobilitazione della società civile.

Un processo articolato di *training* delle città sui temi dell’innovazione e di apprendimento tra pari, dentro una cornice di cooperazione multilivello tra amministrazioni centrali e locali e in un quadro di confronto strutturato che ha da poco generato la prima comunità di pratica, specificamente dedicata ai temi dell’innovazione sociale nella pubblica amministrazione.

L’auspicio è che la sperimentazione in atto funga da stimolo alla capacità di innovazione delle città, ne abiliti l’attitudine a co-disegnare le politiche pubbliche con i propri stakeholders e incoraggi quella che in questo libro viene definita la forza ‘trasformativa’ dell’innovazione nell’individuazione di soluzioni inedite per bisogni tradizionali (povertà, disabilità, periferie, dispersione scolastica) ed emergenti (cambiamento climatico, mobilità sostenibile, *co-housing*, ICT).

Obiettivi che tornano centrali anche nell’impianto del Piano di ripresa *NextGenerationEU* così come nel Quadro finanziario pluriennale europeo 2021-2027 che prevede, tra le politiche di coesione, un obiettivo specificamente dedicato allo sviluppo urbano sostenibile (OS5) e l’innalzamento al 6% della quota FESR dedicata a programmi urbani direttamente gestiti dalle città, oltre che l’istituzione di una *European Urban Initiative* (EUI), con un’allocazione dedicata di risorse, finalizzata a sostenere lo sviluppo di azioni innovative in campo urbano per aumentare le capacità degli attori locali, le conoscenze e l’elaborazione strategica degli enti.

Solo dentro questo quadro di consapevolezza e tensioni sarà possibile “governare l’incertezza” nel prossimo decennio, rifuggendo la logica dell’emergenza e coltivando una sana attitudine alla previsione dei problemi e all’adattamento sistematico attraverso le leve dell’innovazione.

Il volume da questo punto di vista costituisce una cassetta degli attrezzi straordinaria, sia sotto il profilo teorico-critico che metodologico, per qualsiasi amministratore, operatore o cittadino che voglia approfondire quest’orientamento e iniziare ad agire da *change maker* sui propri territori.



# INTRODUZIONE

Siamo davanti a un forte bisogno di ricostruzione e rinnovamento in cui manager pubblici e privati avvertono la necessità di avere una visione che vada oltre le potenzialità individuali di generare valore economico e sociale. Cercano una visione di sistema capace di essere tradotta in un nuovo modo di progettare e valutare le proprie azioni con un chiaro orientamento agli impatti.

La crisi attuale e quelle passate si legano ad importanti trasformazioni sociali ed economiche avvenute negli ultimi decenni che hanno messo in evidenza l'inadeguatezza dei modelli tradizionali di intervento. Tali trasformazioni impongono l'esigenza di una modifica del paradigma con cui imprese, pubblica amministrazione, terzo settore e società civile agiscono nel tessuto socio-economico. L'unica via percorribile è quella della innovazione sociale.

Partendo da queste suggestioni, gli autori di questo libro reinterpretano il concetto di innovazione sociale in una prospettiva europea e sistematizzano principi, logiche e strumenti per un nuovo e più efficace modo di ideare, progettare e sostenere modelli di *business* e politiche pubbliche.

Data l'eterogeneità degli esempi che ne vengono considerati una manifestazione, l'innovazione sociale sembra avere oggi un'accezione più pratica che accademica. Ogni tentativo di definizione non esaurisce le potenzialità del concetto. Emerge, quindi, il bisogno di una definizione di innovazione sociale che, rispondendo alle diverse sollecitazioni, raccolga la visione sistemica degli standard europei, ne metta in risalto la capacità trasformativa e rafforzi la resilienza delle comunità rispetto agli *shock* economici e sociali.

