

LA DOMANDA DI INNOVAZIONE DEL TERZO SETTORE

WORKING PAPER 6 • FEBBRAIO 2021



FONDAZIONE
ITALIA SOCIALE

Deloitte.
Private

techsoup

Abstract

Quanto e come il Terzo settore sente il bisogno di innovare? L'innovazione è una dimensione considerata rilevante nei processi di sviluppo del non profit italiano? Con questo working paper, Fondazione Italia Sociale, Deloitte Private e TechSoup Italia vogliono indagare quanto sia avvertito concretamente il bisogno di innovazione per le organizzazioni di Terzo settore, quanto queste siano coinvolte in processi di innovazione, in che misura e con quali limiti l'innovazione caratterizzi strategie, scelte organizzative e strumenti e quali siano le modalità maggiormente utilizzate da questi enti. L'obiettivo dell'indagine è tracciare un quadro dell'impegno in termini di innovazione di queste realtà, e in particolare analizzare le modalità più adatte a favorire quelle soluzioni innovative che sempre più spesso sono loro richieste per soddisfare quei bisogni e criticità a cui non è più possibile rispondere soltanto con formule e misure tradizionali.

Fondazione Italia Sociale

Fondazione Italia Sociale è una fondazione di diritto privato, costituita con la legge di riforma del Terzo settore (legge 106/2016) e vigilata dal Ministero del Lavoro.

È nata per dare valore alla responsabilità civica e favorire lo sviluppo del Terzo settore in Italia, raccogliendo risorse da destinare a progetti nazionali, di interesse sociale e pubblico, in grado di generare sviluppo economico e sociale ed aumento dell'occupazione.

Fondazione Italia Sociale promuove la conoscenza e l'educazione al civismo, tramite lo studio della filantropia e del Terzo settore e le diverse attività dell'iniziativa CIVIC.

www.fondazioneitaliasociale.org

Deloitte Private

Deloitte Private è la business solution strategica, attiva in 40 paesi del mondo, dedicata alle aziende del Mid Market* e ad investitori privati e loro advisor (wealth manager, private bankers, family offices). In quanto Trusted Advisor dei Clienti di tali segmenti, Deloitte Private offre tra l'altro, servizi connessi all'Impact Investing, sviluppo strategico e comunicativo di iniziative di impatto sociale, supporto alla implementazione di strategie di investimento privato nel non profit per finalità civiche e di progresso, adeguamento dei modelli di gestione delle organizzazioni non profit alla normativa del Terzo settore.

Deloitte Private sviluppa, inoltre, ricerche e analisi sui bisogni dei Clienti del segmento Private, disponibili per finalità informative e formative.

Nel contesto delle attività connesse ai Clienti del Mid Market, Deloitte Private offre servizi multidisciplinari di supporto allo sviluppo dell'innovazione, alla gestione della continuità generazionale, al risk management, alla governance fino all'ottimizzazione dei processi e l'internazionalizzazione. In Italia, Deloitte Private sviluppa e facilita le attività di networking organizzando il Premio Best Managed Companies (comunità di circa 70 vincitori che interagiscono tra loro e con le comunità equivalenti di altri paesi) e la Lounge Deloitte Borsa Elite (iscritte circa 50 aziende che fanno parte della comunità Elite di Borsa composta da circa 1400 aziende in Italia ed Europa).

**Sono incluse le Piccole e Medie Imprese ("PMI") e tutte quelle che ne posseggono i requisiti qualitativi (struttura proprietaria e governance, mercati di riferimento, modelli organizzativi, ecc.), di matrice familiare e non familiare.*

www.deloitte.com/it/private

TechSoup Italia

Fondata nel 1987 a San Francisco, TechSoup è la prima piattaforma che consente la trasformazione digitale della società civile attraverso una rete globale di 56 partner Non Profit che aiutano oltre 1,2 milioni di organizzazioni in 236 paesi. La nostra missione è potenziare l'impatto sociale delle Non profit attraverso un uso consapevole e maturo della tecnologia e del digitale. I partner di TechSoup Global Network forniscono accesso a software, hardware e prodotti cloud da aziende leader nel settore ICT a un costo marginale o in donazione totale e offrono servizi di formazione e consulenza su IT e digitale.

In Italia, TechSoup è gestita da SocialTechno impresa sociale srl, fondata nel 2014 da quattro imprenditori impegnati da anni nel campo della tecnologia e della società civile.

La missione di TechSoup è quella di accompagnare le organizzazioni Non profit italiane in un percorso consapevole di trasformazione digitale.

www.techsoup.it

Autori

Il documento è stato redatto da:

Gianluca Salvatori, Francesco Scarpato, Alessia Schiavone - Fondazione Italia Sociale (FIS)
Ernesto Lanzillo, Monica Palumbo, Massimo Fortunato, Mario Filice, Cristina Morra - Deloitte
Fabio Fraticelli, Emma Togni - TechSoup Italia

Ringraziamenti

Si ringraziano inoltre Corriere della Sera - Buone Notizie e Vita Società Editoriale S.p.A. per aver diffuso la nostra indagine presso i propri contatti.

INDICE

EXECUTIVE SUMMARY

INTRODUZIONE

1 Innovazione e Terzo settore 13

2 I principali risultati dell'indagine 19

2.1 La cultura e l'approccio all'innovazione 20

2.2 Ostacoli e driver all'innovazione 24

2.2.1 Avere un approccio strategico e guidare la contaminazione positiva 30

2.2.2 Colmare il gap di competenze e superare le resistenze interne ed esterne 35

2.2.3 Dotarsi di adeguate risorse finanziarie 37

2.2.4 Favorire la trasformazione tecnologica e digitale sistemica 39

3 Sfide e opportunità 45

4 Appendice 51

4.1 Nota metodologica e campione 52

4.2 Le risorse per l'innovazione 52

5 Glossario 59

Bibliografia e sitografia 63

Executive Summary

Fondazione Italia Sociale, Deloitte Private e TechSoup Italia hanno indagato il bisogno di innovazione per le organizzazioni non profit in Italia. Capire quanto effettivamente siano coinvolte in percorsi di innovazione è centrale sia per lo sviluppo del settore stesso, sia per incoraggiare una maggiore attenzione e disponibilità delle istituzioni verso sostegni mirati e specifici.

L'indagine ha raccolto il punto di vista di circa 180 soggetti del Terzo settore italiano sul loro rapporto con l'innovazione nell'accezione più larga del termine. L'intento è stato quello di esplorare le aree principali di attività in cui essa può giocare un ruolo centrale per lo sviluppo e il miglioramento delle capacità operative del settore.

Di seguito i principali key findings emersi.

1

L'innovazione è fortemente desiderata dagli enti del Terzo settore italiano, specialmente sul piano dei processi organizzativi e dei servizi erogati. All'interno del settore, si distinguono positivamente le imprese e cooperative sociali che più frequentemente rispetto alle altre tipologie di organizzazioni rispondenti risultano adottare un approccio sistematico e radicale all'innovazione.

Il 96% del campione sente l'esigenza di innovare, prediligendo un approccio di tipo incrementale, ma solo una minoranza traduce questo impegno in una programmazione strategica di medio-lungo periodo.

2

Il 61% delle organizzazioni incontra delle resistenze nel promuovere l'innovazione: si tratta soprattutto di freni interni da parte di collaboratori e dipendenti.

Tuttavia, la mancanza di una strategia comune all'interno dell'organizzazione, sembra rivelare una debolezza a livello direttivo nel promuovere una cultura dell'innovazione condivisa.

3

Il 55% del campione attiva solo occasionalmente partnership specifiche per realizzare interventi innovativi e una organizzazione su cinque non prevede la possibilità di avviare collaborazioni con enti esterni.

Anche quando lavorano in rete, le realtà intervistate attivano partenariati quasi esclusivamente con organizzazioni simili, senza una costante e reale contaminazione con ambiti e settori diversi dal proprio ecosistema.

4

Per il 64% delle organizzazioni che non investono in innovazione, la scarsità di risorse economico-finanziarie risulta essere uno degli ostacoli principali al rafforzamento di tali processi.

Gli strumenti innovativi di finanza sociale, tuttavia, non aiutano in tal senso: solo il 18% delle organizzazioni intervistate se ne avvale, mentre la stragrande maggioranza del campione non li conosce o non ha competenze specifiche per utilizzarli.

5

Nonostante le organizzazioni si considerino mediamente inclini all'uso di nuove tecnologie, per quasi metà del campione il livello medio di competenze digitali del proprio personale è basso.

Le tecnologie di maggior interesse rimangono quelle per la comunicazione digitale, il cloud e per l'erogazione dei servizi a distanza.

Da queste considerazioni, risulta chiaro come il Terzo settore con riguardo ai temi dell'innovazione stia vivendo una fase di transizione, in cui il distacco dai modelli del passato è già avvenuto ma l'approdo a nuovi modelli operativi sia ancora da completare. La sfida è di favorire l'adozione di un approccio strategico all'innovazione, sostanziato da una coerente e continua ricerca volta a migliorare i processi organizzativi e produttivi, al fine di renderli sempre più sostenibili tanto per le organizzazioni quanto per i beneficiari finali.

Molteplici le aree su cui intervenire: la professionalizzazione delle risorse umane, il rafforzamento dei meccanismi di gestione economico-finanziaria, la capacità di condividere strategie e processi decisionali all'interno dell'organizzazione, la disponibilità a misurarsi e misurare gli impatti generati in collaborazione con i portatori di interesse, la necessità di lavorare sempre più in rete per realizzare, anche in partnership, investimenti materiali e immateriali di lungo termine.

Considerata la rilevanza di questo settore per lo sviluppo del Paese, anche alla luce delle esigenze che la ripresa post-emergenza Covid porterà in primo piano, è evidente che questo quadro di opportunità va colto ora. È il momento per gli enti di Terzo settore di tradurre il desiderio di innovazione in obiettivi concreti e radicati in una strategia efficace di azione.



Introduzione

Il concetto di innovazione è sempre più centrale nelle politiche nazionali e dell'Unione europea, così come in generale nel dibattito sul futuro e sugli obiettivi delle nostre società. Questa crescente rilevanza trova ragione nel fatto che il tema dell'innovazione sempre meno viene visto soltanto in relazione allo sviluppo economico, come strumento al servizio prevalente della crescita produttiva. Al contrario, si pone sempre più come **un approccio alla ricerca di risposte nuove a problemi e bisogni di natura sociale e ambientale**, ancora irrisolti o solo parzialmente soddisfatti, che sono inevitabilmente considerati prioritari da qualsiasi politica, nazionale o europea, volta al benessere dei propri cittadini.

I metodi dell'innovazione, intesi nel senso più ampio di questo termine, vanno quindi considerati parte integrante della strumentazione cui ricorrere per affrontare le più significative sfide del nostro tempo. Per questo motivo, il ruolo che l'innovazione è venuta assumendo nelle dinamiche sociali ed economiche si è progressivamente ampliato non solo quanto ad ambiti applicativi e soggetti beneficiari, ma anche in relazione agli **attori coinvolti** nel processo di creazione delle soluzioni di innovazione. In tale contesto, è al settore *non profit* e dell'economia sociale che si sono rivolte **Fondazione Italia Sociale, Deloitte Private e TechSoup Italia** per realizzare questa *survey* che ha raccolto dati e informazioni originali da circa 180 soggetti del Terzo settore italiano.

In un ambito che vede nel *networking* e nella costruzione di reti uno degli aspetti fondamentali per intraprendere processi innovativi, tanto l'immagine fornita all'esterno quanto l'autocomprensione del Terzo settore meritano un approfondimento concreto che superi le dichiarazioni di intenti e i proclami degli attori coinvolti. **Capire quanto effettivamente le organizzazioni *non profit* siano coinvolte in percorsi di innovazione è centrale sia per lo sviluppo del settore stesso, sia per incoraggiare una maggiore attenzione e disponibilità delle istituzioni verso sostegni mirati e specifici.**

Questo *working paper* vuole quindi approfondire il rapporto tra gli ETS (gli enti di Terzo settore, nella definizione del nuovo Codice¹ che ne ha riformato l'inquadramento giuridico) e l'innovazione nella sua accezione più larga, con l'intento di esplorare le aree principali di attività in cui essa può giocare un ruolo centrale per lo sviluppo e il miglioramento delle capacità operative del settore. L'obiettivo è investigare il tema in modo da cogliere cosa avviene *dentro* le organizzazioni e *in funzione* della realizzazione dei progetti e dei programmi che le impegnano.

¹ Decreto legislativo, 03/07/2017 n° 117, G.U. 02/08/2017.

La struttura del documento

Nel **primo capitolo** si inquadra il concetto di innovazione e lo si mette in relazione alle particolari caratteristiche delle organizzazioni di Terzo settore, evidenziando le modalità in cui la domanda di innovazione è avvertita dalle organizzazioni, gli ostacoli che possono rendere difficoltoso questo rapporto e, viceversa, le situazioni in cui l'innovazione viene incorporata come elemento fondamentale e distintivo dell'attività.

Il **secondo capitolo** dà conto dei principali risultati emersi dall'indagine, articolando una mappatura dello stato dell'arte e della cultura dell'innovazione presso le realtà *non profit*, per poi identificare le principali aree di

azione atte a promuovere l'innovazione.

Nel **terzo e ultimo capitolo** si evidenziano le principali conclusioni dello studio e si suggeriscono alcuni spunti per il futuro.

In **appendice** è riportata la nota metodologica e la descrizione del campione della ricerca. Segue una sintesi delle principali politiche e risorse messe a disposizione dalla Commissione europea e dalle istituzioni italiane a sostegno dell'innovazione e un glossario. Chiude il lavoro la bibliografia e sitografia di riferimento.

A yellow dot is located at the top left of the page. A yellow L-shaped line extends from this dot, running vertically down the left side and then horizontally across the bottom of the page.

Innovazione e Terzo settore

1

1. Innovazione e Terzo settore

L'innovazione è un concetto di per sé complesso che coinvolge **molteplici dimensioni** e il cui **carattere trasversale** lo rende di non facile articolazione. Numerose sono le definizioni e accezioni di innovazione elaborate in letteratura e dalle singole teorie socio-economiche nel corso del tempo. Il primo a trattare il fenomeno in un'ottica strategica/aziendale e a influenzare poi le successive riflessioni e considerazioni è stato l'economista Joseph Schumpeter², che ha identificato l'innovazione come la prima introduzione nel sistema economico e sociale di un nuovo prodotto, procedimento o sistema. L'innovazione può assumere, quindi, diverse forme e presentarsi durante diverse fasi del ciclo di vita di un'impresa o organizzazione: essa non è limitata alle innovazioni tecniche (e, oggi, digitali), relative a nuovi prodotti e procedimenti, ma comprende anche le innovazioni organizzative e gestionali, l'apertura a nuovi mercati, la scoperta di nuove fonti di approvvigionamento, le innovazioni finanziarie, e via dicendo.

La stessa Commissione europea nel *Libro verde sull'innovazione* del 1995³ definisce l'innovazione come: "il rinnovo e l'ampliamento della gamma dei

prodotti e dei servizi, nonché dei mercati ad essi assegnati; l'attuazione di nuovi metodi di produzione, d'approvvigionamento e di distribuzione; l'introduzione di mutamenti nella gestione, nell'organizzazione e nelle condizioni di lavoro, nonché nelle qualifiche dei lavoratori".

Ma non è solo nella vita economica che l'innovazione trova il suo campo di applicazione. Gli sviluppi più recenti riconducibili al dibattito nato attorno all' *open innovation*⁴ stanno ulteriormente rafforzando la nozione di innovazione come un processo che non può essere confinato all'interno di strutture o categorie rigidamente delimitate. Né che, tantomeno, può essere affrontato solo all'interno di grandi organizzazioni di impresa adeguatamente strutturate, come ancora emergeva dalle osservazioni di Schumpeter riferite al suo tempo. Dagli studi di von Hippel in avanti (cfr. *Democratizing Innovation*, 2005) si è affermato con sempre maggiore determinazione il concetto di innovazione *user-centered*, come fattore di cambiamento sia dei processi produttivi delle imprese quanto delle policy pubbliche e persino delle tendenze culturali e sociali. A partire dalle esperienze che hanno accompagnato la nascita

² Va specificato che il concetto di innovazione, nella sua accezione più stretta, non è stato ideato dall'autore, ma da Smith e Marx.

