

Flaviano Zandonai

La coesione che cambia.

Apprendimenti dall'ecosistema della Fondazione Easycare per individuare e accompagnare innovazioni cohesion-driven.

## Indice

1. Introduzione
2. Ripensare in chiave coesiva gli ecosistemi d'innovazione
3. Educare la coesione come capacità sistemica
4. Una nuova conversazione pubblica per condividere priorità d'interesse generale
5. Attori e reti per una nuova intermediazione sociale
6. Conclusioni. L'ecosistema Easycare nei Chiostri di San Pietro: apporti e apprendimenti attesi

## 1. Introduzione

Cosa può succedere accostando due termini – innovazione e coesione – che, in particolare negli ultimi anni, hanno influenzato in modo crescente, forse addirittura eccessivo, il dibattito sullo sviluppo, soprattutto nella sua declinazione “sociale”? Da una parte potrebbe verificarsi una sorta di implosione della loro euristica, riducendole in via definitiva al rango di buzz-words utili al massimo per comunicare all'interno di una cerchia di addetti ai lavori, col rischio di rendere quest'ultima sempre più impermeabile rispetto al contesto esterno, al cosiddetto “paese reale”. All'opposto questo stesso accostamento potrebbe contribuire a svelare alcuni importanti elementi di significato che sottostanno a una molteplicità di fenomeni che si autodefiniscono o sono riconosciuti come “innovativi”. Potrebbe svelare, ad esempio, che la dimensione di radicamento nei processi di riproduzione dei

legami sociali rappresenta una conditio sine qua non per innovazioni di processo e di prodotto, anche per quelle che, ancora oggi, vengono elaborate e trasferite, soprattutto dagli ecosistemi digitali, secondo una visione del mondo “piatta” dal punto di vista delle preferenze e delle modalità d’uso.

D’altro canto potrebbe anche svelare che la coesione sociale non è riconducibile in via esclusiva a processi naturali di accumulazione di risorse relazionali e culturali che alimentano sostrati fiduciari, ma può generarsi anche attraverso pratiche di accompagnamento “artificiali”, sganciate dalla dimensione di prossimità fisica e analogica. E, inoltre, che questi stessi meccanismi, sia nella loro versione più spontanea e tradizionale sia in quella più costruita anche attraverso l’utilizzo di strumenti digitali, non sono solo destinati a presidiare elementi di continuità e di stabilità ma sono in grado, a determinate condizioni, di innescare intenzionalmente discontinuità rispetto a quei circuiti relazionali ricorsivi ai quali il termine “coesione” viene spesso accostato.

Obiettivo di questo contributo è, quindi, di individuare e descrivere i principali vettori intorno ai quali innovazione e coesione possono esprimere al meglio il loro potenziale di trasformazione della rappresentazione della realtà sociale, contribuendo così a introdurre cambiamenti positivi e duraturi che coinvolgano la sfera dei comportamenti individuali e collettivi, la gestione di soggetti organizzativi, la costruzione di schemi di regolazione politica. Tutto questo rimanda a una ricombinazione dei fattori dello sviluppo che, per scelta di valore, non avviene attraverso approcci disruptive che potrebbero “bruciare” importanti risorse, soprattutto di natura relazionale. Piuttosto da questa convergenza tra innovazione e coesione possono emergere capacità fin qui inedite di agire in profondità rispetto ai meccanismi classici dello sviluppo locale, che forse negli ultimi anni si sono sclerotizzati in rituali di “dialogo sociale” volti a coordinare l’esistente o, al massimo, a introdurre cambiamenti di natura incrementale. Apporti che, soprattutto oggi, appaiono insufficienti per rispondere alle sfide sociali e ambientali dalle quali dipende l’introduzione di un nuovo paradigma socio-economico e politico che però risulta ormai da tempo collocato nel limbo di una lunga e stentata fase di transizione.

L'identificazione di alcuni vettori d'innovazione coesiva proposti nei paragrafi seguenti si basa su un'analisi evolutiva dell'ecosistema strutturato in questi anni dalla Fondazione Easycare, che sulla convergenza tra coesione e innovazione ha basato la propria missione e impostato le sue strategie e attività. Le analisi proposte verranno sintetizzate attraverso indicazioni utili, in primo luogo, a individuare "bacini" di innovazione sociale cohesion-driven consentendo così di definire impianti progettuali e approcci metodologici finalizzati all'identificazione e al sostegno di queste innovazioni<sup>1</sup>. In secondo luogo, le stesse riflessioni consentiranno, nella parte conclusiva, di definire l'apporto della Fondazione nell'ambito del Laboratorio Aperto dei Chiostri di San Pietro, in particolare per quanto riguarda l'ingaggio di diversi stakeholder in veste di accompagnatori e investitori delle innovazioni individuate.

## 2. Ripensare in chiave coesiva gli ecosistemi d'innovazione

Un primo ambito nel quale approfondire il ruolo di innovazioni sociali a trazione coesiva riguarda una componente hard dello sviluppo, ovvero la dotazione territoriale in termini di conoscenza scientifica e di capacità di progettazione e trasferimento tecnologico. Si tratta di una questione controversa che segnala, da una parte, la necessità/volontà dei territori di risultare a diverso titolo "attraenti" nei confronti di risorse esogene legate all'innovazione tecnologica e, d'altro canto, di individuare e "valorizzare" risorse endogene variamente definite, con un'enfasi crescente su asset intangibili e fortemente incorporati nel contesto.

Intorno alla capacità di attrarre e valorizzare si gioca, già da tempo ma oggi con crescente evidenza, la competitività dei territori rispetto alla quale la coesione sociale gioca sia il ruolo di aggregatore di uno spettro sempre più ampio e variegato di risorse locali capaci di cooperare sia di "campo da gioco" rispetto a risorse esterne che sono sempre più sensibili rispetto alla possibilità di

---

<sup>1</sup> Si legga il paper sull'impianto metodologico del progetto a cura di Finelli, M. (2020), "Il Laboratorio Aperto dei Chiostri di San Pietro e l'identificazione delle pratiche innovative per la coesione sociale".

generare valore anche sul fronte della produzione di significati rispetto allo sviluppo (si pensi, ad esempio, ai fenomeni di reshoring delle imprese). Il fatto che si manifestino in modo sempre più evidente divari territoriali la cui ampiezza è legata anche alla dotazione diseguale di risorse e infrastrutture orientate a generare conoscenza per concentrarsi invece all'interno di "poli" caratterizzati da meccanismi estrattivi del valore, richiede, quindi, di ripensare in termini più coesivi gli ecosistemi di innovazione e, al loro interno, rimarcare il ruolo di attori come quelli del Terzo Settore e dell'economia sociale che di solito occupano una posizione marginale.

L'innovazione coesiva è chiamata, quindi, a contribuire a riscrivere il canone mainstream dell'innovazione, anche della sua versione aperta, combinando elementi di radicamento con capacità di ridimensionamento (scaling) rispetto alle risorse di flusso in modo da superare i "divide" territoriali in termini di dotazione di risorse legate in senso stretto (centri universitari, think tank, laboratori, ecc.) e in senso lato (competenze e know-how settoriali, culture imprenditoriali e del lavoro) alla conoscenza. Da questo punto di vista, possono offrire a questo ambito prodotti e processi innovativi come quelli descritti di seguito.

- Iniziative volte a individuare e rigenerare risorse materiali e immateriali il cui valore non è estraibile secondo modalità di massimizzazione e concentrazione, ma al tempo stesso è incorporabile all'interno di processi sociali ed economici secondo una logica di filiera.
- Modalità di produzione di contenuti – e non solo di tool gestionali – che sostanziano l'operatività di comunità territoriali e di scopo, incrementandone la capacità di azione come agenti di cambiamento, anche in ambito economico, grazie alla condivisione di elementi di conoscenza tecnica e di elaborazione di significati.
- Supporti all'allargamento ed "efficientamento" degli assetti di governance territoriale, in grado non solo di coordinare l'allocazione di risorse date ma di migliorare anche la capacità di produrle intercettandole anche al di fuori dei propri contesti.
- Strumenti di comunicazione in grado di costruire e diffondere una narrazione condivisa rispetto agli elementi vocazionali e di competenza che

caratterizzano le peculiarità territoriali, senza delegarle in toto a “campagne istituzionali”.

- Costruzione di sistemi di controllo di gestione e di rendicontazione in grado di gestire catene di produzione del valore dove elementi di economia sono strettamente legati ad asset sociali in un rapporto di mutua dipendenza.
- Ridisegno delle infrastrutture sociali che abilitano la cooperazione tra gli attori, in particolare quelli più impegnati in attività di progettazione di beni e servizi in un’ottica innovativa.
- Nuove metodologie e modelli organizzativi per la produzione di conoscenza attivabile e trasferimento tecnologico che sostanzino l’impatto sociale di centri di ricerca e think tank.