Nel primo capitolo del volume, gli autori descrivono in primis "cosa" si intende per capacità trasformativa dell'innovazione: rivitalizzano il concetto di innovazione attingendo agli standard europei, ne forniscono una nuova definizione evidenziandone le interconnessioni con il concetto di sviluppo sostenibile. L'analisi di questa connessione permette di comprendere, nel prosieguo

del lavoro, come interventi pubblici e privati basati sul creare innovazione sociale divengono, grazie ad un approccio di sistema, più efficaci nell'affrontare la complessità e l'incertezza che caratterizzano il presente.

L'innovazione viene presentata come un modello alternativo di sviluppo che consente di canalizzare risorse economiche, *expertise, skills e assets* tangibili ed intangibili, sia pubblici che privati, verso la creazione di valore pubblico, accrescendo non solo la qualità e la quantità dell'impatto sociale generato, ma creando anche nuove forme di legittimazione. L'approccio proposto ruota attorno alla valutazione degli impatti che non è più un criterio di valutazione *ex post*, ma diventa una chiave per progettare politiche pubbliche innovative.

In ragione della complessità delle relazioni su cui fa perno, l'innovazione sociale richiede nuovi modelli di *governance* partecipativa. Nel secondo capitolo, quindi, gli autori si esprimono sul '*chi*' descrivendo una visione comune dei soggetti dell'innovazione e come cambia il loro modo di relazionarsi. La principale sfida di questa prospettiva è superare "l'antagonismo" tra attori sociali diversi e tradizionalmente in opposizione. In tal senso, la dimensione ibrida dell'innovazione emerge proprio nel profilo soggettivo, ovvero nel contesto multi-attore che sfida le logiche dei ruoli tradizionali.

Cambia il punto di vista della pubblica amministrazione dove si comincia a studiare come l'applicazione di concetti complessi come l'innovazione sociale sia legata all'evoluzione delle teorie organizzative che, via via, hanno modificato, non senza difficoltà, la sua struttura e il suo rapporto con l'ecosistema circostante. L'applicazione dello schema del *social impact* permetterebbe di convogliare risorse private verso il settore pubblico, senza delegare ai privati l'esercizio delle funzioni. La pubblica amministrazione, fungendo da abilitatore dei processi di innovazione sociale, si orienta a comprare *outcome* invece di servizi e il management pubblico è chiamato a scelte più coraggiose nella gestione di complessi partenariati pubblico-privato.

Cambia anche il punto di vista del settore privato, dove si analizza come l'innovazione sociale possa essere una strategia imprenditoriale con la quale, grazie a cambiamenti in termini di gestione del capitale umano e sociale, dentro e fuori l'organizzazione, è possibile guadagnare una maggiore efficienza e competitività sul mercato, reinventando i modelli imprenditoriali e passando dallo schema della *corporate social responsibility* (CSR) a quello della *corporate sociale innovation* (CSI).

Passando al punto di vista dei soggetti del terzo settore, infine, si tenta di spiegare quale possa essere il salto di maturità organizzativa necessario ad interpretare le profonde trasformazioni sociali in atto e affrontare le problematiche di rilevanza sociale con modelli economicamente sostenibili. Par-

tendo dagli ultimi *Tiresia Impact Outlook* sullo stato dell'arte della finanza per l'impatto sociale in Italia, si considera il ruolo centrale svolto dalle cd. *organizzazioni ad impatto sociale* che, abbandonando la logica *charity*, riescono a superare quella dicotomia *profit-non profit* che relega il sociale solo al settore *non profit*. Si tratta di organizzazioni che sono pienamente ingaggiate nei processi di innovazione sociale e che operano a stretto contatto con il territorio e il governo locale. Non è un caso che l'innovazione sociale si realizzi in certi luoghi: il territorio e i suoi connotati fisici sono un elemento essenziale nei processi di innovazione sociale. Si pensi all'esperienza di *Torino social impact* e alla imminente nascita di un *Centro nazionale di competenza sull'innovazione sociale*. Questo nonostante il sistema delle relazioni umane, in generale, oggi tenda ad avere connotati immateriali in una dimensione caratterizzata dall'interconnessione a livello globale e dagli spazi virtuali.