³ Libro Verde sull'innovazione - Bruxelles, 20. 12. 1995 COM(95) 688 def.

⁴ Il termine *open innovation* è stato coniato dall'economista statunitense Henry Chesbrough, nel saggio, *The era of open innovation*, (2003). È un approccio strategico e culturale in base al quale le aziende/organizzazioni, per creare più valore e competere meglio sul mercato, ricorrono non solo a idee e risorse interne, ma anche a idee, soluzioni, strumenti e competenze tecnologiche che arrivano dall'esterno.

del movimento per un *free and open-source software*, il paradigma alla base dei processi di innovazione è stato rivoluzionato, facendo spazio al principio della **partecipazione degli utenti** allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi. Dall'industria digitale, questa nozione si è progressivamente estesa ad un numero crescente di ambiti, anche non strettamente industriali, coinvolgendo una pluralità di soggetti che tradizionalmente erano considerati destinatari anziché produttori di innovazione.

In questo quadro, **il settore non profit non fa eccezione**, anzi si conferma un ambito chiamato a generare (e non solo utilizzare) innovazione, in particolare nella ricerca di nuove soluzioni in campo sociale, le cui responsabilità nel processo di ideazione e sperimentazione di pratiche innovative non sono per nulla inferiori rispetto a quelle di altri settori, tradizionalmente associati al concetto di innovazione. È tuttavia evidente che, per adempiere a questo compito, le organizzazioni che appartengono al Terzo settore debbano attrezzarsi, prima di tutto da un punto di vista culturale e di *mindset*, così da essere in grado di sviluppare strategie, strumenti e modelli organizzativi capaci di facilitare la generazione di innovazione.

Chiarito che il Terzo settore è pienamente coinvolto nei processi di innovazione e che, anzi, è chiamato ad essere un interlocutore primario per elaborare soluzioni innovative in campo sociale, è importante provare **a indagare quali siano gli ostacoli** che spesso si frappongono ad una più decisa assunzione dell'innovazione tra le priorità che guidano lo sviluppo del *non profit*.

Un primo aspetto riguarda una tendenziale **avversione al rischio**⁵ che caratterizza queste realtà, e le assimila alle organizzazioni – specialmente di piccola e piccolissima dimensione - per le quali questo requisito, fondamentale per sperimentare qualsiasi tipo di azione innovativa, è ritenuto problematico. L'attitudine a sperimentare, imparare dagli errori, valutare e tornare di nuovo a sperimentare – che è il cuore del processo di innovazione – ha bisogno di una disposizione culturale che non è ancora pienamente diffusa, restando ancora forte l'idea che vi siano soglie dimensionali sotto le quali le dinamiche dell'innovazione non possono attivarsi.

Un secondo aspetto, che è direttamente collegato e condiziona il primo, deriva dalla cronica **penuria di risorse libere** e da una tipologia di finanziamento che indirizza la maggior parte dei fondi disponibili (specialmente quelli di origine donativa e ovviamente quelli assegnati in forza di contratti di prestazione) ai beneficiari finali, lasciando **scarsi margini per gli investimenti in attività innovative**. A questo si aggiunge la convinzione, a volte pregiudizievole, che l'innovazione sia sempre un'attività particolarmente onerosa, per la quale occorrono risorse rilevanti in termini di denaro, di persone e di tempo.

Appunto il **fattore tempo** è il terzo aspetto che incide nella relazione tra *non profit* e innovazione. Ancora una volta, il sistema dei finanziamenti al Terzo settore è in larga parte viziato da una logica improntata al risultato immediato che ostacola la possibilità di innovare. Sia la quota di risorse derivanti dal mercato,

⁵ Clyde Eiríkur Hull & Brian H. Lio (2006) Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations, Journal of Change Management.

sotto forma di vendita di beni e servizi, sia la quota dipendente da donatori privati ed erogatori istituzionali, sono raramente compatibili con i tempi necessari per investimenti nel campo dell'innovazione.

Un quarto aspetto di rilievo è legato all'**attitudine verso i processi di trasformazione tecnologica e digitale**. Se l'utilità della tecnologia è ormai un fatto assodato e **le organizzazioni si considerano mediamente inclini all'uso di nuove tecnologie**, il percorso che porta un'organizzazione a creare valore e fare la differenza attraverso di essa è ancora tutto da scoprire. Il digitale, soprattutto alla luce della pandemia da COVID-19, non può più essere considerato un'opzione o una mera opportunità, ma manca ancora di una dimensione strategica entro cui si configura non solo l'erogazione di servizi ma anche l'assetto di ciascuna organizzazione.

C'è infine un ultimo aspetto che caratterizza le organizzazioni *non profit* in maniera sensibilmente maggiore rispetto alle realtà *profit*: la governance e i **processi decisionali** ad essa collegati. La maggior parte del settore è infatti composta da associazioni e

cooperative sociali, enti caratterizzati da **governance condivise**, in cui i processi decisionali sono più partecipati e paritari, ma al contempo più complessi e spesso meno rapidi. Inoltre, sia per i motivi sopra esposti, sia per la missione sociale insita al loro interno, spesso le organizzazioni *non profit* rispondono a una **molteplicità di stakeholder** (volontari, dipendenti, donatori, beneficiari, autorità pubbliche ecc.) con interessi anche divergenti e che inevitabilmente influiscono direttamente sulle loro modalità di operare, rendendo più complesso il processo che serve ad attivare iniziative innovative.

Le considerazioni sopra sinteticamente elencate, ovviamente, non possono e non devono costituire un alibi per sostenere l'inconciliabilità di innovazione e Terzo settore. Al contrario, per quanto si è detto, non esistono limiti strutturali che impediscano un ruolo attivo del *non profit* nei processi di innovazione, specie se di "innovazione aperta", ma è necessario prendere coscienza di alcuni ostacoli su cui occorre lavorare per trovare soluzioni, appunto innovative, che permettano alle organizzazioni di investire in innovazione.

Per tracciare il futuro del Terzo settore, è fondamentale comprendere quale ne può essere il potenziale trasformativo, inteso sia come capacità di trasformazione generata nei contesti in cui opera, sia come capacità di trasformarsi, imparando a usare nuovi strumenti per assolvere ai propri compiti ed alla propria missione. Scopo del presente rapporto è quello, appunto, di introdurre ad una visione meno approssimativa delle dinamiche innovative di cui gli enti di Terzo settore sono capaci, evidenziandone i nodi e indicando alcune linee possibili di sviluppo.

Dalle risposte raccolte nella *survey* emergono, come apparirà evidente nelle prossime pagine, elementi che confermano un'attenzione sempre più presente negli enti di Terzo settore per i temi dell'innovazione, accompagnata dalla volontà di investire risorse e assegnare loro priorità nelle strategie di sviluppo. Ma al tempo stesso si percepisce come le organizzazioni non sempre siano pronte per gestire i processi che l'innovazione comporta, specie quando richiedono di costruire e alimentare una fitta rete di rapporti con un ecosistema composto anche da soggetti che non appartengono al contesto più prossimo. Da ciò derivano progetti che a volte sono declinati in termini troppo "utilitaristici", con l'aspettativa di produrre risultati fruibili in breve tempo e rinunciando all'opportunità di iniziative più ambiziose e con un maggiore impatto trasformativo. In altre parole, si nota **una convergenza d'attitudine e un disallineamento organizzativo rispetto alle esigenze dell'innovazione**. Si tornerà su questo punto nelle conclusioni del rapporto, alla luce dei dati commentati, per trarre alcune considerazioni

sulle azioni necessarie per favorire il completamento della transizione in atto, che per un verso vede il Terzo settore sempre più impegnato in pratiche di innovazione e per altro verso lascia trapelare **che il potenziale inespresso è ancora rilevante**.

A yellow dot is positioned at the top left of the page. A vertical yellow line descends from this dot, and a horizontal yellow line extends from the bottom of the vertical line to the right, ending just before the large number '2'.

I principali risultati dell'indagine

2

2. I principali risultati dell'indagine

Per identificare quale sia il ruolo delle realtà *non profit* italiane e la loro percezione rispetto ai temi dell'innovazione, Fondazione Italia Sociale, Deloitte Private e TechSoup Italia hanno condotto una ricerca specifica sulla base di una definizione operativa di **innovazione intesa come capacità di implementare modelli e processi finalizzati al miglioramento continuo dell'organizzazione e dei suoi beni/servizi, al fine di massimizzarne gli impatti positivi.**

Le interviste hanno coinvolto circa 180 organizzazioni *non profit* e sono state raccolte attraverso una *survey online*⁶ strutturata secondo cinque principali dimensioni individuate come intrinsecamente legate all'innovazione:

1. leadership e cultura dell'innovazione
2. struttura organizzativa
3. gestione del personale
4. finanza sociale
5. tecnologia e digitalizzazione.

2.1 La cultura e l'approccio all'innovazione

Nel dibattito italiano, l'innovazione è spesso considerata un elemento non propriamente caratterizzante il DNA del Terzo settore. Eppure, le organizzazioni *non profit* intervistate smentiscono tale percezione segnalando di avere, almeno in linea di principio, una forte tendenza a voler innovare, sia in ottica di **miglioramento della propria offerta di prodotti e servizi**, sia per quanto concerne l'ottimizzazione dei **processi**.

In entrambi i casi, il loro orientamento principale è quello di adottare un **approccio di tipo incrementale**, teso a migliorare o adattare l'offerta già esistente, piuttosto che radicale, ovvero in grado di introdurre servizi, prodotti o processi completamente nuovi. (*figura 1*). In tale contesto, appare utile evidenziare che un atteggiamento in controtendenza si rileva, però, sul **cluster di imprese e cooperative sociali**, le quali dichiarano appunto di essere orientate maggiormente verso un'**innovazione radicale** per entrambi gli ambiti, rispetto alle altre forme giuridiche.

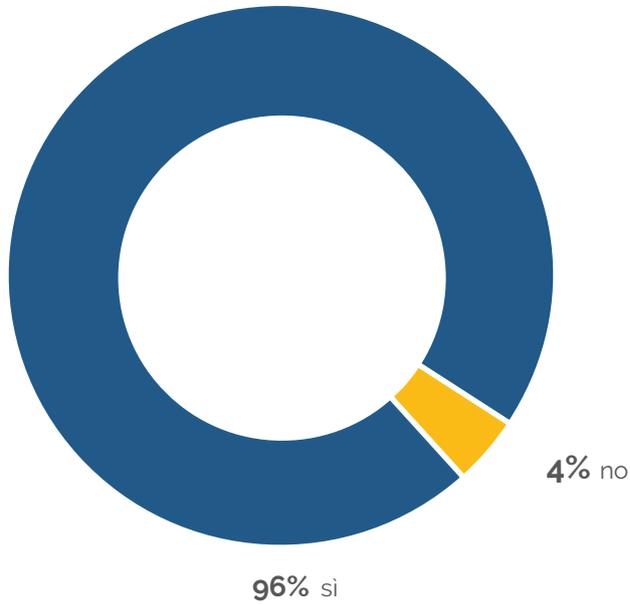
L'importanza dell'innovazione è riconosciuta non solo per quanto riguarda il recente passato, ma anche per la propensione circa le attività su cui investire in futuro.

⁶ Per un dettaglio del campione si veda la sezione "Nota metodologica e campione".

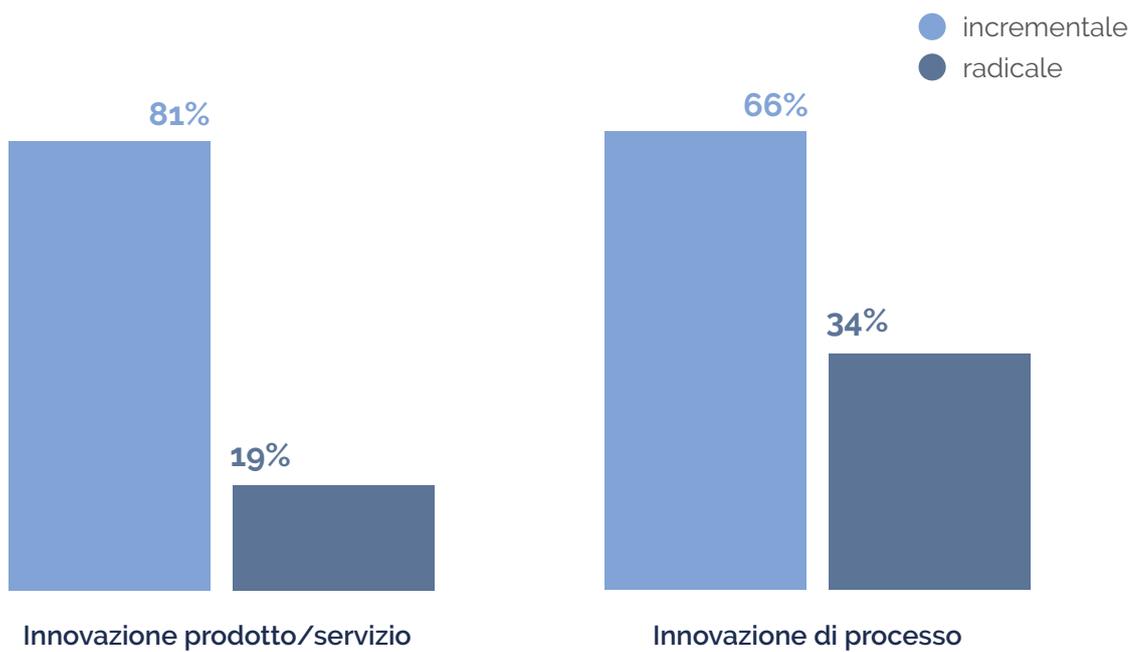
figura 1

Esigenze di innovazione

L'organizzazione sente l'esigenza di innovare?



Verso che tipo di innovazione è maggiormente orientata?



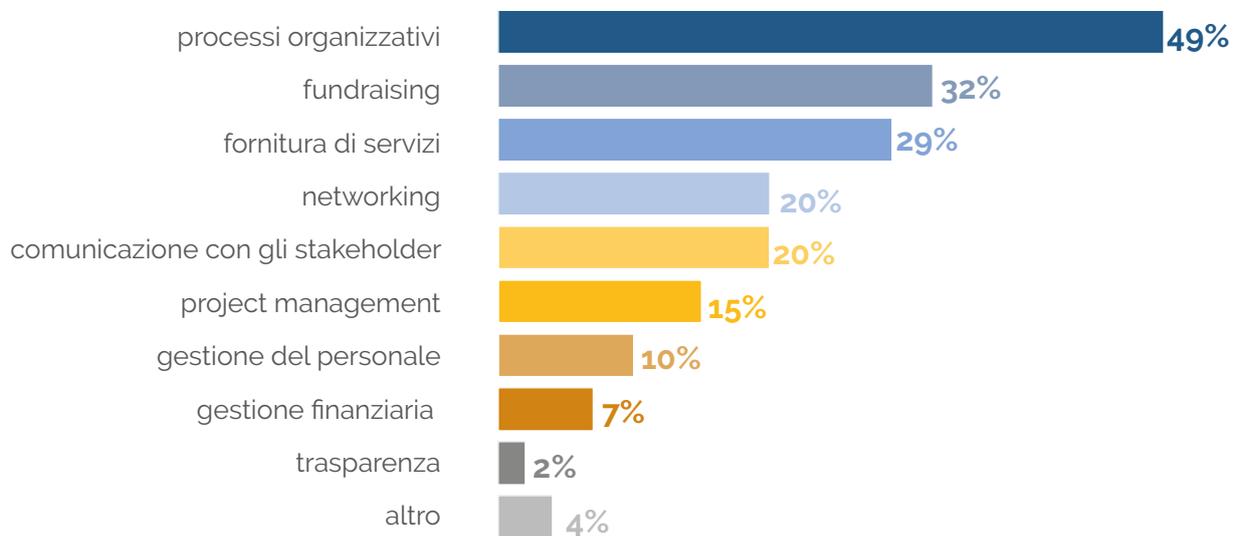
La maggior parte degli enti partecipanti all'indagine (73%) dichiara infatti di aver implementato almeno un'iniziativa altamente innovativa negli ultimi 5 anni (valido in particolare per le imprese e cooperative sociali) e, in ottica prospettica, **sette organizzazioni su dieci dichiarano che attualmente stanno realizzando degli investimenti proprio per favorire l'innovazione**⁷. Nel trend positivo delineato, per quanto riguarda il **settore di intervento** spiccano le organizzazioni che operano in ambito *sanità*, mentre per quanto riguarda la **forma giuridica**, *imprese e cooperative sociali* si confermano più propense a investire in innovazione rispetto alle altre realtà. Circa metà delle organizzazioni *non profit* che

hanno partecipato all'indagine indica che l'ambito più rilevante per identificare e sviluppare soluzioni innovative è legato a migliorare soprattutto i **processi organizzativi** (49%) (figura 2). Il principale vantaggio percepito, nell'implementazione di soluzioni innovative è il **miglioramento della qualità dei servizi offerti** (42%) (figura 3).