### 3. Educare la coesione come capacità sistemica

Il “vivere in comunità” è una capacità che si educa attraverso due meccanismi principali: da una parte i processi di riproduzione sociale alimentati attraverso azioni naturali in contesti informali (relazioni familiari, di vicinato, ecc.). Dall’altra programmi formativi progettati e messi in atto dalle istituzioni pubbliche (scuola) ma anche da soggetti non lucrativi (volontariato, partecipazione civica) come pure da organizzazioni d’impresa (organizzazione del lavoro). Nella fase attuale entrambe i meccanismi vivono una situazione di crisi che è all’origine di un deficit di offerta educativa che rischia, quindi, di assottigliare il sostrato di socialità che rigenera coesione sociale. Tra i principali elementi di criticità si possono evidenziare i seguenti:

- il deterioramento dei circuiti informali di riproduzione sociale a causa del progressivo svuotamento di contesti comunitari naturali (spopolamento delle aree interne, gentrificazione dei quartieri urbani, ecc.) e della difficoltà a “rimetterli in moto” in nuovi ambiti di socialità (aree periferiche e periurbane, non-luoghi di consumo, ecc.);
- il ridimensionamento dell’investimento pubblico in attività di natura strettamente educativa (educazione civica, politiche giovanili) e

“l’invecchiamento precoce” di modelli di aggregazione e di servizio da parte dei soggetti associativi, volontaristici, cooperativi;

- il crescente carattere burocratico ed estrattivo dei processi produttivi nei luoghi di lavoro (anche quelli di soggetti “sociali”) che rischia di limitare l’apporto (effort) degli individui e delle comunità di pratica in termini di adesione alle finalità e alla crescita della cultura organizzativa, depotenziando quindi il rapporto persona- organizzazione a sole clausole contrattuali e limitando in questo modo la propensione all’innovazione e all’imprenditività;
- gli ostacoli, principalmente di natura culturale, al passaggio inter-generazionale degli elementi di valore che fondano il “ben vivere” e che influiscono anche sullo sviluppo economico (cultura del lavoro) e sulla cittadinanza attiva (vita politica), guardando in particolare al ruolo svolto in tal senso dalle nuove coorti di popolazione anziana (baby boomers) che hanno vissuto da protagonista il passaggio dalla società tradizionale a quella contemporanea.

La domanda d’innovazione rispetto a questi elementi di criticità consiste, in buona sostanza, nel ridisegno degli approcci e dei modelli educativi oggi monopolizzati dal trasferimento attraverso modalità formative/addestrative di competenze hard di tipo gestionale. L’obiettivo, invece, è di educare un nuovo insieme di life skill ispirate a principi di apertura, diversità e inclusione in modo da saper meglio orchestrare in chiave sistemica risorse incorporate nei contesti, combinandole con asset di natura esogena.

L’innovazione coesiva su questo fronte potrà quindi riguardare:

- abilitazione di competenze e modus operandi radicali all’interno delle organizzazioni per rigenerarne l’orientamento imprenditivo (intrapreneurship) e delle comunità per sostenere percorsi di cambiamento verso una “normalità trasformativa” (nuova cittadinanza attiva);
- approcci e metriche impact-oriented per ridefinire i canoni della pianificazione strategica e della programmazione delle politiche;

- capacità di promuovere e gestire processi complessi di coprogettazione multi-attoriale che siano in grado di incidere su dinamiche socio-economiche e, più in profondità, su elementi identitari e di sense-making;
- formazione continua e diffusa di leadership caratterizzata dalla capacità di lavorare con il futuro attraverso l'adozione di mindset di carattere sistemico.

#### 4. Una nuova conversazione pubblica per condividere priorità d'interesse generale

La coesione sociale si alimenta e si rafforza non solo attraverso progettualità e iniziative dedicate, ma alimentando anche la qualità e la densità comunicativa del “discorso pubblico” attraverso il quale persone, gruppi sociali, comunità e aggregazioni sociali più ampie definiscono e approfondiscono le questioni prioritarie che riguardano la vita in comune in termini di sfide e aspirazioni. I processi di disintermediazione degli attori che formano opinioni puntuali, rappresentazioni della realtà, visioni di futuro (media, opinion maker, attori politico culturali e religiosi, ecc.) e l'irruzione di una infosfera digitale monopolizzata da piattaforme basate su format per i contenuti e connettività ad ampio raggio hanno generato una trasformazione profonda e fortemente ambivalente.

Da una parte uno straordinario effetto leva di abilitazione rispetto alla generazione di contenuti che nelle reti sociali digitali si formano e si arricchiscono grazie ai contributi di una pluralità di attori (blog, post, commenti, hashtag, meme, ecc.). D'altro canto, i nuovi intermediari “nativi digitali” (nuovi media, community, ecc.) assumono una crescente rilevanza nell'orientare il confronto ma all'interno di sfere relativamente ristrette e su temi altrettanto definiti rendendo quindi complicato il processo di formazione di una vera e propria “pubblica opinione” in grado di elaborare sintesi inclusive di punti di vista e opinioni diversificate, riuscendo, così, a esercitare un'influenza più profonda e “significativa” sulle scelte politiche ed economiche. Senza contare che tutto questo avviene all'interno di un contesto facilmente infiltrabile da parte di soggetti esplicitamente orientati a produrre disinformazione.

Le modalità attraverso cui si alimenta il sentiment pubblico rispetto a tematiche legate all'innovazione, in particolare, si rivelano particolarmente rilevanti per incrementare il livello di rilevanza e di meritorietà di tali trasformazioni che, altrimenti, rischiano di rimanere confinate all'interno di ambiti molto specifici (comunità scientifiche e di practitioner) depotenziando il loro impatto sociale. Costruire e abilitare una domanda di cambiamento il più possibile estesa e plurale rappresenta quindi, essa stessa, un campo di innovazione che consente di alimentare in modo competente e trasparente la gerarchia delle sfide sociali e degli obiettivi che sono riconosciuti come di "interesse generale".

A tal fine si possono individuare svariati campi d'innovazione cohesion-driven che chiamano in causa soprattutto quegli attori caratterizzati da missioni e dall'esercizio di funzioni di tipo pubblico:

- aggregatori di idee, progetti e pratiche promettenti rispetto a sfide di cambiamento;
- nuovi format di comunicazione pubblica ed eventi orientati a disseminare la conoscenza scientifica valorizzando l'intelligenza collettiva dei pubblici e delle comunità;
- strumenti e competenze di facilitazione per la produzione di contenuti e di significati condivisi;
- nuovi modelli narrativi e di comunicazione orientati a una più efficace rendicontazione degli impatti sociali e ambientali.

## 5. Attori e reti per una nuova intermediazione sociale

Gli attori della rappresentanza di interessi – i cosiddetti "corpi intermedi" – stanno attraversando una lunga fase di transizione verso assetti, fin qui solo parzialmente raggiunti, in grado di esercitare una nuova funzione d'intermediazione sociale rispetto a interessi, bisogni e aspirazioni di una società profondamente mutata sia nelle sue dinamiche interne che a livello di connessione con più ampi processi di trasformazione su scala globale. Sia la dimensione di luogo (sviluppo locale) che quella di flusso (globalizzazione)



interrogano, infatti, non solo la “politica” in senso stretto ma anche l’insieme ampio e scarsamente articolato di corpi intermedi che fa riferimento a diverse espressioni dell’economia e della società. Entrando nei dettagli, gli elementi di criticità che “disassano” la funzione di integrazione e rappresentanza riguardano, tra gli altri, i seguenti aspetti:

- lo svuotamento in termini di capacità di “chiamata all’azione” collettiva da parte di organizzazioni che fanno leva su matrici politico-culturali e religiose tradizionali che ormai permangono quasi esclusivamente allo stato di “involucro” per ritualità volte soprattutto a mantenere lo status quo;
- la progressiva affermazione di coalizioni e rappresentanze basate sulla risposta a sfide sociali (povertà, disuguaglianza) e ambientali (protezione, sostenibilità) ben definite e intorno alle quali si crea (o ricrea) una narrazione e un’ideologia basata, a differenza del passato, su obiettivi di trasformazione misurabili (come gli SDG’s);
- la rinascita di forme di azione individuale e collettiva e la creazione di soggetti organizzativi (es. impresa sociale, società benefit, imprese di comunità, ecc.) non collocabili all’interno delle partizioni istituzionali tradizionali (pubblico vs privato, profit vs non profit, ecc.);
- la crescita di ecosistemi di risorse e servizi di supporto allo sviluppo che spiazzano progressivamente l’offerta delle agenzie tecniche degli organismi di rappresentanza tradizionali sia in termini di qualità che di costo (consulenza, formazione, ecc.).