Seguendo questo *fil rouge*, nel terzo capitolo, l'attenzione del lettore è portata sul “*dove*”: si analizza come l'innovazione sociale si rapporta al territorio e ai suoi elementi geografici e sociali, nonché come in questa prospettiva si rapportano gli spazi fisici e virtuali. In tali spazi l'orientamento dell'innovazione sociale verso la creazione di un impatto sociale esprime la sua capacità trasformativa lungo un processo che inizia proprio dall'impiego congiunto di capitale economico, naturale, umano e sociale. Ed è proprio nel quarto capitolo che gli autori descrivono il “*come*”: si individuano le caratteristiche del prodotto o della soluzione proposta nei processi di innovazione sociale; si definisce l'impatto sociale e la sostenibilità economica. Vengono esplicitati una serie di modelli nei quali la sostenibilità economica è strettamente intrecciata alla sostenibilità sociale e alla capacità dell'iniziativa di autogenerarsi anche in termini economico-finanziari al fine di non perdere la sua capacità trasformativa del contesto socio-materiale. Sono proprio i flussi economico-finanziari un elemento importante per consolidare un ecosistema e l'allineamento valoriale tra più soggetti che collaborano per la generazione dell'*outcome*, ovvero del cambiamento rispetto a specifiche problematiche sociali. Attraverso una visione condivisa della soluzione da apportare ad una problematica sociale, gli attori coinvolti in un processo di innovazione sociale creano un allineamento valoriale, nell'ambito di un ecosistema in cui l'innovazione, una volta progettata, deve essere implementata. Per fare questo, gli autori indagano sulle forme contrattuali che possono legare attori eterogenei nell'ambito di *partnership* orientate all'implementazione di processi di innovazione sociale nonché sull'utilizzo di strumenti finanziari finalizzati ai cd. *social impact investment*.

Nel vastissimo panorama dell'innovazione sociale, il lavoro si conclude con un *focus* sulla recente esperienza che il Governo italiano ha compiuto nell'orientare la sperimentazione delle attività riferite al *Fondo per l'innovazione sociale* verso la promozione di modelli amministrativi sfidanti per il *management* pubblico. L'innovazione sociale ambisce a diventare un *driver* delle politiche pubbliche. Esaminando i primi risultati, ad oggi parziali, della sperimentazione in corso, infine, vengono esposti alcuni progetti di enti locali che stanno provando ad andare incontro a nuovi bisogni sociali emergenti, con il coinvolgimento di attori e finanziamenti anche del settore privato. Si tratta di prime esperienze pilota che si ispirano allo schema innovativo della finanza di impatto che permette di conciliare, nella visione prospettata dagli autori, il profitto con l'impatto sociale.

*Mario Calderini*

# 1. IL PERCORSO DELL'INNOVAZIONE SOCIALE

## 1.1. Una nuova definizione nella prospettiva europea

Non è facile stabilire quando il termine innovazione sociale cominciò ad essere utilizzato per la prima volta. Qualcuno sostiene che derivi dall'espressione “*social invention*” di J. Weber, nei primi anni del Novecento, con riferimento a nuove teorie organizzative sociali ed economiche (Weber, 1947); secondo altri, la sua origine si dovrebbe attribuire a John Coleman, che con tale concetto faceva riferimento ai nuovi stili di interazioni sociali [Coleman, J. 1961 in (Moulaert, MacCallum & Hillier, 2013, p. 15)]. Nel 1972, il termine innovazione sociale fu utilizzato in occasione dei lavori del Club di Roma, con l'obiettivo di studiare una strategia di sviluppo alternativa e sostenibile. Il documento “*The limits to growth*” dedica un passaggio importante all'innovazione sociale, sostenendo che questa rappresenta una chiave per riformare in profondità le istituzioni e per cambiare la struttura dei processi politici.