Sembra, quindi, prevalere una **prospettiva virtuosa ma utilitarista**, connessa appunto ai processi organizzativi legati al *delivery* dei servizi che sostanziano la missione stessa degli enti. Appare diffusa una prospettiva d'innovazione declinata sulla base di esigenze specifiche, più che strategiche, segnata dalla preoccupazione di dover trasferire

figura 2

Ambiti rilevanti per implementare soluzioni innovative
risposta multipla



In quale ambito è più rilevante identificare e implementare soluzioni innovative?

⁷ Le organizzazioni rispondenti caratterizzano come "più innovative" le iniziative da loro realizzate in ambito di trasformazione digitale: dall'apertura di portali web, all'utilizzo di nuovi software o piattaforme di social media, o di sistemi gestionali utili per rendere più efficienti i processi interni, amministrativi, di lavoro in condivisione e di gestione delle donazioni.

figura 3

Vantaggi legati all'investimento in soluzioni innovative
risposta multipla



Quali sono i principali vantaggi/benefici raggiunti associati a tali investimenti?

nel breve termine gli investimenti in innovazione in risultati concreti, utili per l'operatività quotidiana. **Meno evidente**, come si vedrà nel prossimo paragrafo, sembra essere, invece, **un'idea a tutto tondo di innovazione**, intesa come approccio culturale **volto a strutturare in profondità il modo di agire organizzativo**.

Sulla base di queste prime risposte al questionario, si potrebbe affermare che **la cultura dell'innovazione può divenire un valore intrinseco e un elemento distintivo delle realtà non profit**. Per fare ciò, può essere utile incrementare e valorizzare sempre

più e sempre meglio il confronto e la crescita, sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione. Nel primo caso, offrendo ad esempio sessioni di *coaching* per sviluppare idee innovative o celebrando i casi di successo con i team di lavoro, al fine di incentivare la ricerca di nuove e più efficaci pratiche. Nel secondo caso, condividendo le esperienze e i desiderata dell'ente, evitando atteggiamenti autoreferenziali per aprirsi agli insegnamenti che si possono trarre dal dialogo, dal confronto e dallo scambio di prospettive su temi cruciali come quello dell'innovazione.

2.2 Ostacoli e driver all'innovazione

Sebbene la maggior parte delle organizzazioni intervistate si dichiara favorevole a voler innovare e intraprendere iniziative innovative, si rilevano dei freni che - di fatto - ostacolano la realizzazione di tale volontà. **Ostacoli**, questi, che sono **endogeni ed esogeni**. In effetti, più della metà delle organizzazioni intervistate dichiara di aver incontrato delle resistenze nel promuovere l'innovazione: si tratta soprattutto di resistenze interne da parte di **collaboratori, dipendenti e volontari** e, in seconda battuta, da parte della **Pubblica amministrazione** (*figura 4*).

Se a un primo sguardo può sorprendere che siano soprattutto le organizzazioni di grandi dimensioni, con più di 100 dipendenti, a dichiarare di aver incontrato resistenze all'innovazione, analizzando le motivazioni si può ipotizzare che proprio dove il numero di risorse (dipendenti, volontari, collaboratori) è più elevato, risulta più difficile un coinvolgimento e un passaggio di informazioni che permetta di capire quanto sia utile, sebbene a volte faticoso, intraprendere percorsi

innovativi.

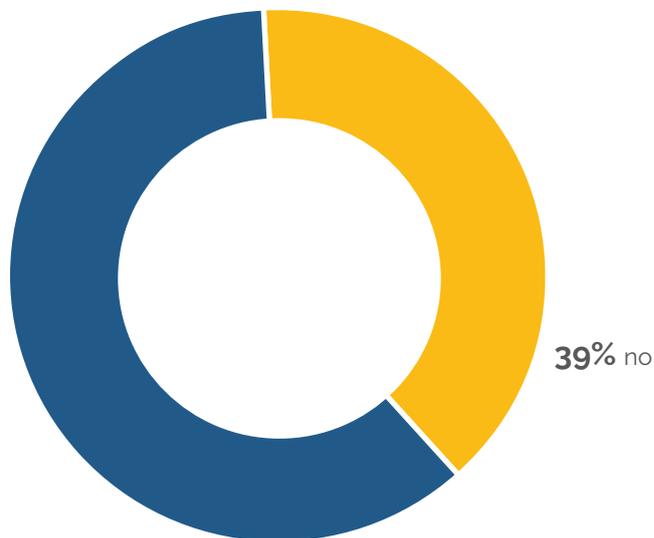
In tale contesto, poiché il presidio dell'innovazione, e le relative responsabilità connesse ai progetti attuativi, sono affidati soprattutto alla direzione o a funzioni di tipo strategico-direttivo, si pone una questione sull'efficacia della governance che mette in evidenza **opportunità di miglioramento non solo nell'individuare obiettivi d'innovazione appropriati, ma anche nel coinvolgere correttamente tutti i livelli dell'organizzazione**, generando la giusta motivazione e condivisione (*figura 5*).

A conferma di ciò, dalla ricerca emerge che la maggior parte degli enti fatica ad adottare strategie e strumenti operativi per dare esecuzione ad un piano di innovazione e **solo il 21% ha definito una strategia di medio-lungo termine** con obiettivi dichiarati e misurabili. Tali strategie sono definite maggiormente dalle organizzazioni di grandi dimensioni con oltre 100 dipendenti (*figura 6*).

figura 4

Resistenze nel promuovere l'innovazione

L'organizzazione ha incontrato delle resistenze nella promozione dell'innovazione?



61% si



Dove si concentrano le maggiori resistenze?

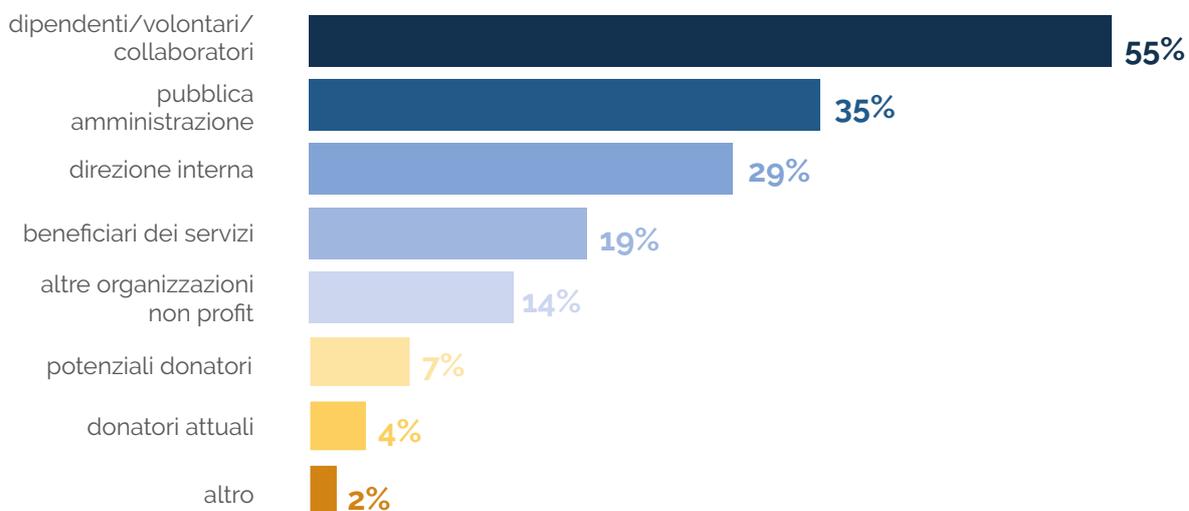
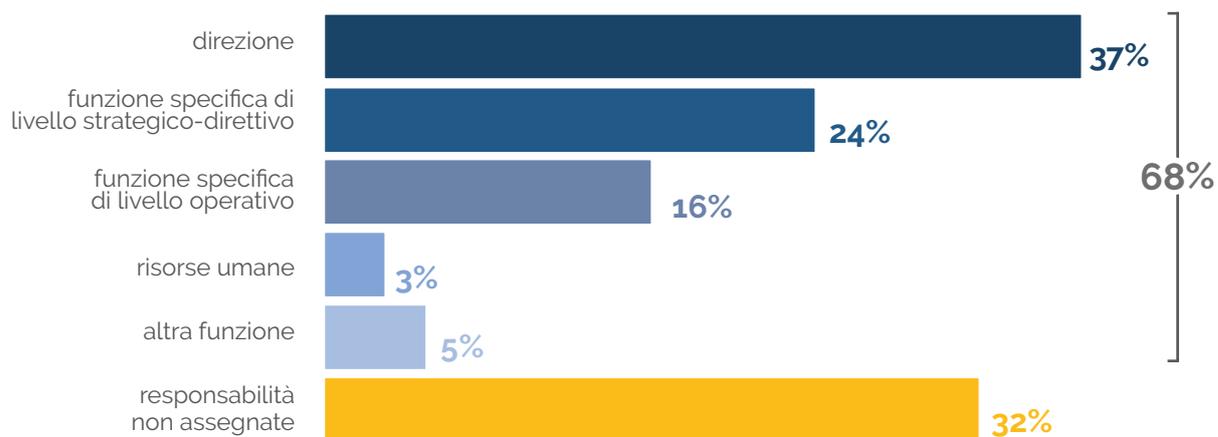
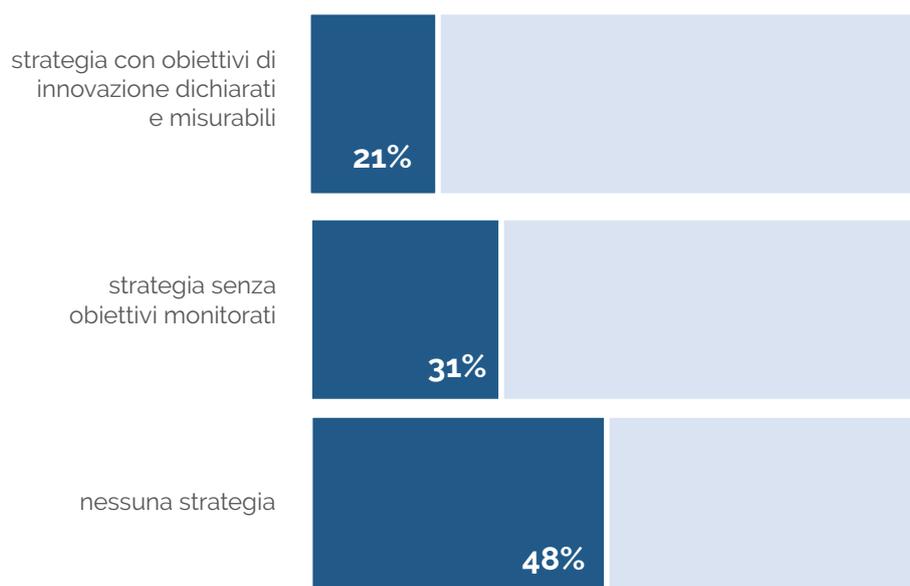


figura 5 Responsabilità in ambito innovazione
risposta multipla



L'organizzazione ha assegnato specifiche responsabilità in ambito innovazione ad una o più funzioni interne?

figura 6 La strategia in ambito di innovazione



L'organizzazione ha definito chiaramente una strategia di medio-lungo periodo in ambito innovazione?

Se invece si sposta l'attenzione sul settore di attività, sono le organizzazioni che si occupano di *cultura e sport*, e *sanità* quelle che più frequentemente formalizzano una strategia specifica in ambito innovazione, mentre questo non avviene in oltre la metà delle organizzazioni che operano nel settore dell'assistenza sociale e protezione civile.

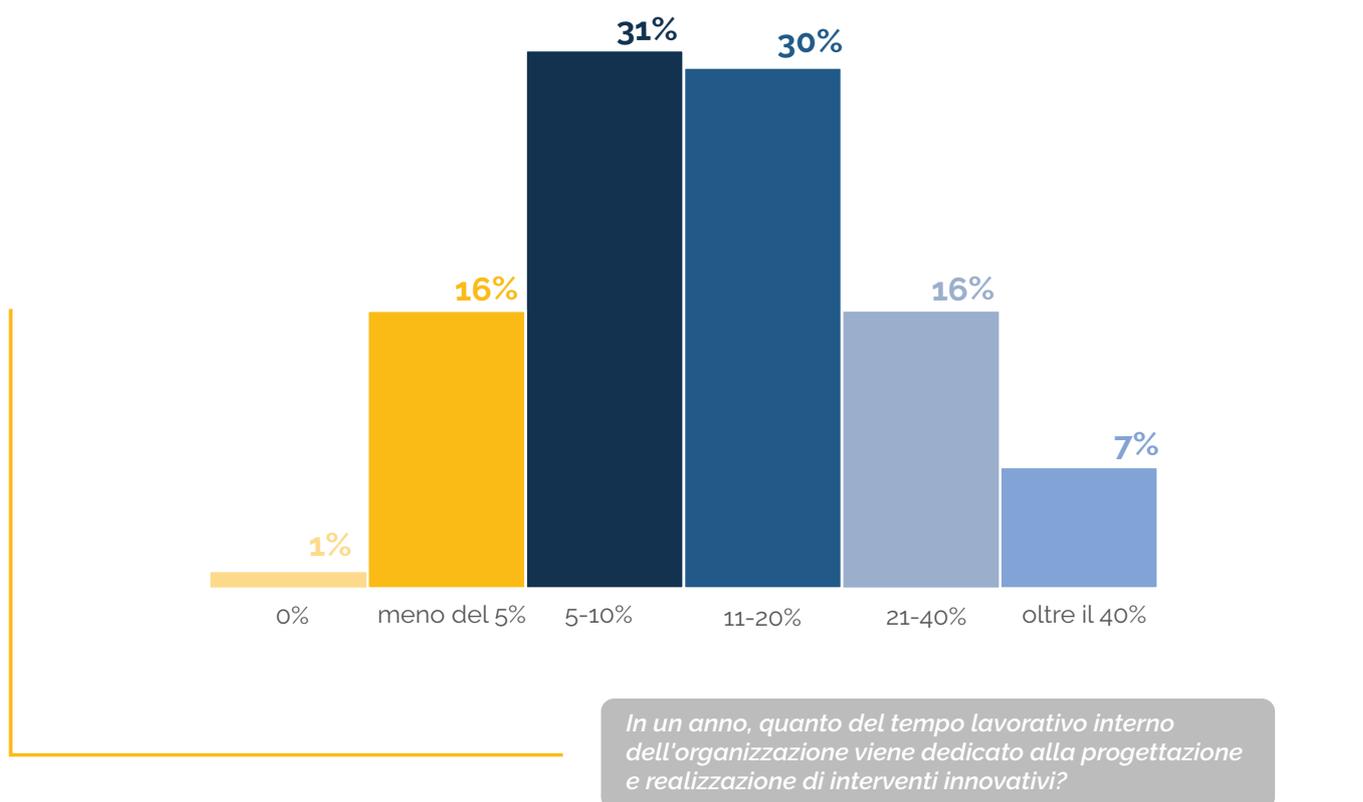
Rispetto alla forma giuridica, si distinguono positivamente le imprese e cooperative sociali, le quali tendono ad avere, più delle altre, una strategia

in ambito di innovazione, sebbene non monitorino efficacemente gli obiettivi.

È utile comunque ribadire che **quasi la metà di tutti gli enti intervistati (48%) non definisce in alcun modo una strategia**, evidenziando quindi una tendenza generale per la quale le organizzazioni puntano sì all'innovazione nelle loro dichiarazioni d'intenti, ma l'obiettivo è tutt'altro che perseguito in modo strutturato e sistematico.