L’innovazione coesiva può rispondere a queste sollecitazioni agendo all’interno di ambiti come quelli elencati di seguito:

- strumenti e modelli di accompagnamento che rafforzano il carattere “intraprendente” di comunità anche per quanto riguarda la loro capacità di rappresentanza (advocacy) rispetto ai modelli sociali ed economici che le connotano e che puntano a trasferire per fondare una “nuova normalità”;
- applicazioni tecnologiche e modelli di erogazione che favoriscono l’incontro tra domanda e offerta di servizi di supporto allo sviluppo, valorizzando in particolare conoscenze tacite e intelligenze collettive;

- nuovi approcci e modelli di gestione del dialogo sociale tra i corpi intermedi della rappresentanza, in particolare nelle sedi di programmazione e pianificazione di strategie di sviluppo e co-costruzione di progetti “di sistema” che rispondono a finalità riconosciute come di interesse collettivo;
- costruzione e gestione di sistemi informativi in grado di alimentare processi di creazione e infrastrutturazione di coalizioni, alleanze, piattaforme rafforzando un orientamento all’azione progettuale e di policy “evidence-based”.

## 6. Conclusioni. L’ecosistema Easycare nei Chiostri di San Pietro: apporti e apprendimenti attesi

Il laboratorio aperto nei Chiostri di San Pietro rappresenta un importante banco di prova per la coesione che cambia, ovvero per tutte quelle innovazioni socio-tecnologiche che riconoscono nella coesione sociale non solo un elemento di sfondo o di supporto per l’azione di individui e soggetti collettivi in ambito sociale ed economico, ma un importante vettore di cambiamento sociale positivo e duraturo che rappresenta quindi una componente strutturale di innovazioni ad ampio raggio.

Da questo punto di vista, il principale elemento trasformativo che caratterizza il progetto per la ricerca e l’accompagnamento di pratiche innovative cohesion-driven presentato da Fondazione Easycare nell’ambito del Laboratorio Aperto consiste in un parziale ripensamento dei processi di innovazione aperta. Se da una parte, infatti, un approccio di open innovation appare quasi scontato a fronte della tipologia di innovazioni che s’intendono rilevare e sostenere, d’altro canto la sua applicazione su questa particolare fenomenologia d’innovazione e in un contesto come il Laboratorio Aperto consente di ridefinire alcuni snodi del processo di apertura. Tali passaggi riguardano sia il versante della domanda di questa particolare categoria d’innovazione, e quindi chiamano in causa i soggetti pubblici e privati (e le loro reti) che hanno promosso il Laboratorio Aperto, sia il fronte dell’offerta ovvero

le innovazioni coesive che verranno individuate e che accetteranno di essere coinvolte nel percorso di analisi e di accompagnamento. Così come verranno sollecitate anche le modalità di incontro (matching) tra domanda e offerta attraverso modalità di accordo e partnership tra soggetti d'investimento e realtà investite.

- Per quanto riguarda il versante della domanda assume una particolare rilevanza il profilo dei soggetti investitori mettendo in luce, oltre alle competenze di ruolo e alla posizione organizzativa, anche la formazione (o educazione) di una più ampia forma mentis (mindset) volta alla necessità di operare all'interno di una comunità di pratiche orientate non tanto verso strategie di "cherry picking" rispetto a un set prestabilito di esperienze innovative, ma dove si mettono a disposizione di tali innovazioni elementi di competenza e di significato rispetto al loro carattere trasformativo che ne facilitano la crescita e la progressiva affermazione.
- Sul versante dell'offerta, invece, dovrebbe manifestarsi una nuova narrativa volta a ridefinire il carattere dell'innovazione guardando non solo al contenuto delle attività e agli elementi di competenza e motivazionali (effort) dei proponenti, ma anche a una maggiore esplicitazione dei meccanismi organizzativi che consentono di dare continuità e stabilità alle attività che s'intendono mettere in atto e, al tempo stesso, alle modalità attraverso cui queste iniziative sono in grado di "annidarsi" all'interno di organizzazioni complesse e già strutturate agendo il cambiamento non seguendo la retorica della disruption ma della "infusione di pratiche" che cambia le organizzazioni e le loro logiche a partire dal loro valore di trasferimento e non solo "ispirazionale".
- L'incontro tra domanda e offerta dovrebbe basarsi, infine, non solo su modalità relazionali caratterizzate da scambi puntuali tra soggetti investitori e investiti ma basarsi piuttosto sull'allestimento di luoghi (sia fisici che virtuali) che consentono di attivare una relazionalità ad ampio raggio, coltivando attraverso approcci di natura conversazionale che consentono di alimentare un sostrato fiduciario e di "comune sentire" rispetto alle attese di cambiamento sociale sul quali fondare scelte d'investimento che diventerebbero quindi mirate anche rispetto alla dimensione di significato

dello stesso. Allo stesso modo, l'incontro dovrebbe prevedere una ridefinizione dei modelli di scaling basandoli non tanto su una replicabilità meccanica, ma soprattutto sulla capacità di lettura dei contesti e sulla corretta valorizzazione di risorse intangibili e di apporti in kind che le modalità di finanziamento classiche dell'innovazione tecnologica non sempre sono in grado di cogliere.

## Bibliografia

- Calderini, M., Gerli, F. (2020), "Innovazione, sfide sociali e protagonismo dell'imprenditoria ad impatto: un ripensamento degli ecosistemi d'innovazione per una nuova generazione di politiche", in *Impresa Sociale*, 3/2020, pp. 10-19.
- Collettivo dell'Osservatorio per la Coesione e l'Inclusione sociale (2020) (a cura di), "COVID-19 e la sfida della coesione in Italia: imparare dall'emergenza per politiche più eque e inclusive", *Quaderni della coesione sociale. Social Cohesion Papers*, n. 3/2020.
- Finelli, M. (2020), "Il Laboratorio Aperto dei Chiostri di San Pietro e l'identificazione delle pratiche innovative per la coesione sociale" disponibile su [www.chiostrisanpietro.it](http://www.chiostrisanpietro.it)
- Mainieri, M. (2020), "Community economy. Persone che rivoluzionano organizzazioni e mercati", Milano, Egea.
- Poli, R. (2019), "Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l'incertezza", Milano, Egea.
- Razzoli, D., Montanari, F. (2020), "In Emilia Romagna, i nuovi centri culturali fanno rigenerazione informale e uniscono le comunità", in *che-fare*, 14 luglio 2020.
- Symbola (a cura di) (2018), "Coesione è Competizione. Nuove geografie della produzione di valore in Italia", I quaderni di Symbola, luglio 2018.
- Venturi, P., Zandonai, F. (2019), "Dove. La dimensione di luogo che ricompone impresa e società", Milano, Egea.

Manuel Finelli

## Il Laboratorio Aperto dei Chiostri di San Pietro e l'identificazione delle pratiche innovative per la coesione sociale

### Abstract

L'articolo documenta l'impostazione metodologica della mappatura di pratiche innovative per la coesione sociale realizzata da parte del Laboratorio Aperto dei Chiostri di San Pietro a Reggio Emilia. Obiettivo dell'iniziativa è la promozione in seno alla Pubblica Amministrazione, alla società civile e al settore privato di innovazioni efficienti e replicabili. Fulcro della trattazione è una definizione della coesione sociale che categorizzi gli ambiti operativi rispetto ai quali – con un approccio interdisciplinare al concetto di messa in scala – stabilire l'idoneità delle iniziative sottoposte a vaglio. La conclusione a cui giunge l'articolo è che, per essere inclusa nell'attività di mappatura e promozione, un'innovazione progettuale volta alla coesione sociale deve rispondere alle specifiche declinazioni di tre criteri complessi: \*Pertinenza, \*Identificabilità e \*Idoneità, i quali trovano sistematizzazione nella scheda di rilevazione presentata nel finale.

## Indice

1. Introduzione
2. L'impostazione metodologica del database
3. La coesione sociale: definizione e fondamento concettuale
4. L'innovazione di un intervento volto alla coesione sociale
5. Ciò che rende 'buona' una pratica progettuale
  - 5.1 Lo Scaling-up come ridimensionamento ampliativo
6. Conclusioni dell'impostazione metodologica: la scheda di rilevazione

## 1. Introduzione

Il presente articolo fa riferimento a una delle principali attività condotte nell'ambito del Laboratorio Aperto dei Chiostri di San Pietro di Reggio Emilia (di qui in seguito: "Laboratorio Aperto"): la mappatura e promozione delle pratiche di innovazione per la coesione sociale al fine di fornire impulso a uno sviluppo più umano, equo e sostenibile. Nello specifico, l'intervento in oggetto è stato costituito da un'azione di individuazione e accompagnamento di progetti sociali innovativi finalizzati alla coesione sociale in modo da promuoverne senso e finalità nonché diffondere pratiche efficienti e replicabili in seno alla Pubblica Amministrazione, alla società civile e al settore privato.