Le prime manifestazioni dell'accezione contemporanea di innovazione sociale sono riconducibili agli anni Novanta, sebbene solo nel decennio successivo sono nate le prime *policy* sul tema nei paesi di oltreoceano. Negli USA, nel 2009, è stato istituito il *White House Office of Social Innovation and Civic Participation* col fine di supportare il Governo statunitense in investimenti su soluzioni innovative ed efficaci, idonee a superare la crisi finanziaria. Nello stesso anno, sempre negli Stati Uniti, è stato istituito il *Social innovation fund* come strumento catalizzatore dell'impatto sociale attraverso modelli di investimento sulle comunità. A quella esperienza si è ispirata la recente iniziativa del Governo italiano per l'istituzione nel 2018 del Fondo per l'innovazione sociale, di cui si dirà nel prosieguo del libro.

In Europa, l'importanza dell'innovazione sociale è stata evocata con forza dall'OCSE quando nel 2000 viene fondato il *Forum per l'innovazione sociale* comprendente undici organizzazioni e sei Paesi. Con l'intento di produrre una disseminazione delle pratiche di innovazione sociale, il Forum ne formula una definizione operativa che la collega al miglioramento del benessere individuale e collettivo (OECD, 2000). Nel 2006, nel Regno Unito, la *Young Foundation*, facendo leva sul concetto di innovazione sociale, avvia delle azioni volte a stimolare la collaborazione tra città, comunità, Governo, imprese e terzo settore per accelerare i processi di innovazione. Proprio in UK, nel 2010, l'innovazione sociale ha rappresentato il cuore della proposta programmatica denominata *Big Society*, articolata su tre cardini: promozione dell'azione sociale, riforma dei servizi pubblici e potenziamento delle comunità locali.

Negli stessi anni, il tema è diventato cruciale nei processi di programmazione europea, tanto da far inserire l'innovazione sociale fra i campi più rilevanti della strategia promossa dalla Commissione Europea nota come Strategia 2020. In particolare, l'*Innovation Union Flagship Initiative* (2010) ha evidenziato la necessità di attingere dall'ingegno di associazioni e imprese sociali per individuare nuovi modi di rispondere a bisogni sociali che non trovano adeguate risposte dal mercato e dal settore pubblico. La Commissione europea, poco dopo, nel 2013, ha varato un *Social Investment Package* che ha avuto come obiettivo proprio quello di favorire le politiche di innovazione sociale e la scalabilità di progetti.

L'attenzione all'innovazione sociale da parte dell'Unione Europea è stata resa altresì evidente nella programmazione dell'*European Social Fund* (ESF) e dell'*European Regional Development Fund* (ERDF) finalizzati al supporto di riforme strutturali e investimenti nell'ambito delle politiche sociali e dell'occupazione. Anche il programma EaSI (*Employment and Social Innovation*) ha delineato nel Regolamento istitutivo un quadro di interventi prioritari riconducibili a due sfide: da un lato, la crisi economica, con particolare riferimento ai livelli di disoccupazione, povertà ed esclusione sociale e, dall'altro, i profondi cambiamenti demografici, con particolare riferimento al *trend* decrescente della popolazione in età lavorativa e al tendenziale innalzamento dell'età media<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Altri importanti laboratori europei dell'innovazione sociale sono stati il progetto BENISI (*Building a European Network of Incubators for Social Innovation*) per favorire la scalabilità di molti interventi con servizi di supporto finanziario, il progetto *Transition* (*Transnational Network for Social Innovation Incubation*) per il supporto dell'innovazione attraverso un *network* di incubatori in tutta Europa e iniziative come *Social Innovation Europe*, *Partnership on Active e Healthy Aging* per la creazione e il rafforzamento di comunità di azione attorno alle questioni più