A ulteriore conferma di un approccio interessato ma poco concreto, si registra l'**effettivo tempo di lavoro**

figura 7 Tempo di lavoro dedicato agli interventi innovativi



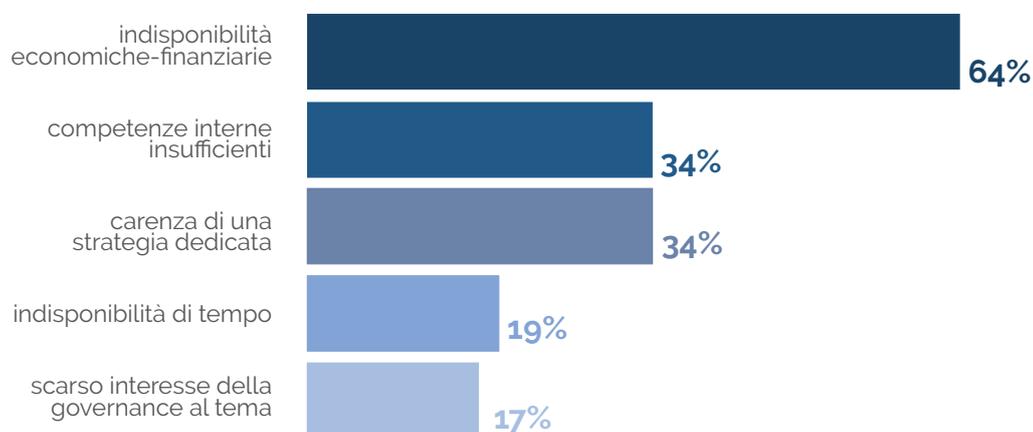
che le organizzazioni dedicano alla progettazione e realizzazione di interventi innovativi: per la maggior parte di esse rimane limitato, aggirandosi tra il 5 e il 20%, con meno di un ente su dieci che dedica oltre il 40% del proprio tempo a tale ambito (figura 7).

Affinché l'innovazione possa divenire una priorità strategica ed operativa, sarebbe necessario avere i mezzi per implementare una coerente e conseguente allocazione di risorse umane e finanziarie. Questo vale sia per le organizzazioni che già investono in innovazione, sia per quelle che ancora non lo fanno. Se si considerano queste ultime, dall'indagine emerge che **le motivazioni che ne inibiscono** la propensione ad investire sono principalmente di tipo economico-

finanziario (64%) a cui si aggiunge la mancanza di risorse umane sufficientemente formate o con competenze specifiche (34%) (figura 8).

In tale contesto, sarà inoltre utile approfondire nel tempo i risultati che produrrà la **riforma del Terzo settore**, per la quale si evidenzia un alto grado di applicazione per le organizzazioni coinvolte: la maggioranza, nonostante i rinvii e l'incertezza sulle tempistiche dell'effettiva istituzione del Registro unico, ha già modificato il suo statuto per divenire formalmente un ente di Terzo settore (ETS) e ha adottato sistemi di governance, nonché di vigilanza, monitoraggio e controllo conformi alle disposizioni del Codice del Terzo settore (figure 9 e 10).

figura 8 Ostacoli nell'investire in innovazione
risposta multipla



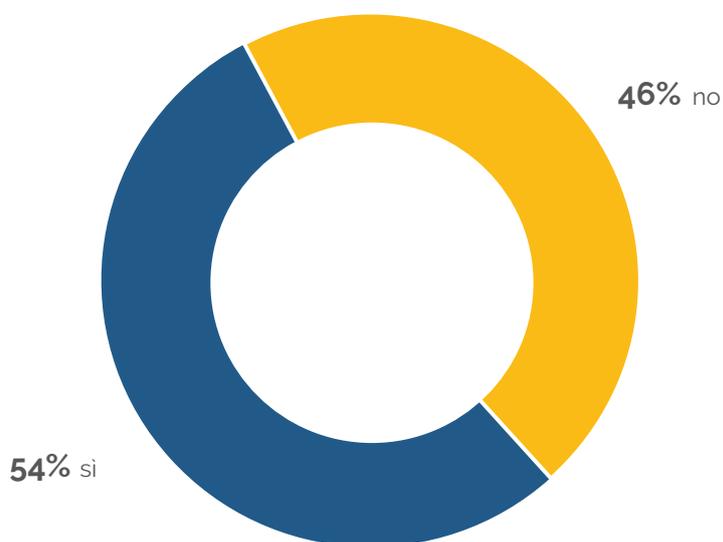
Quali sono i principali ostacoli che hanno impedito tali investimenti?

figura 9 Modifica dello Statuto



L'organizzazione ha già modificato il suo Statuto ai sensi della riforma del Terzo settore per divenire un ente di Terzo settore (ETS)?

figura 10 Sistema di governance, vigilanza, monitoraggio e controllo



L'organizzazione ha adottato un sistema di Governance nonché di Vigilanza, Monitoraggio e Controllo, ai sensi della riforma del Terzo settore?

2.2.1 Avere un approccio strategico e guidare la contaminazione positiva

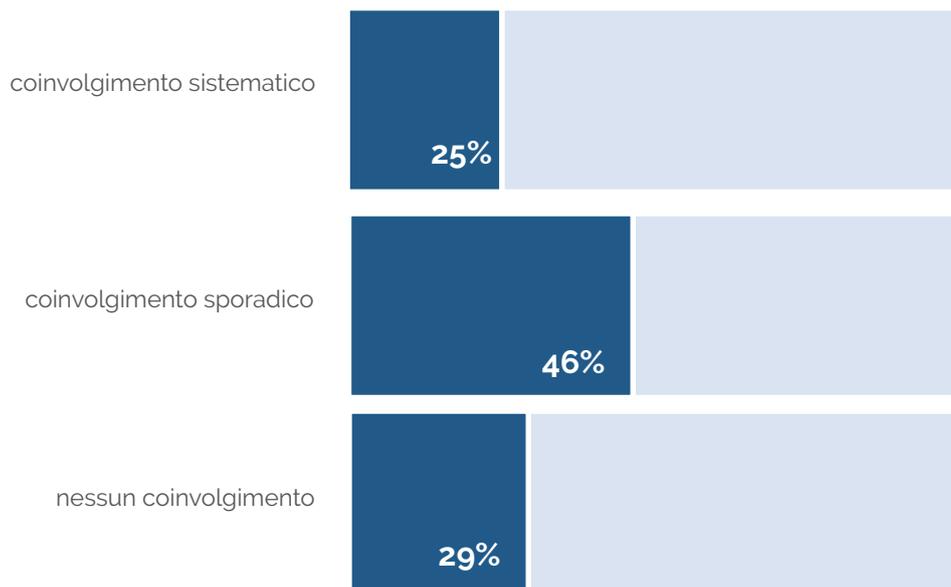
A prescindere da forma giuridica, settore di appartenenza o territorio in cui si offrono i propri servizi, l'indagine ha individuato quattro leve che, se correttamente governate, possono divenire dei punti di forza su cui puntare per sviluppare e potenziare processi innovativi:

- avere un approccio strategico e guidare la contaminazione positiva;
- colmare il gap di competenze e superare le resistenze interne ed esterne;
- dotarsi di adeguate risorse finanziarie;
- favorire la transizione tecnologica e digitale sistemica.

Sono stati analizzati i limiti posti da un'inclinazione all'innovazione poco attenta alla dimensione strategica. Tale propensione si riscontra anche nella limitata attitudine alla condivisione e collaborazione con l'esterno.

Il **75%** delle organizzazioni intervistate, infatti, **non coinvolge sistematicamente i propri stakeholder** (il 29% non lo fa mai, mentre il 46% lo fa solo sporadicamente) nella valutazione dei progetti in corso e nell'individuazione di interventi innovativi (*figura 11*). Di conseguenza, non sorprende che la cooperazione con partner esterni non sia un modus operandi stabile e consolidato. **Per oltre metà del campione (55%)** infatti,

figura 11 Attività di coinvolgimento degli stakeholder



L'organizzazione realizza periodicamente attività di coinvolgimento dei propri stakeholder per valutare le attività correnti e individuare interventi innovativi?

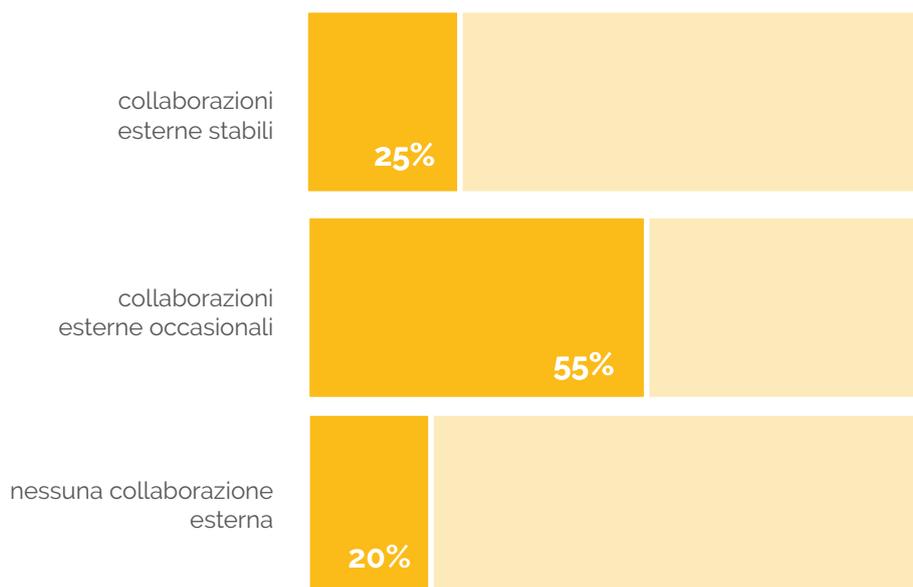
partnership specifiche volte a sviluppare progetti innovativi **vengono attivate solo occasionalmente**, mentre una organizzazione su cinque esclude a priori collaborazioni con enti esterni (*figura 12*).

Nella maggior parte dei casi (64%), quindi, le organizzazioni **non ricorrono a metodi di open innovation** per pianificare azioni innovative e anche chi dichiara di **collaborare** con terze parti, **tende a restare “tra simili”**, in quanto preferisce avviare progetti con enti dello stesso settore (46%) o con consorzi, reti e associazioni (42%). Gli enti intervistati, quindi, solo raramente si prestano a una contaminazione più

marcata con realtà e settori realmente diversi dal proprio ecosistema di riferimento (*figura 13*).

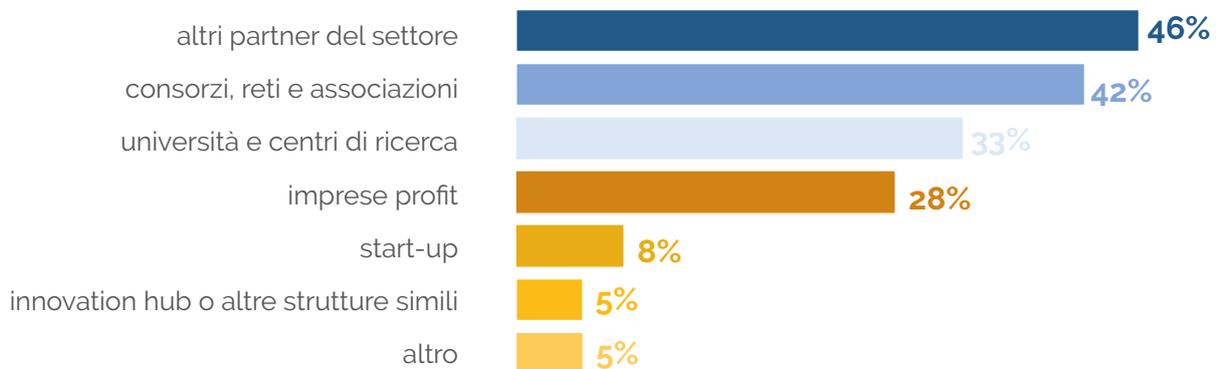
Anche sul lato della **progettazione e programmazione**, i rispondenti non sembrano ancora particolarmente inclini all'innovazione. I risultati dell'indagine mostrano, infatti, una scarsa preparazione verso modelli/processi di co-progettazione con la Pubblica amministrazione, ai sensi dell'articolo 55 del Codice del Terzo settore. Almeno in parte comprensibilmente, considerata la novità introdotta dalla Riforma, ancora non assimilata diffusamente da parte delle varie parti in causa (*figura 14*).

figura 12 Collaborazioni esterne e partnership



L'organizzazione ricerca, instaura e gestisce collaborazioni esterne e partnership per implementare interventi innovativi?

figura 13 I principali partner coinvolti
risposta multipla



Queste collaborazioni coinvolgono maggiormente...

figura 14 Processi di co-programmazione e co-progettazione
con la Pubblica Amministrazione



L'organizzazione si sta dotando di modelli/processi di co-programmazione e/o co-progettazione con la Pubblica amministrazione (ai sensi dell'articolo 55 del Codice del Terzo settore)?

figura 15 Service design



L'organizzazione adotta approcci di service design nella progettazione e nell'organizzazione dei propri servizi?

Stesso scenario per l'adozione di approcci di *service design* che si occupano di definire come si svolge la relazione tra utente e organizzazione con l'obiettivo di generare un'esperienza di qualità per entrambe le parti: solo il 20% degli intervistati ne fa uso nelle proprie attività (figura 15).

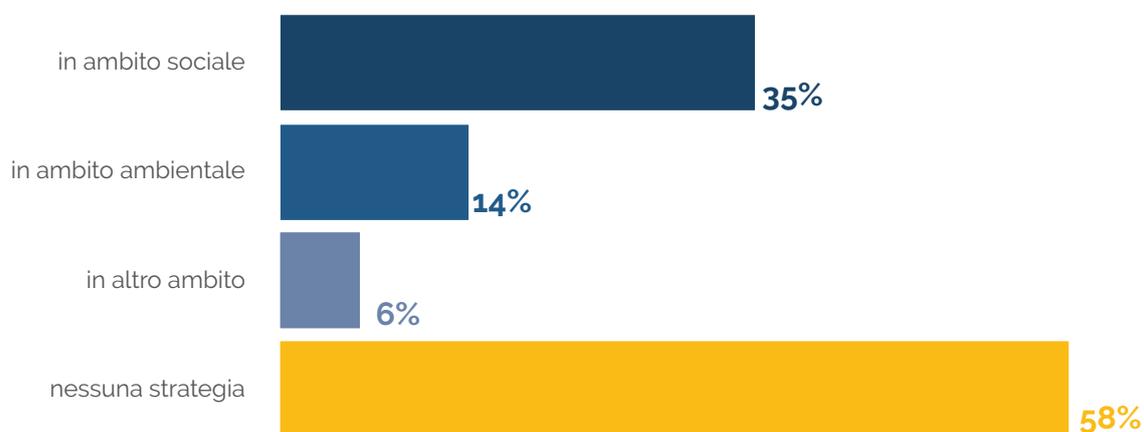
A conferma delle considerevoli opportunità di miglioramento circa l'approccio strategico, si segnala come **la maggioranza delle organizzazioni coinvolte non abbia definito una strategia di sostenibilità né abbia realizzato valutazioni di impatto** relativamente alle iniziative effettuate (figure 16 e 17). Il 36%, inoltre, non adotta ancora strumenti di rendicontazione sociale che, oltre a essere previsti nella Riforma, da un lato sono utili a favorire la **sistematizzazione delle**

esperienze e dei relativi risultati e dall'altro sono necessari per condividere e accumulare conoscenze all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

Questi dati evidenziano come **un approccio più votato alla collaborazione con altri soggetti e una strutturazione maggiore nel determinare obiettivi, strumenti e risorse sui temi dell'innovazione** possano favorire riflessioni virtuose in merito all'adozione di una strategia. In tale contesto, appare evidente **il ruolo**

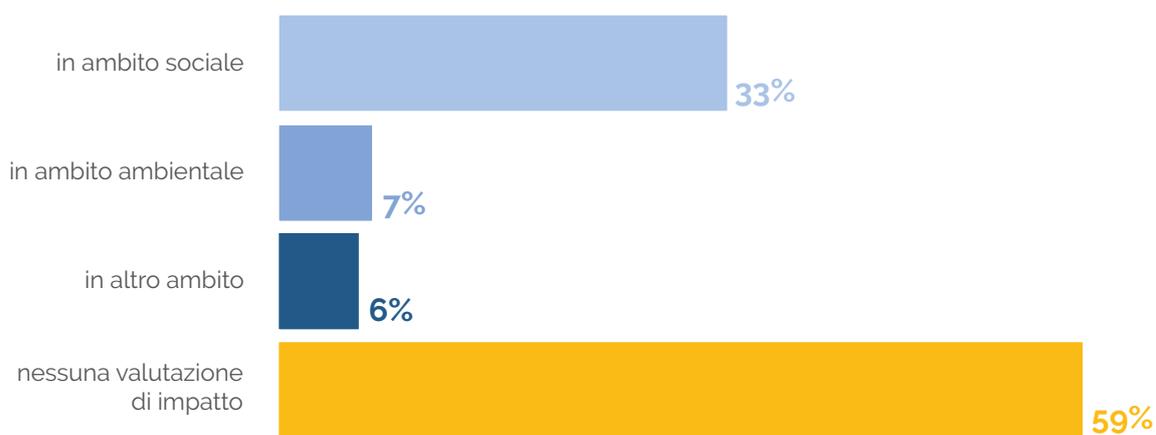


figura 16 Strategie di sostenibilità
risposta multipla



L'organizzazione ha formalizzato una strategia di sostenibilità?

figura 17 Valutazioni d'impatto su iniziative effettuate
risposta multipla



L'organizzazione ha svolto nel corso degli ultimi 2 anni valutazioni d'impatto relativamente alle iniziative effettuate?

fondamentale che la *governance* può svolgere per raggiungere una progressiva transizione verso un approccio culturale e sistemico, volto sia a immaginare nuove soluzioni sia a renderle operative nel medio-lungo periodo. **Inoltre, è auspicabile che la progressiva applicazione** degli elementi normativi **della riforma del Terzo settore** rafforzi il ciclo virtuoso che unisce il coinvolgimento costante dei portatori di interesse, la pianificazione strategica in ambito di sostenibilità, la misurazione degli impatti generati e la rendicontazione sociale per ottenere quella condivisione e contaminazione di esperienze necessaria a sviluppare percorsi effettivamente innovativi.