L'elemento centrale dell'iniziativa ha trovato espressione nello sviluppo di una banca-dati di "buone pratiche" di innovazione per la coesione sociale con cui, mediante una piattaforma web dedicata, viene condiviso un insieme di progettualità che l'esercizio di mappatura condotto ha valutato come identificabili, pertinenti e idonee.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Ai tre criteri sono dedicate le argomentazioni specifiche che costituiscono i rispettivi i paragrafi di questo documento.

Traendo fondamentale orientamento dal documento di inquadramento concettuale ad esso complementare<sup>3</sup>, il presente contributo argomenta la definizione dei concetti chiave che hanno orientato il lavoro e determinato l'approccio metodologico adottato per lo sviluppo (e utilizzo) della scheda di rilevazione impiegata per la mappatura.

## 2. L'impostazione metodologica del database

Il ragionamento iniziale su cui è stato sviluppato il lavoro ha comportato una rassegna bibliografica inerente iniziative caratterizzate da elementi di pertinenza con l'iniziativa del Laboratorio Aperto. Nella fattispecie è stata condotta una disamina di banche dati pluri-tematiche che fossero accessibili su Internet, a cui è seguita un'analisi della documentazione progettuale inerente iniziative caratterizzate da eterogenee raccolte di "buone prassi"<sup>4</sup> nonché da elaborazioni teoriche, per lo più basate sull'evidenza di progetti empirici.

La realizzazione di tale rassegna (rendicontata in Allegato 1) ha comportato una valutazione di natura empirica delle esperienze e delle lacune indicate e/o evincibili rispetto a tali iniziative, permettendo di rilevare tre elementi fondamentali per lo sviluppo del metodo da adottare:

- una ragionata, chiara e condivisa delimitazione dei campi tematici nell'ambito dei quali rilevare progettazioni;
- la definizione delle componenti del "pacchetto minimo" di informazioni rilevabili in maniera sistematica rispetto a ogni progetto che, per quanto

<sup>3</sup> Si fa qui riferimento a Zandonai F., 2021 accessibile presso:

<https://www.chiostrisanpietro.it/la-coesione-che-cambia-verso-una-piattaforma-digitale-di-innovazioni-sociali-cohesion-driven/>

<sup>4</sup> Il termine 'buona pratica/prassi' viene impiegato tra 'virgolette' per enfatizzare le remore argomentate al Par. 5.

esaustive, non siano ridondanti rispetto al loro impiego in uno strumento anche comunicativo quale è la piattaforma;

- l'identificazione dei criteri fondamentali che qualifichino i progetti atti ad essere inclusi in una rassegna coerente e in grado di costituire utilità per progettazioni ulteriori.

A queste prime scelte di campo, è conseguita l'adozione di un approccio generale con cui orientare l'attività di selezione delle iniziative, rispetto alle quali è stata compiuta una messa a fuoco progressiva su progettazioni che:

- avessero già avuto avvio sul piano empirico,
- fossero state oggetto di una consapevole e strutturata elaborazione teorica,
- mettessero a disposizione informazioni sufficienti ad attestare in maniera adeguata attività empiriche e impostazione teorica.

Come sostengono Pawson et al. (2003:73), i confini tra il pratico, l'empirico e la teoria vanno, infatti, intesi come interessati da un costante stato di flusso tanto che, sul piano applicativo, implicano dimensioni tra cui non è sempre possibile (e neanche utile) mantenere una rigida distinzione soprattutto in occasione di un esercizio teso a mappare, prima che a valutare.

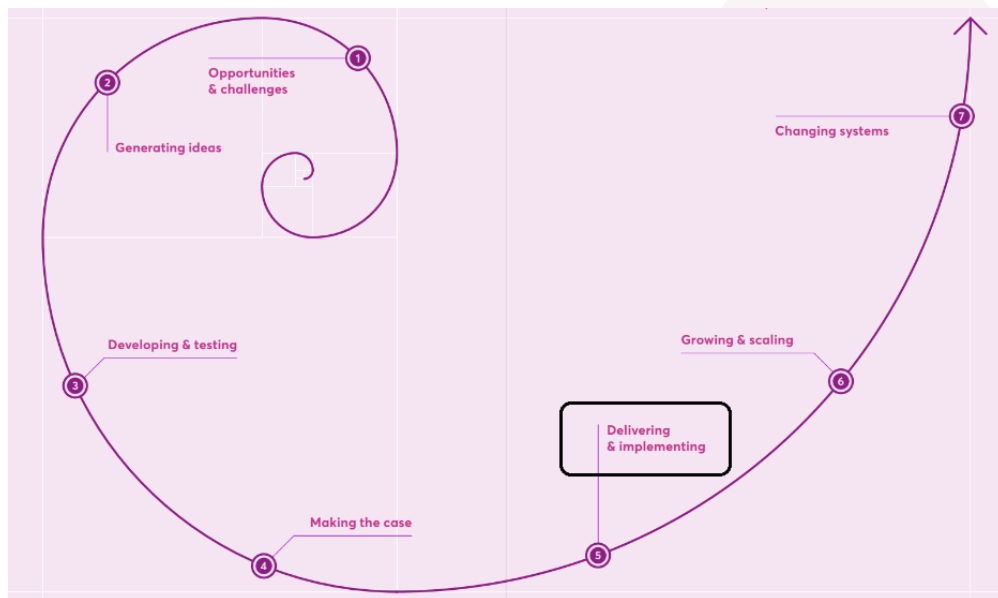
Considerato che l'intento di una rassegna analitica di questa natura dovrebbe preporsi verso la promozione di un miglioramento delle politiche esistenti e un orientamento più strategico di quelle a venire, non ha senso parlare di "buone pratiche" senza pensare allo sviluppo di un modello che ne promuova una replicazione critica, adattata e diffondibile. In sostanza, il modello prescelto per l'attività qui presentata è compatibile con quello a "spirale" auspicato in modo sistematico dalla stessa Unione Europea<sup>5</sup>, il quale parte da una progettazione innovativa che viene testata mediante

<sup>5</sup> EU DG Regional and Urban Policy and DG Employment, Social affairs and Inclusion (2013:9).



implementazione e – di norma solo in caso di successo – si prefigurano come l'oggetto di un ridimensionamento ampliativo, nel modello, definito scaling.

Fig. 1: "NESTA Innovation Spiral"<sup>6</sup>



Nello specifico del Laboratorio Aperto, rispetto a questo modello a spirale, la componente progettuale del database interviene allo stadio 5 (lo stadio "Delivering & Implementing" della figura), così da poter fornire a potenziali realizzatori o policy-maker, un supporto alla programmazione che sia fondato sull'esperienza e che, al contempo, essendo ancora in atto (o da poco concluso), disponga di una contemporaneità che costituisce un importante potenziale per lo sviluppo di reti multisettoriali per il rafforzamento di chi già opera in maniera innovativa per la coesione sociale.

<sup>6</sup> NESTA, 2019:4 che sviluppa, attualizzandolo, uno strumento già da tempo istituzionalizzato a livello europeo: EU DG, Ibidem.

### 3. La coesione sociale: definizione e fondamento concettuale.

Lo sviluppo e la dinamizzazione della piattaforma che ospita la banca-dati, infatti, si ascrive nell'agire più ampio del Laboratorio Aperto con cui si auspica lo sviluppo di una comunità agente che, in linea con Haynes (2012:28), valorizzi i principi coesivi e promuova una progettualità innovativa in modo da poter orientare con maggiore efficacia lo sviluppo di politiche socioeconomiche. Al fine di identificare le dimensioni tematiche rispetto a cui rilevare pratiche di pertinenza per lo sviluppo del database, è risultato opportuno definire il quadro di riferimento teorico, sia per quanto riguarda la natura di ciò che si è andati a ricercare (e analizzare) sia nei confronti delle modalità con cui tale indagine doveva essere condotta rispettando come irrinunciabili i parametri di coerenza, di pertinenza, di comparabilità e di attendibilità.

Per l'impostazione generale della banca-dati, si è reso innanzitutto necessario fissare la definizione della coesione sociale verso cui ci si è posti intendendola come "l'insieme di condizioni socioeconomiche, orientamenti e comportamenti ispirati alla fiducia che mirano a diminuire le disparità e gli svantaggi (di tipo culturale, economico, etnico o sociale) all'interno di una popolazione di riferimento."<sup>7</sup>

Tale definizione è stata sviluppata nell'alveo della trattazione relativa al concetto di capitale sociale inteso come "uno degli elementi chiave della coesione sociale (... integrando...) la riduzione delle disparità, diseguaglianze, ed esclusione sociale (nonché) ... il rafforzamento delle relazioni sociali, delle interazioni e dei legami" (Berger-Schmitt, 2000:3). Sul piano della legittimità teorico-istituzionale, il riferimento è, tra gli altri, al "Rapporto ISTAT sul Benessere Equo e Sostenibile (ISTAT, 2017) e al "Social Justice in the EU – Index Report 2017".<sup>8</sup> Sulla base di un tale e significativo livello di istituzionalizzazione, Venturini e Graziano (2018) hanno generato per l'OCIS – l'Osservatorio per la Coesione e

<sup>7</sup> Venturini e Graziano, 2018:4.

<sup>8</sup> Schraad-Tischler et al., 2017.

l'Inclusione Sociale nato in seno a Fondazione Easycare – un composito strumento di rilevazione della coesione sociale che rimanda a sette dimensioni tematiche<sup>9</sup> le quali, nel determinare la scheda di rilevazione con cui popolare la banca-dati, hanno trovato sintesi riorganizzativa nelle seguenti quattro:

- **ECONOMIA** intesa sia come insieme degli scambi di mercato che incorporano elementi espliciti e consistenti di valore sociale e ambientale sia come combinazione di altre forme di scambio basate su apporti di risorse donative e volontarie. In tale ambito, il valore prodotto viene, inoltre, redistribuito secondo meccanismi che prevedono una adeguata remunerazione dei fattori di produzione, in particolare a favore di risorse intangibili e di esternalità legate al contesto.
- **CULTURA** intesa come produzione di beni e valorizzazione di risorse culturali secondo modalità che favoriscono il coinvolgimento di pubblici diversi e, favorendo la partecipazione attiva, attivano e potenziano l'inclusione di soggetti e gruppi sociali fragili, arricchendo in questo modo la base culturale delle comunità e dei territori, non solo in termini di dotazione di infrastrutture dedicate (es. biblioteche, musei, ecc.) ma anche di substrati comuni che alimentano processi economici e sociali (es. filiere produttive, offerte turistiche, ecc.).
- **AMBIENTE** inteso come elemento centrale di nuove catene di produzione e redistribuzione del valore, basate non solo sulla riduzione delle esternalità negative ma soprattutto sulla promozione di modelli che ridefiniscono lo sviluppo a partire da un approccio sistemico alle relazioni tra uomo e natura anche grazie a nuove tecnologie e relative forme d'uso.
- **RELAZIONI** intese in riferimento a modelli di relazione e di servizio basati sull'integrazione tra dimensione digitale e prossimità fisica che siano in grado di incrementare l'inclusione di elementi di diversità e di recuperare capacità di gestione e di controllo rispetto a risorse,

<sup>9</sup> Nello specifico: Economia, Cultura, Ambiente, Relazioni sociali, Parità di genere, Inclusione e Fiducia.

infrastrutture, economie attraverso nuovi modelli di governance partecipativa.

Considerando queste quattro dimensioni come i cardinali concettuali per l'individuazione e la categorizzazione delle progettualità – in altre parole: il dove andare a cercare – è stato, quindi, necessario determinare l'impostazione teorica con cui orientare l'attività concreta di reperimento, in modo da poter rilevare in maniera sistematica esperienze volte a creare e/o sostenere la coesione sociale nei rispettivi contesti mediante pratiche di progettazione considerabili come innovative.

#### 4. L'innovazione di un intervento volto alla coesione sociale

*“L'innovazione è la selezione, l'organizzazione e l'impiego creativo delle risorse umane e materiali, secondo metodi inediti che permettono di raggiungere con un livello di efficacia maggiore gli obiettivi stabiliti ... (apportando) un miglioramento misurabile, intenzionale, durevole e riproducibile.”<sup>10</sup>*

Nonostante il mezzo secolo trascorso dagli studi di Huberman in materia, la sostanza della sua definizione resta valida tanto che, anche per l'Unione Europea, l'innovazione sociale può essere definita come lo sviluppo e l'implementazione di nuove idee – prodotti, servizi e modelli – finalizzate a soddisfare esigenze individuali e collettive e/o creare nuove modalità di relazione o collaborazione connotate da una natura che è soprattutto sociale.<sup>11</sup>

Argomentare l'innovazione sociale è prima di tutto prendere atto dello sviluppo culturale avvenuto rispetto all'interpretazione del concetto e che ha portato, mediante un progressivo affinamento, a una prefigurazione che nella nostra epoca lo intende come un processo finalizzato ad apportare un

<sup>10</sup> Hubermann, 1973:8 e 101.

<sup>11</sup> EU, 2013:6.

miglioramento concreto della qualità della vita. Come riassunto nell'efficace sintesi per tappe emblematiche sviluppata da Veresné, l'interesse per l'innovazione rispetto al contesto sociale risale a fine Ottocento, quando Tarde si pone verso i sistemi sociali in quanto economie di rete in continua evoluzione.<sup>12</sup> L'accento inizialmente viene posto nel 1909 da Hoggan soprattutto sull'aspetto tecnologico dei cambiamenti o, meglio, sull'impatto che essi esercitano nella vita delle persone; si prefigura, così, un'innovazione che nel 1912 assume per Schumpeter (2013:68) i connotati di "una risposta creativa che si verifica ogniqualvolta l'economia, un settore o le aziende di un settore, offrono qualcosa di diverso, qualcosa che è al di fuori della pratica esistente".

Da questi primordi, passando per l'operato di innumerevoli autori attraverso i decenni, si giunge agli anni Ottanta del XX secolo, quando il potenziale dell'innovazione rispetto al cambiamento sistemico viene delineato da diversi autori (per esempio Drucker nel 1980 e Zapf nel 1989, solo per citare due esempi agli estremi temporali del decennio). Con il nuovo millennio, l'interesse si amplia, si intensifica e si diffonde; esso travalica gli aspetti economicistici e, in modo molto più marcato, assume l'innovazione come risorsa per la risoluzione dei problemi sociali delle persone (Hazel, 2003), come processo che genera valore sociale (Mulgan, 2007) e come strumento per il miglioramento della qualità della vita (Pol e Ville, 2009).

Sulla scorta di questo lungo percorso euristico, per quanto riguarda il Laboratorio Aperto, l'innovazione verso cui ci si è rivolti è un'innovazione in cui la dimensione tecnologica perde progressivamente di senso quando non correlata a quella sociale; un concetto che necessariamente deve afferire a un cambiamento positivo che funzioni – in linea con Venturi e Zandonai (2019:17) – in modo diverso perché (più) efficiente, in modo diverso in quanto (più) equo e teso a fornire una risposta a bisogni nuovi generando un valore che possa dirsi condiviso.

<sup>12</sup> Salvo altre specificazioni, gli estremi dell'exkursus storico del concetto è adattato da Veresné (2018:71)

Il principio del valore condiviso è da intendersi, per Porter e Kramer (2006:82), come quell'insieme di scelte che vanno a vantaggio di tutte le parti, evitando che il beneficio di uno si ottenga a discapito dell'interesse di qualcun altro, finendo così per minare la prosperità di tutte le parti. È in questi termini che il valore creato da un'innovazione si accumula, soprattutto quando rivolto alla coesione sociale, come un qualcosa che va oltre l'ipotetica somma degli interessi privati dei singoli.<sup>13</sup> In generale, le opportunità di apprendimento e sostegno alla programmazione che si possono trarre da un'analisi di progettazioni innovative riuscite, possono essere tali sia rispetto alle finalità sia rispetto alle modalità con cui queste vengono perseguite (EU, 2013:58).

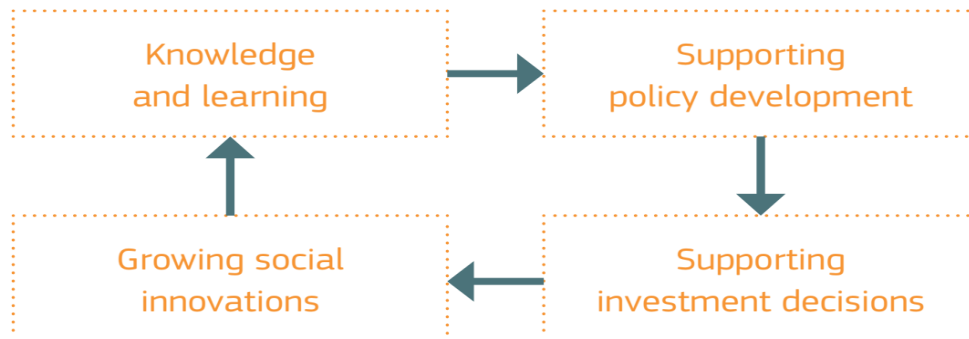
Secondo il Laboratorio Aperto, quindi, l'innovazione per la coesione sociale va considerata come un intervento che trova espressione in nuove risposte a pressanti esigenze e che – caratterizzata da prodotti e servizi che meglio soddisfano tanto le aspirazioni individuali, quanto quelle di natura collettiva – costituisce una irrinunciabile opportunità di sviluppo per i servizi pubblici, per il settore privato e per la comunità nel suo insieme.