2.2.2 Colmare il gap di competenze e superare le resistenze interne ed esterne

Tra i ***driver*** per favorire l'adozione di pratiche innovative in ambito *non profit*, si identifica anche il rafforzamento dei percorsi di **professionalizzazione e investimento in risorse umane** (figura 18). In tale contesto, è positivo segnalare come siano prevalentemente questi gli ambiti di investimento nei quali si stanno muovendo le organizzazioni per favorire la diffusione di innovazione. I risultati dell'indagine mostrano come la maggior parte delle organizzazioni (81%) cerca di **favorire la composizione di team eterogenei**, in termini di attitudini e competenze e, negli ultimi dodici mesi, **un'organizzazione su tre** segnala di aver dotato la propria struttura di risorse che possano portare **competenze digitali mediamente superiori a quelle già presenti all'interno dell'organizzazione**.

Le persone che compongono il mondo del Terzo

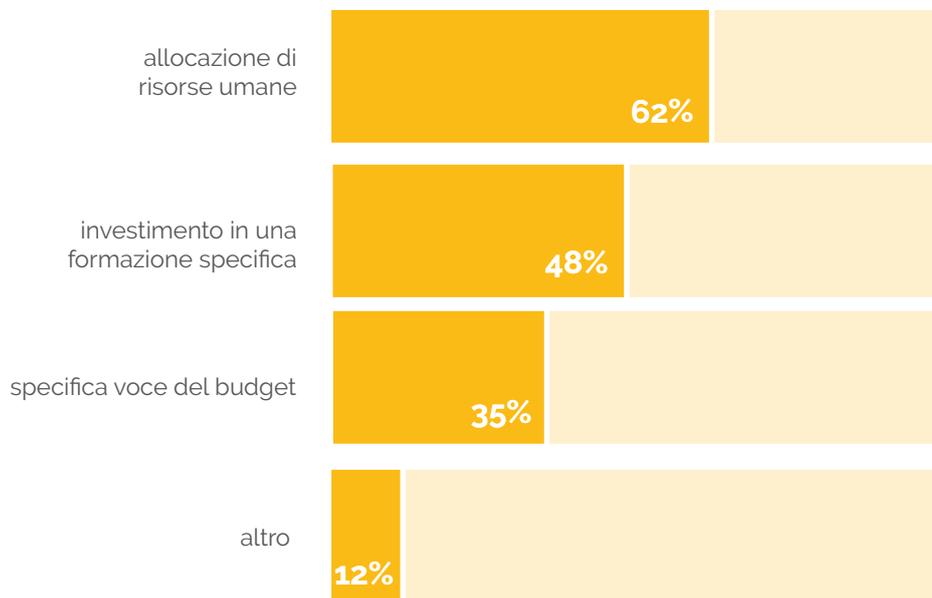
settore rappresentano un insieme di esperienze diverse che possono convertirsi in un motore efficace d'innovazione, se opportunamente formato in senso professionalizzante. Il 72% del campione segnala di prevedere **percorsi di formazione specifica in ambito di innovazione**⁸, ma questa si concretizza principalmente in maniera occasionale (46%), tramite incontri dedicati tenuti da specialisti o conferenze, e senza la promozione strutturata di competenze relative a obiettivi specifici (figura 19).

È necessario invertire questo trend, rafforzare **percorsi formativi continui e strutturati** e parallelamente agire anche all'interno dell'organizzazione potenziando momenti e percorsi di ***coaching*** che guidino nella pratica le risorse umane nella formulazione e sviluppo di idee e pratiche innovative. Senza questi interventi non stupisce, come si è visto, che una parte consistente delle resistenze all'innovazione siano interne.

L'attitudine a sperimentare e innovarsi, infatti, ha bisogno di una **predisposizione culturale adeguata** che di fatto non si è ancora pienamente diffusa nel mondo *non profit*. Tale approccio ha probabilmente bisogno di essere portato avanti e guidato dai **leader del settore**, senza dimenticare che il processo di acquisizione delle giuste competenze atte a innovare non passa solo per la formazione delle proprie risorse, ma anche e forse soprattutto dal progressivo **adeguamento della propria *governance***.

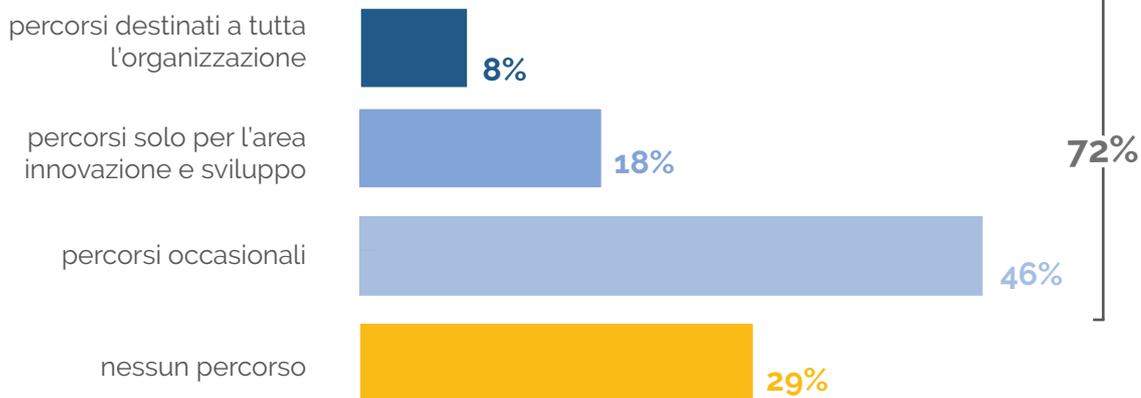
⁸ Le principali iniziative di formazione realizzate dalle organizzazioni rispondenti sono in ambito tecnologico e digitale e di trasferimento di conoscenze anche attraverso l'utilizzo di piattaforme online.

figura 18 Soluzioni per investire in innovazione
risposta multipla



L'investimento in innovazione è rappresentato da...

figura 19 Percorsi di formazione specifica in ambito innovazione



L'organizzazione prevede percorsi di formazione specifica in ambito innovazione?

2.2.3 Dotarsi di adeguate risorse finanziarie

Dai risultati dell'indagine emerge come la **scarsità di risorse finanziarie** sia uno degli ostacoli - sebbene non il solo e neppure il principale - alla possibilità per gli enti del Terzo settore di alimentare una pianificazione di più lungo termine in ambito di innovazione. In tale contesto, il rischio per il Terzo settore è di non riuscire a rompere quel **circolo vizioso** che vede una non sempre adeguata applicazione di processi innovativi e organizzativi capaci di offrire servizi ad alto impatto – come ulteriore ostacolo alla ricerca e all'ottenimento di risorse finanziarie. Tutto questo, in un contesto segnato, in particolare negli ambiti più colpiti da restrizioni e sospensioni delle attività, dall'andamento negativo dei fondi destinati al Terzo settore a causa degli scenari determinati dalla pandemia da COVID-19.

È per tale ragione che si pone il tema di **come rafforzare ed eventualmente rinnovare** le modalità di sostentamento economico delle organizzazioni *non profit*, guardando tanto agli strumenti già disponibili e largamente utilizzati quanto ai nuovi **strumenti di finanza per il sociale**, che in questi ultimi anni si sono affacciati sulla scena. In particolare, considerato che la presente indagine è rivolta ad approfondire il tema dell'innovazione, la *survey* ha voluto sondare l'atteggiamento delle organizzazioni del Terzo settore nei confronti degli strumenti finanziari che nella comune *vulgata* si presentano come maggiormente innovativi. **L'intento è stato quello di verificare se alla notorietà di cui questi strumenti godono nel mondo della finanza, corrisponda analoga**

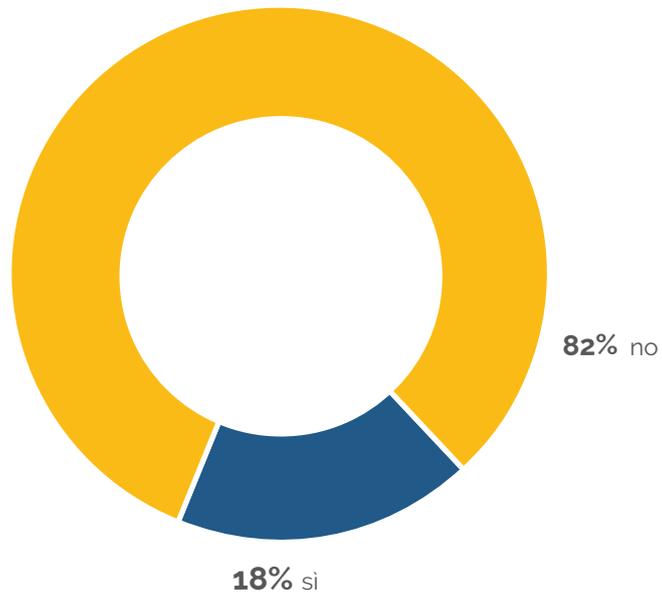
conoscenza, apprezzamento, e soprattutto utilizzo, da parte degli enti *non profit*.

Ebbene, con riferimento agli strumenti innovativi di finanza sociale le risposte alla *survey* mettono in luce come essi siano di fatto **ancora poco utilizzati e conosciuti** dalle organizzazioni di Terzo settore. Solo il 18% delle organizzazioni intervistate infatti dichiara di farne uso, peraltro affidandosi principalmente al *microcredito* e a piattaforme di *crowdfunding*, non certo ai meccanismi maggiormente vicini a quelli più propriamente finanziari quali *prestiti obbligazionari (social bond)* ed *equity (social impact investing)* (*figura 20*). Il principale deterrente alla fruizione di questi strumenti si ritrova nella **mancanza di conoscenza** degli stessi, dichiarata da oltre metà dei rispondenti (56%), ma anche dalle **limitate competenze** dello staff in ambito finanziario (23%) (*figura 21*).

In questo senso, una maggiore proattività delle organizzazioni nel formarsi e identificare nuovi possibili finanziatori, se accompagnata da maggiori sforzi da parte degli enti erogatori per adattare gli strumenti di cui dispongono alle specifiche caratteristiche del *non profit*, potranno aprire nuove opportunità per il futuro. Anche tenuto conto, come altri contributi di ricerca già hanno messo in rilievo (cfr. ILO 2019), che lo scarso stimolo delle organizzazioni *non profit* a utilizzare tali strumenti, e la relativa scarsa informazione, spesso trovano la propria ragione di essere nella percezione che si tratti di strumenti che non nascono originariamente per soddisfare le esigenze del Terzo settore.

figura 20 Fruizione di finanza sociale

L'organizzazione ha mai usufruito di strumenti di finanza sociale?



Di quali strumenti ha usufruito maggiormente?

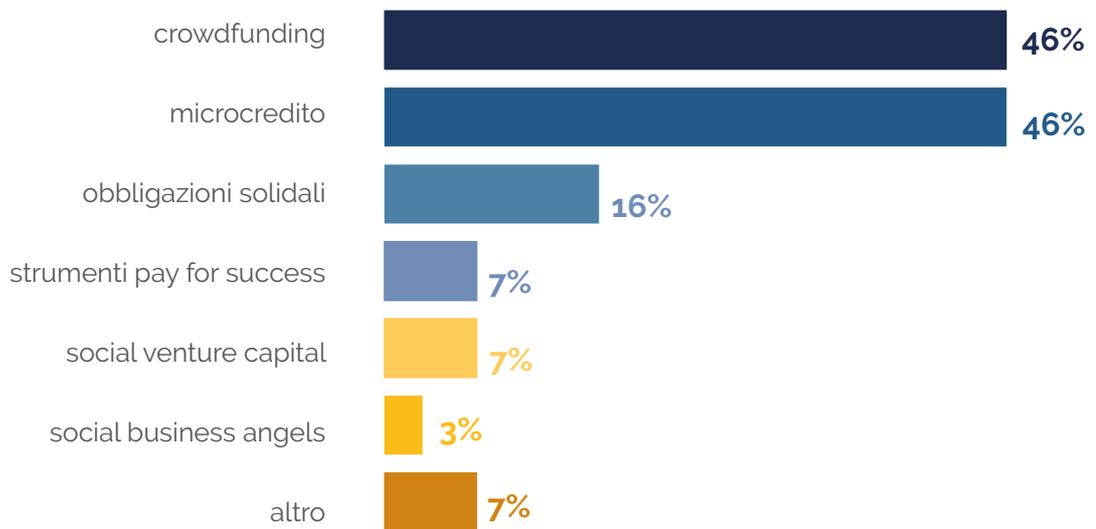


figura 21 Ostacoli all'utilizzo di strumenti di finanza sociale
risposta multipla



Quali sono le principali ragioni che hanno portato la sua organizzazione a non usufruire di strumenti di finanza sociale?

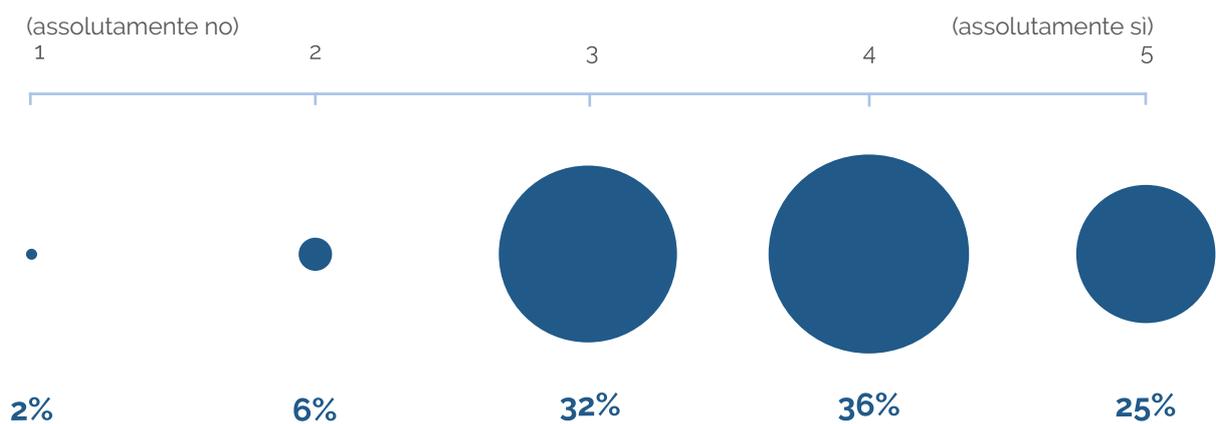
2.2.4 Favorire la trasformazione tecnologica e digitale sistemica

L'innovazione può assumere molteplici forme e presentarsi durante diverse fasi del ciclo di vita di un'organizzazione: essa è legata a molteplici dimensioni, tra cui la tecnologia e la digitalizzazione. Quali sono allora gli ostacoli che impediscono un passaggio maturo nell'uso del digitale per gli enti di Terzo settore? Sono già emerse alcune tendenze, che lungi dal potersi generalizzare, comunque indicano dei nodi: resistenza al rischio, perpetuazione di pratiche consolidate, carenza di risorse tangibili o intangibili. Come è facile notare e come accade anche per altri ambiti, i fattori di maggior ostacolo all'uso del digitale

sono aspetti afferenti la sfera del management, o meglio del *risk o change management*.

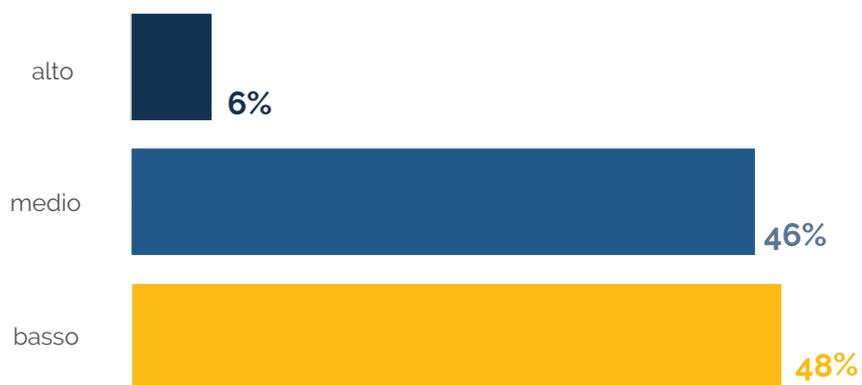
L'emergenza Covid ha sicuramente accelerato un percorso già avviato di trasformazione tecnologica e digitale delle organizzazioni, in un contesto generale che vede le organizzazioni tendenzialmente inclini all'uso di nuove tecnologie (voto medio 3,8 su una scala da 1 a 5) – ma con un **livello di competenze digitali ancora medio (46%) o basso (48%)**. Questo ad indicare una propensione più "operativa" che "strategica" (*figure 22 e 23*).

figura 22 **Inclinazione all'uso di tecnologie digitali**



Considera la sua organizzazione incline all'utilizzo di nuove tecnologie digitali?

figura 23 **Competenze digitali dei dipendenti**



Qual è il livello medio di competenza digitale di dipendenti e volontari nell'organizzazione?

Si evidenzia come le tecnologie che le organizzazioni credono di utilizzare nei prossimi 3 anni sono in particolar modo quelle per la comunicazione digitale, il cloud e quelle per erogare servizi a distanza (*figura 24*). Al di là della scelta tecnologica specifica, la sfida qui non risiede nel considerare il digitale come opzione o mera opportunità ma come la dimensione (strategica) in cui si configura l'erogazione dei servizi, la pianificazione dei progetti e la struttura peculiare di ciascuna organizzazione.

Sulla base delle risposte ottenute, tre sono gli assi su cui si snodano le attività ritenute cruciali per lo sviluppo ed il progresso della propria organizzazione: **sviluppo di tecnologia cloud** (che favorisca e agevoli flussi, processi e connessioni all'interno di un team), *ricorso a software gestionali per la contabilità* ed implementazione di **strategie di social media marketing** (che amplifichi la capacità comunicativa della propria organizzazione online, là dove il mero sito web non basta più (*figura 25*)).

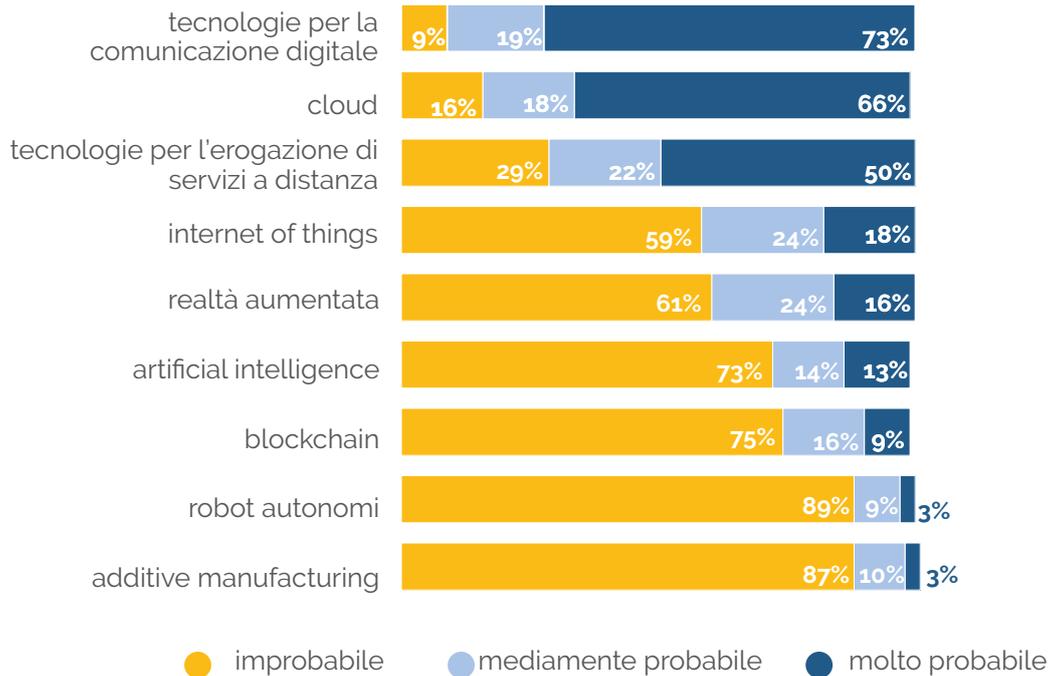
Il passo ulteriore sarebbe un'operazione di *system integration* o *business intelligence* (un campo probabilmente ancora poco esplorato, come suggeriscono i dati): l'integrazione di *touch point* e piattaforme digitali utilizzate dall'organizzazione per una maggiore consapevolezza di dati e processi e quindi per una maggiore efficacia ed efficienza nel

proprio ambito di competenza.

Quali sono allora gli snodi del percorso atto a favorire la trasformazione tecnologica e digitale sistemica? Sicuramente la formazione (alta, di qualità) su *hard* e *soft skills*. Ma anche altri due fattori. In primo luogo, il carattere *context-specific* del processo di trasformazione digitale. Il tipo di beneficiari serviti, l'area geografica in cui si opera, il modello di intervento che si adotta, le caratteristiche demografiche dei collaboratori rendono ogni organizzazione unica. Per questo **non esiste alcuna ricetta generica pronta all'uso** da applicare per aumentare la maturità digitale del Terzo settore *tout court*. Gli stessi dati inseriti in questo *working paper* ci offrono una direzione, più che una rigida categorizzazione.

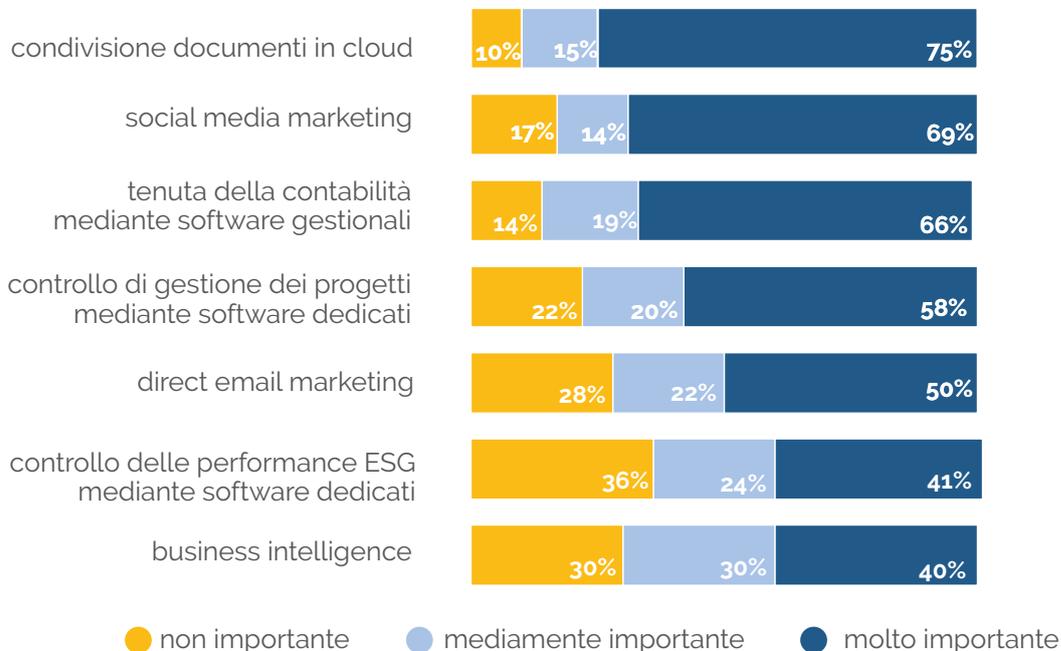
In seconda istanza, **la proporzionalità diretta** tra l'efficacia degli interventi di accompagnamento alla **crescita digitale** delle *non profit* e il tipo di **investimento fatto**. Risultano spesso inefficaci (per quanto consistenti) investimenti sporadici di medio periodo di fronte a un cambiamento (una trasformazione, appunto) che genera a primo impatto resistenza all'interno dell'organizzazione. La ritrosia si assorbe lentamente, dando tempo alle persone di adattarsi al cambiamento e coinvolgendole in un cammino di presa di coscienza delle ragioni per le quali è stato giusto e conveniente cambiare. Per questo occorrono investimenti costanti, resilienti, a lungo termine.

figura 24 Tecnologie per nuovi progetti



Con quale probabilità ritiene che l'organizzazione potrà avviare, nei prossimi 3 anni, un progetto basato su una delle seguenti tecnologie?

figura 25 Attività cruciali per lo sviluppo delle organizzazioni



Quanto è cruciale per lo sviluppo della sua organizzazione lo svolgimento delle seguenti attività?

Appare allora chiaro come qualsiasi percorso di trasformazione digitale chieda una profonda comprensione delle condizioni organizzative specifiche nelle quali si attua. Per questo **può essere utile la creazione, all'interno dell'organizzazione, di una unità minima di lavoro - una *digital transformation task force*** - chiamata a sperimentare nuove modalità di utilizzo della tecnologia e del digitale a servizio dell'organizzazione nel proprio contesto e che favorisca una formazione "per" le persone e non "delle" persone.

Il beneficio di una *task force* interna è presto visto: essa amplifica la rapidità del cambiamento nonché, potenzialmente, l'impatto sociale dell'organizzazione stessa. Dall'esterno, invece, il percorso di trasformazione digitale è nutrito dal continuo dialogo e confronto sistematico tra la realtà *non profit* e una comunità di apprendimento inter-organizzativa, fatta anche da voci esperte, che sostenga e nutra la maturità digitale dell'organizzazione stessa e dei propri collaboratori.

L'intenzione di affidarsi - anche dopo l'emergenza COVID-19 - a strumenti di lavoro agile (telelavoro, *smartworking*, *coworking*) che emerge dall'indagine (80%), potrà essere un'ulteriore opportunità per favorire l'affermarsi di una più decisa propensione alla progressiva trasformazione tecnologica e digitale del Terzo settore.

A yellow dot is located at the top left of the page. A yellow L-shaped line extends downwards from the dot and then horizontally across the bottom of the page.

Sfide e opportunità

3

3. Sfide e opportunità

Con l'affermazione del paradigma metodologico dell'"innovazione aperta", il confine tra produttori e utilizzatori di soluzioni innovative si è assottigliato: gli attori di innovazione non sono più, come in un tempo lontano, una categoria ristretta di addetti ai lavori, impegnati professionalmente sul fronte della ricerca scientifica e tecnologica. La complessità dei problemi da affrontare richiede infatti la partecipazione di una molteplicità di competenze teoriche e pratiche, e i processi con cui vengono fatte emergere **nuove soluzioni** si basano su meccanismi di sperimentazione che sempre più spesso si svolgono fuori dai laboratori e **all'interno di contesti di vita reali**.

L'innovazione prende le forme di un processo contraddistinto da un andamento sempre più iterativo, anziché lineare: il lavoro del *problem solving* anziché affidarsi ad un percorso rettilineo, di specialismo in specialismo, procede a spirale attraverso una successione di tentativi e correzioni **che coinvolgono in misura pari utilizzatori finali e progettisti**. Nessuna componente della vita sociale è quindi estranea al percorso dell'innovazione: centri di ricerca, imprese, utenti e consumatori, istituzioni pubbliche e Terzo settore.

Di questo scenario, come emerge con chiarezza dai risultati di questa *survey*, il Terzo settore è ben consapevole. Il tema dell'innovazione è riconosciuto da larghissima parte delle organizzazioni intervistate come una componente che non può mancare al proprio bagaglio. Tuttavia, questa diffusa consapevolezza nella sua traduzione pratica è condizionata da una serie di fattori, che si possono così riassumere.

- L'esigenza di innovare il più delle volte matura dal confronto con problemi specifici e puntuali, relativi al miglioramento della propria offerta di prodotti, servizi e processi organizzativi, e ciò inclina verso una ricerca di **soluzioni molto focalizzata e orientata a una immediata fruibilità**.

- Di conseguenza, il processo di innovazione tende ad assumere le forme di un avanzamento incrementale e strutturato in piccoli passi, che solo in una **minoranza di casi** si traduce in **impegno strategico** basato su una programmazione di medio-lungo termine. I progetti di innovazione tendono ad affrontare singoli aspetti anziché svilupparsi, con una strategia coerente, in relazione all'intera attività

dell'organizzazione e al suo dispiegamento nel tempo.

- Da questo approccio “strumentale” deriva che solo un sottoinsieme delle organizzazioni interpellate riconosce nella cultura dell'innovazione un carattere distintivo della propria missione, come tra l'altro confermano le molte risposte da cui emerge un **disallineamento interno** che porta ad individuare nei propri **collaboratori uno dei maggiori fattori di resistenza**. La *survey* ha registrato in molti casi una debolezza nel fissare obiettivi condivisi di innovazione, che quindi viene vista come una funzione di competenza dei livelli direttivi più che un impegno comune a tutta la struttura.

- Da un approccio non sistematico e continuativo ai processi di innovazione, consegue, tra le altre cose, uno spiccato orientamento a **limitare le partnership all'interno di circuiti ristretti**, spesso con organizzazioni simili. Contraddicendo - in un tempo in cui l'innovazione dipende fortemente da una pluralità di interazioni tra elementi diversi, anche tra loro distanti - le caratteristiche di un approccio aperto all'innovazione in grado di valorizzare gli apporti di soggetti e ambienti con origini e caratteristiche non omogenei.

- A contrastare questi elementi di fragilità, almeno metà delle organizzazioni che hanno risposto all'indagine sono impegnate in **azioni per acquisire o rafforzare le competenze dei propri collaboratori**, con l'obiettivo di promuovere percorsi e pratiche per lo sviluppo di processi innovativi. A conferma dell'importanza riconosciuta al tema della crescita della predisposizione culturale relativa all'innovazione.

- Quanto alle **capacità di investimento**, l'indagine mette in luce come la struttura finanziaria degli enti di Terzo settore, contraddistinta da **scarsi margini** da destinare al sostegno dei progetti di innovazione più impegnativi, richieda di rafforzare ed eventualmente rinnovare le modalità di sostentamento economico delle organizzazioni *non profit*, guardando tanto agli strumenti già disponibili, e largamente utilizzati, quanto ai nuovi strumenti di finanza per il sociale. Tenendo tuttavia conto che lo scarso stimolo delle organizzazioni *non profit* a utilizzare gli strumenti finanziari più innovativi spesso trova la propria ragione di essere nella percezione che si tratti di strumenti che non nascono originariamente per soddisfare le esigenze del Terzo settore.