Su tali basi, per elaborare uno strumento con cui analizzare pratiche e processi, ci si è quindi focalizzati sulle modalità con cui innovazione e attività interagiscono nel concreto<sup>14</sup> e soprattutto – come evidenzia Reeder (2012:7) – sul circolo virtuoso dell'interscambio circolare costituito da un'innovazione che migliora la capacità di agire, la quale – a sua volta – genera ulteriori innovazioni e così via.

Fig. 2: *Circolarità dell'interazione tra buone pratiche e programmazione (Reeder et al., 2012:7)*

<sup>13</sup> Phills, Deiglmeier e Miller, 2008:5.

<sup>14</sup> Schmitz et al., 2013:10.



Per poter condurre in maniera adeguata la selezione delle esperienze progettuali da includere, è apparso opportuno rilevare l'innovazione sociale che caratterizza ciascun intervento in maniera sistematica. Ciò è stato possibile mediante l'adozione di un modello analitico che permettesse di gestire la complessità inerente un'analisi integrata e coerente dei settori di riferimento, nonché di rilevarne la pertinenza in base all'accessibilità di informazioni identificative e caratteristiche di idoneità. Tutti quegli elementi che, in sostanza, rendono una pratica "buona" e, in quanto tale, degna di evidenziazione per adattamento o ampliamento in altri contesti e/o rispetto ad altri settori di intervento.

## 5. Ciò che rende "buona" una pratica progettuale

Con questa impostazione di massima, la proposta di categorizzazione inerente le dimensioni e i criteri sulla base dei quali stabilire l'idoneità o meno di un progetto da proporre per replicazione è il risultato di una rassegna di quelli che sono i criteri proposti e/o in uso, la quale è stata condotta adottando un approccio necessariamente multisetoriale.

In molta letteratura l'aspetto definitorio di buone pratiche (in inglese reso con i termini good o best practice, talvolta addirittura addotti come sinonimi) è trattato in maniera frammentaria e non sembra possibile identificare una

definizione che sia universalmente riconosciuta.<sup>15</sup> Spesso ci si riferisce al termine di good/best practice dandone per scontato etimo e implicazioni e/o adottando definizioni solo accennate le quali, spesso, non sono controverse solo perché così poco definite e definenti da offrire una limitata utilità sul fronte operativo.<sup>16</sup>

Adottando le definizioni in uso da parte di soggetti dotati del più ampio (e determinante) riconoscimento istituzionale – quali Nazioni Unite e Unione Europea<sup>17</sup> – per l'operato del Laboratorio Aperto ci si è riferiti al concetto di buona pratica come a quella vicenda progettuale che sia pertinente con l'innovazione per la coesione, di cui esistano sufficienti elementi identificatori per l'inquadramento dell'operatività e che risponda ai criteri di idoneità adottati per la selezione.

Sul piano della spendibilità di tali concetti, con riguardo all'impostazione del database, è stato utile adattare i parametri europei secondo cui, per potersi dire tale, l'innovazione sociale deve essere Originale, Aperta e Partecipativa.<sup>18</sup>

- **ORIGINALE** in quanto determinata dalla domanda (demand-led) piuttosto che orientata dalle ipotetiche possibilità dell'offerta (supply-driven) e definita su misura rispetto al contesto (tailored) – stabilendo orientamenti e modalità sulla base delle circostanze, dei limiti e delle potenzialità caratteristiche delle rispettive situazioni, piuttosto che preconfezionata secondo modelli presunti universali.
- **APERTA**, nel senso che prefigura ampie possibilità di diffusione e condivisione delle esperienze e delle conoscenze, in coerenza con un

<sup>15</sup> Eileen e Colombani, 2015:580.

<sup>16</sup> Per citare alcuni riferimenti di varia natura e rispetto a molteplici settori d'implementazione: Hancock (2003:11), European Literacy Policy Network (2015), Cameron et al. (2001:6), Kahan e Goodstadt (2001:49), Ryan (2016:9), WHO (2017:10).

<sup>17</sup> Si compie qui per esempio richiamo alla documentazione citata in bibliografia corrispondente a: FAO (2016), Progetto SIMRA (2016), Progetto URBACT (2014), Progetto Windwin (2019).

<sup>18</sup> EU, 2013:8



impianto progettuale multidisciplinare che sia integrato o per lo meno integrabile, rispetto alle modalità operative e/o la squadra di realizzazione.

- **PARTECIPATIVA** in quanto si caratterizza per un approccio agito in maniera congiunta dai vari soggetti nei rispettivi livelli dell'implementazione.

Affinché un'iniziativa – che sia pertinente e identificabile in maniera sistematica – possa costituire elemento informativo utile per progettazioni ulteriori e/o ampliamenti della stessa, oltre ad avere una natura progettuale originale, aperta e partecipativa (nei termini appena espressi), è indispensabile che presenti le prerogative per essere ridimensionabile, nel senso di fungere da oggetto di una messa in scala virtuosa.

## 5.1 Lo Scaling-up come ridimensionamento ampliativo

Nel momento in cui è nell'ambito “sociale” che ci si vuole riferire alla messa in scala di un'iniziativa che possa dirsi un'innovazione per la coesione, la complessità aumenta. La dimensione esperienziale, infatti, viene generata sulla base del know-how<sup>19</sup> degli attori che implementano le attività, intendendo però con questo tanto i realizzatori del progetto quanto i soggetti in esso coinvolti.

Sulla base dell'ampia letteratura disponibile in materia<sup>20</sup>, è difficile identificare una definizione universale di scaling (o delle sue derivazioni): i confini concettuali della questione risultato, infatti, declinati in maniera talvolta contraddittoria o, più spesso, non complementare a causa

<sup>19</sup> Si intende qui per *know-how*, quel sapere generato dal fare sul lungo periodo, il tacito (spesso inconsapevole) patrimonio conoscitivo sviluppato dall'esperienza pratica giorno dopo giorno, negli anni e nei contesti (Brechtin e Siddel citati in Nutley et al. 2014:6).

<sup>20</sup> Hancock (2003:5), McCann e Vorley (2020:148) o UNESCO (2015:21) sono qui citati tra i tanti come riferimenti ad esempio sulla base della comunanza assertiva che li caratterizza malgrado l'elevata eterogeneità dei temi rispettivamente trattati.

dell'autoreferenzialità settoriale con cui si tende a caratterizzare i rispettivi concetti.

Innanzitutto, nella sistematizzazione dei rispettivi ragionamenti in merito, è necessario far fronte alla difficoltà di tradurre il termine inglese *scaling*, così come i derivati *scaling-out/up* o *going to scale* (CGIAR, 2001:1). In lingua italiana, *scaling* si può assumere nel senso di “ridimensionamento”, termine a cui, per quanto pertinente ed efficace a livello concettuale, di norma ci si riferisce con l’accezione riduttiva che lo connota nella lingua parlata. A prescindere dalle etimologie, quando si ridimensiona un intervento, si tende a pensare ad un’azione che ne riduca la portata piuttosto che incrementarne la capacità.

Considerando la categorizzazione delle strategie per la messa in scala delle imprese sociali adottata dall’OECD<sup>21</sup>, molto rilevante diviene al proposito la distinzione sintetica che Venturi e Zandonai sviluppano tra *scaling deep* e *scaling wide*; il primo concetto, d’accezione più classica, fa riferimento a un ampliamento in termini prettamente quantitativi – quali l’incremento di un’utenza, per esempio – mentre il secondo aspira soprattutto a “un miglioramento significativo dei risultati che si vogliono ottenere, per esempio diversificando le attività” (2019:152).

Il potenziale del livello di analisi è elevato e merita approfondimento; nell’ambito del Laboratorio Aperto, però ci si è riferiti al ridimensionamento ampliativo dell’intervento nel momento in cui può venire in essere una sua replica e/o diffusione e/o ripetizione per quanto adattata a situazioni e/o obiettivi specifici differenti. Un ampliamento concettuale in qualche modo evolutivo quindi, il quale intensifica l’impatto dell’azione sviluppandone, secondo parametri di efficienza e di sostenibilità, la portata in senso verticale e/o in senso orizzontale.