- Infine, con riferimento alla **dimensione** più schiettamente **tecnologica dell'innovazione** – e, in particolare, al tema della **digitalizzazione** – la *survey* rileva come non sempre siano esplicite le implicazioni che l'adozione di nuove tecnologie producono sull'intero assetto organizzativo degli enti, limitando perciò l'effetto trasformativo generato dall'adozione dei nuovi strumenti digitali. Per quanto l'emergenza Covid abbia accelerato i processi di innovazione tecnologica, resta cruciale che ai fini dello sviluppo delle organizzazioni questa dimensione **dell'innovazione, tecnologica e digitale, venga affrontata in termini più strategici** e, ancora una volta, sistemici.

Da queste considerazioni, risulta chiaro in conclusione come il Terzo settore con riguardo ai temi dell'innovazione stia vivendo una fase di transizione, in

cui il distacco dai modelli del passato è già avvenuto ma l'approdo a nuovi modelli operativi sia ancora da completare. Considerata la rilevanza di questo settore per lo sviluppo del Paese, anche alla luce delle esigenze che la ripresa post-emergenza Covid porta in primo piano, è di tutta chiarezza l'importanza di accompagnare e accelerare questa transizione.

Il significato di questo rapporto, che non per nulla nasce da un progetto di collaborazione tra soggetti tra loro diversi come Fondazione Italia Sociale, Deloitte Private e TechSoup Italia, è dettato appunto dalla esigenza di riflettere su questa transizione e fornire alcuni spunti per elaborare un piano di azione. Le occasioni d'altronde non mancano: dall'utilizzo delle risorse previste dai fondi di *Next Generation EU*, alla prossima programmazione europea 2021-2027 relativa ai fondi strutturali di coesione, e fino agli indirizzi che la Commissione europea si accinge a definire entro la fine del 2021 riguardo al *Piano d'azione europeo per l'economia sociale*. Circostanze in parte eccezionali, che pongono il Terzo settore – che, alla luce degli ultimi dati ISTAT disponibili, in Italia conta circa 360.000 organizzazioni con oltre 850.000 dipendenti, 5,5 milioni

di volontari, e un apporto al PIL nazionale pari a più del 4 per cento⁹ - dinanzi alla responsabilità di contribuire ancor di più a realizzare azioni e progetti che uniscano sviluppo economico e sviluppo sociale del Paese.

La sfida è di favorire l'adozione di un approccio strategico all'innovazione, sostanziato da una coerente e continua ricerca volta a migliorare i processi organizzativi e produttivi, al fine di renderli sempre più sostenibili tanto per le organizzazioni quanto per i beneficiari finali. Ed è una sfida che riguarda l'intero sistema Paese, e invita a riflettere su **come rompere progressivamente quel vincolo negativo** che ostacola l'innovazione per effetto dell'azione combinata di resistenze culturali, difficoltà strategico-organizzative e scarsa disponibilità di risorse economiche per la realizzazione di investimenti di lungo termine e di progetti di ampio respiro.

Le aree di intervento, come l'indagine chiarisce, sono molteplici. Dalla professionalizzazione delle risorse con investimenti in capitale umano e processi di **formazione continua**, al **rafforzamento dei meccanismi economico-finanziari** in un'ottica

⁹ ISTAT, Censimento permanente delle Istituzioni non profit. Anno 2015 (per i dati relativi a numero volontari e apporto al PIL) e aggiornamento 2018 (per i dati relativi a numero organizzazioni e numero dipendenti).

meno legata esclusivamente alle necessità contingenti. Dalla valorizzazione della **capacità di condividere strategie e processi decisionali**, allineando le varie componenti della organizzazione su una visione comune. Fino alla necessità di **lavorare sempre più in rete**, al fine di incentivare lo scambio di idee e pratiche e per realizzare, anche in *partnership*, **investimenti materiali e immateriali di lungo termine**. Il paradigma dell'*open innovation* dovrebbe essere l'elemento distintivo di questo impegno. Le organizzazioni del Terzo settore in questo senso potrebbero sentirsi a proprio agio anche più di altri settori, a patto però di aprirsi a una **pluralità di realtà afferenti a un ecosistema ampio**, senza limitarsi, come invece sembra emergere dai risultati di questa indagine, a rapporti endogamici con soggetti simili.

Il tempo è questo. Il completamento della riforma del Terzo settore ha definito un quadro giuridico che precisa i contorni e le caratteristiche di questo soggetto composito e, come l'indagine ha messo in rilievo, la risposta delle organizzazioni per adeguarvisi è stata sollecita. Dall'insieme delle condizioni risulta un quadro di opportunità che vanno colte ora. È il momento perché l'impegno in innovazione non sia più un desiderio complicato da attuare, ma diventi un obiettivo strategico e una pratica costante degli enti di Terzo settore.

A yellow dot is positioned at the top left of the page. A thin yellow line extends vertically downwards from the dot, then turns 90 degrees to the right and extends horizontally across the page, ending just before the large number '4'.

Appendice

4

4. Appendice

4.1 Nota metodologica e campione

L'indagine è stata realizzata tramite interviste raccolte in modalità CAWI, attraverso una *survey* online, diffusa tra le organizzazioni *non profit* e aperta dal 19 novembre al 18 dicembre 2020.

Il questionario, composto da 61 domande, ha esplorato le 5 aree principali di attività in cui l'innovazione può giocare un ruolo centrale per lo sviluppo e il miglioramento delle capacità operative del Terzo settore: *leadership e cultura dell'innovazione, struttura organizzativa, gestione del personale, finanza sociale e digitalizzazione e tecnologia*.

Il **campione** preso in esame ha coinvolto **177 organizzazioni non profit**, di cui il 56% è composto da associazioni (di queste il 19% sono Associazioni di Promozione sociale e il 17% Organizzazioni di Volontariato), il 20% da imprese e cooperative sociali, il 16% da fondazioni e il restante 8% da ONP con altra forma giuridica.

Le aree di intervento maggiormente rappresentate sono *assistenza sociale e protezione civile* (23%) e *cultura, sport e ricreazione* (17%), seguite da *sanità* (15%) e *istruzione e ricerca* (8%).

Con riferimento alla dimensione organizzativa, il 31% delle organizzazioni che hanno preso parte all'indagine ha tra 1 e 10 dipendenti, il 17% tra 11-50 dipendenti, il 7% tra 51-100 dipendenti, il 14% più di 100 dipendenti. Il resto del campione non presenta invece personale

retribuito.

Per quanto riguarda infine la distribuzione geografica, la maggior parte degli enti *non profit* rispondenti operano nell'Italia settentrionale: il 47% delle organizzazioni proviene dal nord-ovest e il 22% dal nord-est, a seguire il 19% dal centro e il 12% da sud e isole.

A causa di arrotondamenti la somma relativa alle domande a risposta singola potrebbe non dare 100%.

4.2 Le risorse per l'innovazione

Le politiche e i fondi europei per l'innovazione

La Commissione europea da tempo riserva un'attenzione crescente ai processi di innovazione e alle iniziative a sostegno e promozione di pratiche innovative, non soltanto in riferimento alla sfera economica ma anche con riguardo alla dimensione sociale. L'innovazione riveste un ruolo chiave nelle strategie di sviluppo europee, tanto da costituire l'elemento caratterizzante di una serie di politiche che l'UE ha messo in atto a partire dalla metà degli anni 90 (*vedi tavola 1*) e che hanno avuto come obiettivo quello di incoraggiare l'adozione di soluzioni innovative e stimolare l'occupazione.

1995	Libro verde sull'innovazione	È il primo documento propositivo dove si fa esplicitamente menzione delle “politiche dell'innovazione” e sarà poi seguito dal Primo Piano d'Azione per l'Innovazione in Europa (1996). L'obiettivo è quello di identificare i fattori chiave e le misure politiche attraverso cui potenziare l'attività di innovazione nell'UE. In termini di misure politiche proposte, rimane orientato alla tecnologia.
2000-2005	Strategia di Lisbona I	Lo scopo della Strategia di Lisbona è realizzare un'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare tre obiettivi strategici: 1) una crescita economica sostenibile, 2) nuovi e migliori posti di lavoro e 3) una maggiore coesione sociale. L'attuazione della strategia di Lisbona è stata raggiunta in tre fasi nell'arco temporale 2000-2010. All'interno di questo contesto l'innovazione diventa una questione sempre più centrale.
2005-2008	Strategia di Lisbona II	
2008-2010	Strategia di Lisbona III	
2014-2020	Horizon 2020	È il Programma Quadro dell'Unione Europea per la ricerca e l'innovazione relativo al periodo 2014-2020 e rientra all'interno delle sette iniziative della strategia Europa 2020 volta a garantire la competitività globale dell'Europa. Come tale, amplia la prospettiva rispetto ai precedenti Programmi Quadro, focalizzati principalmente sullo sviluppo tecnologico e scientifico dei paesi membri. In Horizon 2020 viene introdotto per la prima volta con evidenza un approccio che tiene conto di una prospettiva orientata anche alla dimensione sociale e, a questo proposito, sono sei le priorità principali: 1) innovazione sociale, 2) innovazione guidata dal design, 3) politiche di innovazione dal lato della domanda; 4) innovazione del settore pubblico, 5) appalti pubblici per l'innovazione, 6) innovazione sul posto di lavoro.
2021-2027	Horizon Europe	Succederà a Horizon 2020 e sarà il nuovo <i>Programma Quadro Europeo per la Ricerca e l'Innovazione</i> per il periodo 2021-2027.

Nel 2010, la Commissione europea, all'interno delle sette iniziative della strategia *Europa 2020*, sviluppa una politica specificatamente rivolta all'innovazione e lancia il concetto di *Unione dell'innovazione* per favorire un mercato sufficientemente orientato all'innovazione e per migliorarne le condizioni e l'accesso ai finanziamenti. Essa punta a creare un mercato unico europeo dell'innovazione in grado di attrarre imprese e attività innovative attraverso diverse misure nel campo della protezione brevettuale, della normalizzazione, degli appalti pubblici e della regolamentazione intelligente. Tra gli obiettivi, anche quello di modificare il modo in cui il settore pubblico e quello privato collaborano tra loro, in particolare incentivando la realizzazione di partenariati per l'innovazione tra le istituzioni dell'UE, le autorità nazionali e regionali e le imprese.

Lo strumento finanziario per l'attuazione dell'*Unione dell'innovazione* è **Horizon 2020**¹⁰, il Programma Quadro¹¹ dell'Unione europea per la ricerca e l'innovazione relativo al periodo 2014-2020¹². *Horizon 2020*, con una dotazione finanziaria di quasi € 80 miliardi in sette anni, unifica in un unico strumento finanziario tre programmi precedenti (2007-2013) finalizzati a supportare la ricerca, l'innovazione e lo sviluppo tecnologico. Tra i beneficiari, ci sono diverse tipologie di organizzazioni e individui appartenenti agli stati membri o ai paesi associati al programma, tra cui università e istituti di ricerca, ricercatori e gruppi di ricerca, enti pubblici o governativi nazionali, regionali o locali, **organizzazioni non profit**, industrie, piccole e medie imprese o raggruppamenti di imprese. Le opportunità di finanziamento messe a disposizione

da *Horizon 2020* sono definite mediante programmi di lavoro pluriannuali e i fondi, gestiti centralmente dalla Commissione europea o dalle agenzie esecutive, vengono assegnati attraverso inviti a presentare proposte, a cui possono rispondere organizzazioni e persone operanti nel settore della ricerca e dell'innovazione.

L'eredità di *Horizon 2020* sarà assunta da *Horizon Europe*, il prossimo Programma Quadro Europeo per la Ricerca e l'Innovazione per il periodo 2021-2027 al quale è stata assegnata una dotazione di € 100 miliardi. Nell'ambito di *Horizon Europe*, verrà attivato dal 2021 il **Consiglio europeo per l'innovazione (CEI)**¹³, uno sportello unico per i finanziamenti all'innovazione volto a valorizzare le scoperte scientifiche per accelerare la crescita di imprese esistenti e la creazione di nuove imprese. Con una dotazione proposta di **€ 10 miliardi**, fornirà sostegno diretto agli innovatori attraverso due strumenti di finanziamento principali, uno per le fasi iniziali e l'altro per lo sviluppo e la diffusione sul mercato. Dall'inizio della fase pilota, il Consiglio europeo per l'innovazione ha già finanziato oltre mille progetti altamente innovativi con oltre **€ 700 milioni**.

Dopo il 2010, a livello di singoli stati membri, le prospettive aperte dalla strategia *Europa 2020* hanno inoltre favorito numerose sperimentazioni a valere su quei fondi e programmi comunitari che riservano un'attenzione specifica sull'innovazione.

¹⁰ Commissione europea, Horizon 2020.

¹¹ I Programmi Quadro, di durata settennale, sono il principale strumento con cui l'UE finanzia la ricerca in Europa.

¹² Il Settimo Programma Quadro (7PQ), il Programma Quadro per la Competitività e l'Innovazione (CIP) e l'Istituto Europeo di Innovazione e Tecnologia (EIT).

¹³ Commissione europea, Consiglio Europeo per l'innovazione.

Fondo Sociale Europeo (FSE)¹⁴	<p>Il Fondo sociale europeo è il principale strumento finanziario con cui l'Unione europea sostiene l'occupazione negli stati membri e promuove la coesione economica e sociale. Le risorse dell'FSE ammontano al 10% circa del budget comunitario totale. Il Fondo sociale europeo 2014-2020 ha introdotto un focus esplicito sull'innovazione sociale ed è stato uno strumento potente per consentire alle autorità pubbliche di testare e valutare nuovi approcci, assumersi rischi e coinvolgere i cittadini e le comunità nella formazione dei servizi pubblici per l'impiego e le competenze e soluzioni che combattano l'esclusione sociale, la povertà e la discriminazione, in modo che siano più efficaci e adatte allo scopo.</p>
Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR)¹⁵	<p>Il Fondo europeo di sviluppo regionale è uno dei principali strumenti finanziari della politica di coesione dell'UE, anch'essa incentrata sulla ricerca e l'innovazione. Nelle regioni più sviluppate, almeno l'80 % delle risorse del Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) a livello nazionale è destinato all'innovazione: le priorità sono un'economia a basse emissioni di carbonio e la competitività delle PMI.</p>
Programma per l'occupazione e l'innovazione sociale (EASI)¹⁶	<p>Il programma EASI è uno strumento finanziario europeo che supporta gli stati membri nella predisposizione di riforme per l'impiego e per il sociale anche attraverso l'apprendimento reciproco, la creazione di network e l'individuazione e la disseminazione di buone prassi e metodologie. EASI ha una dotazione complessiva per il periodo 2014-2020 di circa € 919 milioni e riunisce in un unico programma tre diversi programmi comunitari, che venivano gestiti separatamente fino al 2013, ovvero:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PROGRESS per la modernizzazione delle politiche sociali e del lavoro (61% della dotazione totale). • EURES per la mobilità professionale (18% della dotazione totale). • PROGRESS MICROFINANCE per l'accesso a microfinanziamenti e all'imprenditoria sociale (21% della dotazione totale).

¹⁴ Commissione europea, Fondo Sociale Europeo.

¹⁵ Parlamento europeo, Il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR).

¹⁶ Commissione europea, Programma dell'UE per l'occupazione e l'innovazione sociale (EaSI).

Lo stato dell'arte in Italia

In Italia, il dibattito sull'innovazione è spesso condizionato da alcune semplificazioni che rendono difficile un inquadramento puntuale e corretto del tema. Per un verso, il concetto di innovazione viene associato quasi esclusivamente al progresso tecnologico e digitale che invece ne è solo un aspetto, seppur senza dubbio rilevante. Al contempo, quando si parla di *non profit*, gli investimenti e le politiche proposte tendono a limitare il campo al tema dell'innovazione sociale, con un'arbitraria sovrapposizione di fini e strumenti con cui si tende a non cogliere come **l'innovazione sociale sia il risultato finale di processi a più ampio spettro** – che le politiche pubbliche dovrebbero favorire – il cui obiettivo andrebbe individuato nella promozione di strumenti e pratiche indirizzate a consentire lo sviluppo sistemico delle organizzazioni di Terzo settore in tutte le loro dimensioni organizzative e operative, e non soltanto in relazione all'atteso risultato della produzione di puntuali innovazioni sociali.