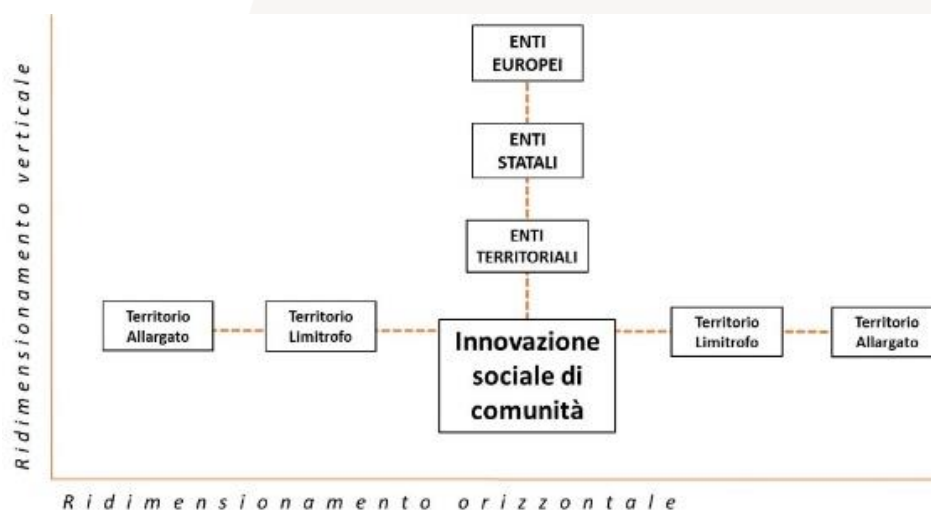
<sup>21</sup> Galitopoulou e Noya, 2016:5 e seguenti.

Nell'ambito disciplinare dell'ingegneria meccanica<sup>22</sup>, il ridimensionamento orizzontale può essere inteso come l'incremento dei macchinari che costituiscono le risorse correnti mentre quello verticale viene realizzato con un potenziamento delle macchine esistenti per migliorare il rendimento delle risorse allocate.

Tale concetto differenziale che viene impiegato in discipline anche eterogenee, inclusa la gestione de dati rispetto alla quale, per esempio: (i) il ridimensionamento orizzontale implica la distribuzione del carico di lavoro su di un numero maggiore di strumenti (per esempio un server) con il fine di accrescere la potenza di elaborazione; mentre invece (ii) il ridimensionamento verticale comporta l'installazione di processori supplementari, per dotare di maggiore capacità un unico dispositivo (nell'esempio precedente: il potenziamento dello stesso server iniziale).<sup>23</sup>

Ragionando rispetto all'innovazione per la coesione sociale, con un simile modello dicotomico è possibile mettere in evidenza le due distinte opportunità di *scaling* come schematizzato di seguito.

Fig. 3: Il ridimensionamento bidimensionale dell'innovazione sociale



<sup>22</sup> Si veda la piattaforma <https://github.com>, accesso del 04/04/2020.

<sup>23</sup> Hussein A., Abdullah, 2019:142.

- (i) Il **ridimensionamento ampliativo verticale** tratta di un intervento realizzato in sede di comunità, il quale può essere ridimensionato ampliandone la portata organizzativa – nonché i suoi effetti coesivi – da una realizzazione che, condotta da un soggetto comunitario, arriva a un livello di istituzionalizzazione più ampio, finanche a una dimensione statale o transnazionale.
- (ii) Il **ridimensionamento ampliativo orizzontale** fa riferimento a quella situazione in cui un intervento realizzato in un contesto territoriale delimitato viene esteso al territorio di prossimità o ad aree lontane ponendo in essere non solo una moltiplicazione dell'esistente ma, piuttosto, agendo una liberazione del protagonismo delle numerose realtà locali.

## 6. Conclusioni dell'impostazione metodologica: la scheda di rilevazione

In conclusione, per poter essere inclusi nello spettro d'interesse e azione del database del Laboratorio Aperto, la sintesi dell'impostazione teorica fin qui elaborata prefigura una rilevazione di progetti in base alla loro \*Pertinenza, \*Identificazione e \*Idoneità.

- Il progetto deve essere PERTINENTE, nel senso di riconducibile almeno a una delle dimensioni tematiche della coesione. La corrispondenza a una categoria non è esclusiva, in quanto è auspicabile (e realisticamente attendibile) che un progetto afferisca a più dimensioni tematiche.
  - Economia e/o
  - Cultura e/o
  - Ambiente e/o
  - Relazioni (sociali)

- Il progetto deve essere IDENTIFICABILE, nel senso che devono essere accessibili le informazioni che ne permettano un'identificazione sistematica rispetto alle altre pratiche della mappatura e, pertanto, è necessario poter contare sulla reperibilità di informazioni quali:
  - Nome del progetto
  - Soggetto realizzatore
  - Contesto territoriale
  - Periodo di implementazione
  - Target di riferimento
  - Obiettivo generale
  - Approccio strategico
  - Approccio metodologico
- Il progetto deve essere IDONEO, nel senso che deve costituire un'esemplarità sul piano dell'innovazione per la coesione sociale potendo dirsi:
  - Originale – determinato dalla domanda e sviluppato su misura rispetto al contesto.
  - Aperto – integrato o integrabile multi settorialmente.
  - Partecipativo – nelle diverse fasi progettuali e rispetto ai vari attori.
  - Ridimensionabile – in senso orizzontale e/o verticale.


La scheda di rilevazione che ne risulta è una cartella costituita da tre sezioni, ciascuna delle quali suddivisa in campi.

- La sezione PERTINENZA dispone di quattro entrate a valore binario SI/NO che indicano in modo non necessariamente esclusivo il settore tematico di appartenenza delle attività.

- La sezione IDENTIFICAZIONE è organizzata in dieci entrate in formato narrativo che servono l'inserimento di contenuti di natura concettuale e pratica.
- La sezione IDONEITÀ comprende quattro entrate a valore tripartito (Alto, Medio, Basso) e corrisponde a una valutazione di massima compiuta in sede di mappatura, la quale costituisce una descrizione ponderata e qualificante.

Fig. 4: Struttura della scheda

**Laboratorio Aperto dei Chiostri di San Pietro**  
**Pratiche di innovazione per la coesione sociale**  
**SCHEDA PER LA RILEVAZIONE**



**PERTINENZA**

<b>Economia</b> SI/NO	<b>Cultura</b> SI/NO	<b>Ambiente</b> SI/NO	<b>Relazioni</b> SI/NO
--------------------------	-------------------------	--------------------------	---------------------------

**IDENTIFICAZIONE**

Nome progetto

Parola chiave 1	Parola chiave 2	Parola chiave 3
-----------------	-----------------	-----------------

Soggetto realizzatore

Contesto territoriale

Periodo di implementazione

Target di riferimento

Obiettivo generale

Approccio strategico

Approccio metodologico

URL di riferimento

**IMMAGINE  
o LOGO**

**IDONEITA**

<b>Originalità</b> Alta/Md/Bassa	<b>Partecipaz</b> Alta/Md/Bassa	<b>Apertura</b> Alta/Md/Bassa	<b>Ridimens</b> Alta/Md/Bassa
-------------------------------------	------------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

## ALLEGATO 1

### Elenco di prassi empiriche inerenti banche dati di “buone prassi”

Elenco di banche dati online (pluri-tematiche)

- PARKS Buone pratiche nei Parchi  
<http://www.parks.it/buone.pratiche/index-new.php>
- SIMRA Social innovations in marginalised rural areas  
<http://www.simra-h2020.eu/index.php/simradatabase/>
- Partnership on Transparency in the Paris Agreement  
<https://www.transparency-partnership.net/good-practice-database>
- Forests and Nature 2000 Good Practices Data Base  
<https://www.lifegoprofor-gp.eu/advanced-search>
- Worldwide Permaculture Projects  
<https://permacultureglobal.org/projects>
- Social Food Atlas  
<https://www.mammamiaaaa.it/en/atlas-archive/>
- URBACT  
<https://urbact.eu/good-practices/home>
- Inovação Social  
<https://inovacaosocial.portugal2020.pt/en/projects/>

Analisi di progetti con una componente significativa costituita da raccolta di “buone prassi”

- Progetto MoPAct – Mobilising Potential of Active Ageing in Europe (2013).
- Progetto URBACT – Driving change for better cities (2014).
- Progetto SIMRA – Social Innovation in Marginalised Rural Areas (2016).
- Progetto School Education Getaway – European Toolkit for Schools Criteria for selecting good practice (2016).



- Progetto Windwin – Best practice case studies for promoting the social acceptance of wind energy (2019).
- Partnership on Transparency in the Paris Agreement, Good practice database (2017).
- Iniziativa LIFE GoProFor, Forests and Nature 2000 Good Practices Data Base (2019).

#### Pubblicazioni teoriche basate sull'evidenza:

- Cameron (2001). "Linking Science and Practice: Toward a System for Enabling Communities to Adopt Best Practices for Chronic Disease Prevention."
- Eileen, Colombani (2015). "Framework for Selecting Best Practices in Public Health: A Systematic Literature Review."
- European Literacy Policy Network (2015). Quality Criteria for the ELINET Database of Good Practice Examples
- FAO Knowledge Outreach Team Knowledge Outreach Team (2016). Good practices. An approach of experience capitalization.
- Council of the European Union (2013). Reflection process: Innovative approaches for chronic diseases in public health and healthcare systems.
- Hancock (2003). Scaling-up for increased impact of development practice: Issues and options in support of the implementation of the World Bank's Rural Strategy.
- Kahan e Goodstadt (2001). "Best Practices in Health Promotion: Developing and Implementing a Best Practices Approach to Health Promotion."
- Rossi (2005). Le buone pratiche dei parchi - Idee e progetti per l'Italia.