Per una sintetica disamina delle principali politiche che l'Italia ha adottato in materia di innovazione si possono ricordare diverse iniziative, in parte nate in parallelo con quanto accade a livello europeo e in parte frutto di interventi collegati a programmi nazionali. Tra le iniziative più importanti si colloca il **Fondo Nazionale Innovazione**, istituito con la legge di Bilancio 2019, che mira a generare un effetto moltiplicatore a partire da una dotazione iniziale di € 1 miliardo. Con la regia di Cassa Depositi e Prestiti (CDP), il Fondo Nazionale Innovazione è una SGR multifondo che opera in una logica di mercato sul lungo periodo¹⁷. Si tratta di uno

strumento messo a disposizione dal Ministero dello Sviluppo economico per sostenere il tessuto delle imprese innovative in Italia e ha l'obiettivo di finanziare oltre 1100 startup entro il 2022, avviare 15 programmi di accelerazione aziendale e creare 20 iniziative per la gestione di progetti di *Venture Capital*.

A questo si affianca **Italia 2025**¹⁸, la strategia per l'innovazione e la trasformazione digitale del paese che si basa sulle seguenti tre sfide, identificate a partire dagli *Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite*.

- Una **società digitale**, dove i servizi mettono al centro i cittadini e le imprese, sono efficienti, facili da usare e da integrare. L'obiettivo è far diventare la digitalizzazione un motore di sviluppo per tutto il paese e ripensare il rapporto tra lo Stato e le persone.
- Un **obiettivo di innovazione**, che punta su ricerca e sviluppo applicati, favorisce il proliferare di idee e avvia imprese *hi-tech* italiane a sostegno delle filiere produttive tradizionali del paese.
- Uno **sviluppo sostenibile e inclusivo**, dove l'innovazione è al servizio delle persone, delle comunità e dei territori, nel rispetto della sostenibilità ambientale.

All'interno della strategia *Italia 2025* queste tre sfide sono declinate in venti azioni di innovazione e digitalizzazione a cui sta lavorando il **Dipartimento per la Trasformazione Digitale**, la struttura di supporto al *Ministro per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione* per la promozione e il coordinamento delle azioni del Governo finalizzate alla definizione di

¹⁷ Governo italiano. Ministero dello Sviluppo Economico, Fondo Nazionale Innovazione.

¹⁸ Governo italiano. Ministro per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione, Italia 2025.

una strategia unitaria in materia di trasformazione digitale e di modernizzazione del paese attraverso le tecnologie digitali. Esso dà attuazione alle direttive del Ministro in materia e assicura il coordinamento e l'esecuzione dei programmi di trasformazione digitale.

In risposta agli *input* europei invece, per il periodo 2014-2020, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha adottato il **Programma Operativo Inclusione** finanziato in parte dal **Fondo Sociale Europeo**, che rappresenta un'importante fonte di finanziamento per la sperimentazione e la promozione di approcci innovativi in ambito sociale. L'obiettivo del programma è contribuire in modo sostanziale al raggiungimento degli obiettivi nazionali e dell'UE in materia di riduzione della povertà. Gli investimenti pianificati includono, tra gli altri, un regime sperimentale di sostegno al reddito minimo e una migliore qualità e standard nella fornitura dei servizi sociali. Un altro programma in parte finanziato dal FSE è il **Programma operativo Città metropolitane** (2014-20), che mira a sostenere lo sviluppo sostenibile nelle città metropolitane in Italia. In entrambi i programmi la rilevanza dell'innovazione sociale è chiaramente indicata come elemento chiave per perseguire i rispettivi obiettivi. È importante sottolineare che anche i programmi **FSE regionali** possono svolgere un ruolo attivo nello sviluppo di soluzioni innovative attraverso, ad esempio, lo sviluppo di capacità e strutture di innovazione, l'individuazione di settori prioritari per la sperimentazione sociale e l'innovazione, nonché il supporto alle imprese per lo sviluppo di servizi alternativi.

Per quanto riguarda il contesto più specifico dell'innovazione sociale nel paese, va ricordato che, nel 2018, è stato lanciato un **Fondo nazionale per l'innovazione sociale**¹⁹ per finanziare progetti proposti dalle città in settori come l'inclusione sociale e l'istruzione con un ammontare complessivo di risorse pari a € 21 milioni. Il Fondo, istituito dalla legge di bilancio 2018 e gestito dalla *Presidenza del Consiglio dei Ministri* con decreto del 21 dicembre 2018²⁰, mira a rafforzare la capacità delle pubbliche amministrazioni di realizzare interventi di innovazione sociale volti a generare nuove soluzioni, modelli e approcci per la soddisfazione di bisogni sociali, con il coinvolgimento di attori del settore privato.

¹⁹ Governo italiano. Presidenza del Consiglio dei Ministri, Fondo per l'innovazione sociale - Avviso pubblico per la selezione di progetti sperimentali.

²⁰ Presidenza del Consiglio dei Ministri. 2018. DPCM 21 dicembre 2018 – Modalità di funzionamento e di accesso al Fondo di innovazione sociale.

A yellow dot is positioned at the top left of the page. A thin yellow line extends vertically downwards from the dot, then turns 90 degrees to the right and extends horizontally across the page, ending just before the large number 5.

Glossario

5

Additive Manufacturing

È un processo industriale impiegato per fabbricare oggetti partendo da modelli 3D computerizzati, aggiungendo uno strato sopra l'altro. Con il termine additive manufacturing ci si riferisce non solo alla specifica tecnologia di fabbricazione, ma per estensione a tutte le implicazioni aziendali legate a questo tipo di manifattura che ricadono su aspetti economici, finanziari, logistici, strategici.

Block Chain

È una struttura matematica per l'archiviazione dei dati per limitarne la corruzione e la falsificazione. È sia un codice che un registro pubblico in cui tutte le transazioni tra i partecipanti a una rete vengono registrate una dopo l'altra, con un alto grado di trasparenza e in modo che nulla possa essere alterato.

Business intelligence

Riguarda i processi e i metodi per raccogliere, memorizzare e analizzare i dati tratti dalle operazioni o attività aziendali con l'obiettivo di migliorare le prestazioni.

Cloud

È una vasta rete di server remoti ubicati in tutto il mondo, collegati tra loro e che operano come un unico ecosistema. Questi server possono archiviare e gestire dati, eseguire applicazioni o distribuire contenuti o servizi, ad esempio video in *streaming*, posta elettronica *web*, *software* di produttività aziendale o *social media*. Anziché accedere a file e dati da un computer locale, vi si accede online, da qualsiasi dispositivo con connessione Internet, e le informazioni saranno sempre disponibili.

Innovazione incrementale e radicale

Si parla di innovazione incrementale quando l'innovazione migliora o adatta servizi o processi già esistenti. Al contrario, l'innovazione radicale introduce paradigmi tecnologici nuovi, crea nuovi servizi, prodotti o processi produttivi.

Intelligenza artificiale (AI)

Si riferisce alla capacità computazionale, inferenziale e di apprendimento degli strumenti/ macchine digitali di elaborare, interpretare e agire su dati e informazioni in modo simile agli esseri umani.

Internet of Things (IoT)

Indica l'insieme di tecnologie che permettono di collegare a Internet qualunque tipo di apparato, con lo scopo di monitorare, controllare e trasferire informazioni.

Open Innovation

È un approccio strategico e culturale in base al quale le aziende/organizzazioni, per creare più valore e competere meglio sul mercato, ricorrono non solo a idee e risorse interne, ma anche a idee, soluzioni, strumenti e competenze tecnologiche che arrivano dall'esterno.

Realtà aumentata

È un metodo visivo, altamente interattivo, di presentare informazioni digitali rilevanti nel contesto dell'ambiente fisico, connettendo i dipendenti e migliorando i risultati dell'organizzazione.

Service Design

È un insieme di pratiche e strumenti che aiutano a decifrare scenari e situazioni complesse, a comprendere i bisogni del target utenti/clienti e portatori di interesse nell'ecosistema di riferimento. È un approccio alla progettazione che si occupa di definire come si svolge la relazione tra un utente e un'organizzazione, generando un'esperienza di qualità per entrambe le parti coinvolte e agevolando il raggiungimento del risultato desiderato.



Bibliografia e sitografia

Bibliografia e sitografia

Bibliografia

Bulletin of Science Technology & Society. 2007. *Innovation Policies From the European Union: Methods for Classification*.

https://www.researchgate.net/publication/271520953_Innovation_Policies_From_the_European_Union_Methods_for_Classification [Gennaio 2021]

Caroli M. G. 2018. *Evidenze sull'innovazione sociale e sostenibilità in Italia*. Quarto rapporto CERIIS sull'innovazione sociale.

<http://ojs.francoangeli.it/omp/index.php/oa/catalog/book/340> [Gennaio 2021]

Center for Civil Society Studies, Johns Hopkins Institute for Policy Studies. 2010. *Nonprofits, Innovation, and Performance Measurement: Separating Fact from Fiction*.

http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/LP_Communique17_2010.pdf [Gennaio 2021]

Clyde Eiríkur Hull & Brian H. Lio, Journal of Change Management. 2006. *Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations*.

https://www.researchgate.net/publication/247505468_Innovation_in_non-profit_and_for-profit_organizations_Visionary_strategic_and_financial_considerations [Gennaio 2021]

Commissione europea. 1995. *Libro verde sull'innovazione*.

https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:eb5dae41-104d-4724-ac99-d7cbcfa11b86.0003.01/DOC_1&format=PDF [Gennaio 2021]

Deloitte. 2014. *Surveying investment in the charity sector*.

<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/charities-and-not-for-profit/articles/surveying-investment-in-charity-sector.html> [Gennaio 2021]

Deloitte. 2019. *L'innovazione in Europa*.

<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/strategy/articles/l-innovazione-in-europa--l-indagine-deloitte-2019---deloitte-ita.htm/> [Gennaio 2021]

Direzione centrale cultura, sport, relazioni internazionali e comunitarie. 2010. *Investire nell'Europa del 2020: la nuova strategia e le politiche di sviluppo futuro dell'Ue*.

https://www.regione.fvg.it/rafv/export/sites/default/RAFVG/fondi-europei-fvg-internazionale/allegati/110211-Investire_nellxEuropa_del_2020.pdf [Gennaio 2021]

European Commission DG Grow, Manchester Institute of Innovation Research, The University of Manchester. 2020. *New technologies and digitisation: opportunities and challenges for the social economy and social enterprises*.

https://ec.europa.eu/growth/content/new-technologies-and-digitisation-opportunities-and-challenges-social-economy-and-social_en [Gennaio 2021]

ILO. 2019. *World Employment and Social Outlook: Trends 2019*.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf [Gennaio 2021]

ImPRovE Working Paper No. 15/21. Antwerp: Herman Deleeck Centre for Social Policy – University of Antwerp Sabato S., B. Vanhercke and G. Verschraegen. 2015. *The EU framework for social innovation - Between entrepreneurship and policy experimentation*.

<https://www.researchgate.net/publication/287994531> The EU framework for social innovation Between entrepreneurship and policy experimentation [Gennaio 2021]

Italia non Profit. 2018. *Terzo settore e trasformazione digitale*.

<https://italianonprofit.it/trasformazione-digitale/> [Gennaio 2021]

Khallouk Marouane, Robert Marc, Journal of Innovation Economics & Management. 2018. *Obstacles to management innovation in nonprofit organizations: the case of an international nongovernmental organization*.

<https://www.cairn-int.info/journal-of-innovation-economics-2018-1-page-183.htm> [Gennaio 2021]

Montpellier Business School. 2016. *Management innovation in nonprofit organizations: An explorative study of the antecedents*.

<https://www.strategie-aims.com/events/conferences/27-xxveme-conference-de-l-aims/communications/4071-management-innovation-in-nonprofit-organizations-an-explorative-study-of-the-antecedents/download> [Gennaio 2021]

Parlamento Europeo. 2020. *Politica dell'innovazione*.

<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/67/politica-dell-innovazione> [Gennaio 2021]

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi, Laura Canale. 2013. *Unione Europea, innovazione sociale e secondo welfare*.

https://secondowelfare.it/allegati/2w_canale_wp1-2013.pdf [Gennaio 2021]

Presidenza del Consiglio dei Ministri. 2018. *DPCM 21 dicembre 2018 – Modalità di funzionamento e di accesso al Fondo di innovazione sociale.*

http://www.governo.it/sites/new.governo.it/files/DPCM_20181221.pdf [Gennaio 2021]

Quinne.eu. 2016. *The Evolution of EU Innovation Policy Relevant to Job Quality and Employment.*

<http://bryder.nu/quinne1/sites/default/files/Working%20paper%202.pdf> [Gennaio 2021]

Sarah Swan, Lund University. 2015. *Nonprofit Innovation Measurement and Regional Nonprofit Systems.*

<https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8883535&fileId=8883537> [Gennaio 2021]

Social Innovation Community, Sophie Reynolds (Nesta), Madeleine Gabriel (Nesta), Charlotte Heales (The Young Foundation). 2017. *Social innovation policy in Europe: where next?*

<https://www.nesta.org.uk/report/social-innovation-policy-in-europe-where-next/> [Gennaio 2021]

The Bridgespan Group, The Rockefeller Foundation. 2017. *Building the capacity to innovate – A guide for nonprofits.*

http://s3.amazonaws.com/appforest_uf/f1501183641679x524917938048020030/Building_the_Capacity_to_Innovate_A_guide_for_nonprofits_FINAL3_Digital_7.27.17.pdf [Gennaio 2021]

Università degli Studi di Napoli Federico II. 2016. *Innovazione, competitività e sviluppo nei territori dell'Unione Europea.*

<http://www.edlupt.eu/images/Europarole/geografia-innovazione.pdf> [Gennaio 2021]

Von Hippel Eric. 2005. *Democratizing Innovation.*

<https://web.mit.edu/evhippel/www/books/DI/DemoclInn.pdf> [Gennaio 2021]

Windsor Group, Queensland University of Technology. 2017. *Non profit engagement and innovation survey.*

<https://www.windsor-group.com.au/wp-content/uploads/2017/01/Nonprofit-Engagement-and-Innovation-Survey-Pamphlet-2.pdf> [Gennaio 2021]

Sitografia

Commissione europea, *Consiglio Europeo per l'innovazione*.

https://ec.europa.eu/italy/news/20190627_Consiglio_europeo_per_innovazione_la_CE_nomina_membri_comitato_consultivo_it [Gennaio 2021]

Commissione europea, *Fondo Sociale Europeo*.

<https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=it> [Gennaio 2021]

Commissione europea, *Horizon 2020*.

<https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/> [Gennaio 2021]

Commissione europea, *Programma dell'UE per l'occupazione e l'innovazione sociale (EaSI)*.

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=it&catId=1081> [Gennaio 2021]

Governo italiano. Ministero dello Sviluppo Economico, *Fondo Nazionale Innovazione*.

<https://www.mise.gov.it/index.php/it/incentivi/impresa/fondo-nazionale-innovazione> [Gennaio 2021]

Governo italiano. Ministro per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione, *Italia 2025*.

<https://innovazione.gov.it/it/cosa-facciamo/italia-2025/> [Gennaio 2021]

Governo italiano. Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Fondo per l'innovazione sociale - Avviso pubblico per la selezione di progetti sperimentali*.

<http://www.governo.it/it/articolo/fondo-l-innovazione-sociale-avviso-pubblico-la-selezione-di-progetti-sperimentali/11333> [Gennaio 2021]

Istat, *Censimento permanente delle istituzioni non profit*.

<https://www.istat.it/it/archivio/censimento+permanente+non+profit>

Parlamento europeo, *Il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR)*.

<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/95/il-fondo-europeo-di-sviluppo-regionale-fesr-> [Gennaio 2021]

Stanford innovation Survey.

<http://stanfordinnovationsurvey.blogspot.com/> [Gennaio 2021]

Stanford social innovation Review, *Is Your Nonprofit Built for Sustained Innovation?*

https://ssir.org/articles/entry/is_your_nonprofit_built_for_sustained_innovation# [Gennaio 2021]



www.fondazioneitaliasociale.org