- WHO Africa (2017). A Guide to Identifying and Documenting Best Practices in Family Planning Programmes.

I rispettivi dettagli bibliografici delle singole fonti sono reperibili in bibliografia.

## ALLEGATO 2

### Bibliografia

- Berger – Schmitt, R. (2000), Social cohesion as an aspect of the quality of societies: concept and measurement, Centre for Survey Research and Methodology (ZUMA)  
[https://www.gesis.org/fileadmin/upload/dienstleistung/daten/soz\\_indikator\\_en/eusi/paper14.pdf](https://www.gesis.org/fileadmin/upload/dienstleistung/daten/soz_indikator_en/eusi/paper14.pdf)
- Cameron R. et al. (2001). "Linking Science and Practice: Toward a System for Enabling Communities to Adopt Best Practices for Chronic Disease Prevention." Health Promotion Practice, 2001/2(1): 35-42.
- CGIAR – NGO Committee (2001). Going to scale: Can We Bring More Benefits to More People More Quickly? Atti del convegno organizzato a Silang il 10-14 aprile 2000 da The Global Forum for Agricultural Research, BMZ, Misereor, Rockefeller Foundation e International Rice Research Institute presso l'International Institute of Rural Reconstruction.
- Council of Europe (2013). Reflection process: Innovative approaches for chronic diseases in public health and healthcare systems. Brussels: EU.
- EU DG Regional and Urban Policy and DG Employment, Social affairs and Inclusion (2013). Guide to social innovation. Brussels: EU Commission.
- Eileen N., de Colombani P. (2015). "Framework for Selecting Best Practices in Public Health: A Systematic Literature Review." Journal of Public Health Research, 2015/4(3): 577.
- European Literacy Policy Network (2015). Quality Criteria for the ELINET Database of Good Practice Examples: <http://www.eli-net.eu/good->

[practice/examples-of-good-practice/criteria-for-examples-of-good-practice/](#), accesso del 08/03/2020

- FAO Knowledge Outreach Team Knowledge Outreach Team (2016). Good practices. An approach of experience capitalization: <http://www.fao.org/3/a-as547e.pdf>, accesso del 27/03/202
- Galitopoulou S., Noya, A. (2016). Policy Brief on Scaling the Impact of Social Enterprises. Luxembourg: European Union/OECD.
- Haynes L., Goldacre B., Torgerson D. (2012). Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials. Cabinet Office – Behavioural Insights Team, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2131581> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.213158>
- Hancock, J. (2003). Scaling-up for increased impact of development practice: Issues and options in support of the implementation of the World Bank’s Rural Strategy. Washington D.C.: World Bank Rural Strategy Working Paper
- Huberman A.M. (1973). Comment s’opèrent les changements en éducation: contribution à l’étude de l’innovation. Paris: UNESCO.
- Hussein A., Abdullah M. (2019). “A Survey on Vertical and Horizontal Scaling Platforms for Big Data Analytics.” International journal of integrated engineering, 11(6): 138–150.
- Kahan B., Goodstadt M. (2001). “Best Practices in Health Promotion: Developing and Implementing a Best Practices Approach to Health Promotion.” Health Promotion Practice, 2001/2(1): 43–67.
- ISTAT (2017). Varie serie storiche. Dataset sulla coesione sociale. <http://dati.coesionesociale.it/Index.aspx>
- LIFE GoProFor, Forests and Nature 2000 Good Practices Data Base (2019): <https://www.lifegoprofor-gp.eu>, accesso del 24/03/2020.
- McCann P., Vorley T. (2020). Productivity perspectives. Northampton: Edgar Elwar Publishing.
- NESTA Foundation (2019). A compendium of innovation methods. London: NESTA.
- Nutley S., Powell A., Davies H. (2014) What counts as good evidence? Provocation paper for the Alliance for Useful Evidence. London: Alliance for Useful Evidence.

- Partnership on Transparency in the Paris Agreement, Good practice database (2017): <https://www.transparency-partnership.net/good-practice-database>, accesso del 24/03/2020.
- Pawson, R., Boaz, A., Grayson, L., Long, A. and Barnes, C. (2003). Types and quality of knowledge in social care. Bristol/London: The Policy Press/Social Care Institute for Excellence.
- Phills A., Deiglmeier K., Miller D. (2008). “Rediscovering Social Innovation”. Stanford Social Innovation Review, [https://ssir.org/articles/entry/rediscovering\\_social\\_innovation#](https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation#): accesso del 03/04/2020.
- Porter M., Kramer M. (2006). “Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility.” Harvard Business Review, 12/06: 78-94.
- Progetto MoPAct - Mobilising Potential of Active Ageing in Europe (2013): <https://www.age-platform.eu/project/mopact>, accesso del 15/03/2020.
- Progetto SIMRA - Social Innovation in Marginalised Rural Areas (2016): <http://www.simra-h2020.eu/>, accesso del 15/03/2020.
- Progetto URBACT - Driving change for better cities (2014): <https://urbact.eu>, accesso del 15/03/2020.
- Punch K.F. (1998). Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches. London: Sage.
- Reeder N. et al. (2012). Strengthening social innovation in Europe: Journey to effective assessment and metrics. Bruxell: Unione Europea. doi: 10.2769/53098.
- Rossi G., Pigliacelli P., Cassano M. (2005). Le buone pratiche dei parchi – Idee e progetti per l’Italia. Roma: Federparchi Federazione Italiana Parchi e Riserve Naturali Xpress
- Ryan J. (Director DG Santé) (2016). Criteria to select best practices - a proposal from the Commission: [https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/major\\_chronic\\_diseases/docs/ev\\_20161130\\_co01\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/major_chronic_diseases/docs/ev_20161130_co01_en.pdf), accesso del 10/03/2020.
- School Education Getaway (2016). European Toolkit for Schools Criteria for selecting good practice examples:

<https://www.schooleducationgateway.eu/en/pub/resources/toolkitsforschools/general/criteria.htm>, accesso del 08/03/2020.

- Schmitz et al. (2013). Paving the Way to Measurement – A Blueprint for Social Innovation Metrics. A short guide to the research for policy makers. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme. Brussels: European Commission, DG Research.
- Schraad-Tischler, D., Schiller, C., Heller, S.M., Siemer, N. (2017), Social Justice in the EU – Index Report, Social Inclusion Monitor Europe (SIM), Gütersloh, Bertelsmann Stiftung.
- Schumpeter J. (2013). Teoria dello sviluppo economico. Rizzoli, Milano.
- The Global Fund to End Violence Against Children (2016). Call for Proposals. Documentazione interna. New York: UNICEF Hq.
- UNESCO (2015). Comprehensive sexuality education a global review. Parigi: UNESCO.
- Venturi P., Zandonai F. (2019). Dove. La dimensione di luogo che ricompone impresa e società. Milano: Egea.
- Venturini G., Graziano P. (2018). “Misurare la coesione sociale in Italia. Secondo rapporto biennale.” Social cohesion papers. Quaderni della coesione sociale. 2/2018. O.C.I.S. e Università di Padova e O.C.I.S. Accessibile presso: [https://osservatoriocoesionevole.eu/wp-content/uploads/2020/04/SCP2\\_2018\\_Venturini\\_Graziano.pdf](https://osservatoriocoesionevole.eu/wp-content/uploads/2020/04/SCP2_2018_Venturini_Graziano.pdf)
- Veresné S. M., Varga K. (2018). “How Does Social Innovation Contribute to Solving Social Problems? A Process-Oriented Framework for Measuring Social Innovation.” European Journal of Social Science – Education and Research, 5(1), 61-75.
- WHO R. O. Africa (2017). A Guide to Identifying and Documenting Best Practices in Family Planning Programmes. Geneva: World Health Organization.
- Windwin Project (2019). Deliverable 4.1: Methodological framework for best practice selection & analysis: [https://winwindproject.eu/fileadmin/user\\_upload/Resources/Deliverables/Del\\_4.3.pdf](https://winwindproject.eu/fileadmin/user_upload/Resources/Deliverables/Del_4.3.pdf) accesso del 08/03/2020.

- Zandonai F. (2021). La coesione che cambia. Apprendimenti dall'ecosistema della Fondazione Easycare per individuare e accompagnare innovazioni cohesion-driven. Reggio Emilia: Fondazione Easycare. Accessibile presso: <https://www.chiostrisanpietro.it/la-coesione-che-cambia-verso-una-piattaforma-digitale-di-innovazioni-sociali-cohesion-driven/>