

# Innovazione sociale

## Linee Guida



# Sommario

<b>Introduzione</b>	<b>4</b>
<b>1. Il contesto europeo, nazionale e regionale per lo sviluppo dell'innovazione sociale</b>	<b>6</b>
1.1 Il Contesto Europeo	6
1.2 Il contesto italiano	9
1.3 Il contesto regionale	12
<b>2. L'innovazione sociale nei programmi Fse+ e Fesr per il ciclo di programmazione 2021-2027</b>	<b>18</b>
2.1 Fondo Sociale Europeo + (FSE+)	20
2.2 FSE+ 2021-2027 in Italia	23
2.3 L'innovazione sociale nella programmazione dei Fondi Strutturali della Regione Emilia-Romagna	25
<b>3. Indicazioni operative per l'elaborazione dei bandi FSE+ e FESR</b>	<b>32</b>
3.1 Gli ambiti dell'innovazione sociale e la programmazione FSE+ e FESR	32
3.2 Come promuovere sinergie tra FSE + e FESR	37
3.3 I soggetti dell'innovazione sociale	42
3.4 Come attivare alleanze territoriali	43
3.5 Identificazione bisogni sociali alla base delle innovazioni sociali	46
3.6 Percorsi di co-design per i bandi	48

3.7 Amministrazione condivisa (co-progettazione e co-programmazione) in relazione ai Fondi Strutturali	50
3.8 Forme di sovvenzione e spese ammissibili per i fondi strutturali del ciclo di programmazione 2021-2027	53
3.9 Definizione criteri di valutazione dei progetti	57
3.10 Valutare i progetti a impatto sociale	60
3.11 Scalare le innovazioni sociali	63
<b>Allegato 1 - Connessione tra ambiti, azioni e interventi ammissibili</b>	<b>66</b>
<b>Allegato 2</b>	<b>74</b>
<b>Check list innovazione sociale</b>	<b>74</b>
<b>Allegato 3 -</b>	<b>77</b>
<b>Criteri premiali</b>	<b>77</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>83</b>

# Introduzione

L'innovazione sociale può essere definita come un modello di sviluppo di nuove forme di organizzazione e di relazione tra soggetti diversi per risolvere sfide sociali complesse con riferimento a prodotti, servizi, modelli organizzativi e produttivi e modelli di intervento. L'obiettivo dei processi di innovazione sociale è quello di rispondere in maniera innovativa a bisogni sociali ben identificati e non ancora soddisfatti dall'azione pubblica o di mercato, attivando ibridazioni e collaborazioni tra il mondo della ricerca, delle imprese, della pubblica amministrazione e della società civile. Oltre a questo, l'innovazione sociale diventa strumento di formulazione di politiche e dei processi di implementazione delle stesse attraverso co-design dell'innovazione, sviluppo locale partecipativo e innovazione di comunità, attivando i cittadini e le comunità come portatori di istanze e bisogni.

In questa sua duplice funzione (processo di innovazione su specifici bisogni sociali e processo di formulazione di policy ad elevato impatto sociale), l'innovazione sociale può essere letta in chiave **trasformativa**: con questo termine si amplia il concetto di innovazione sociale per farne un framework teorico e un modello operativo, utile a strutturare strategie territoriali integrate di intervento ad elevato impatto sociale e ambientale, coinvolgendo e attivando partenariati multi-stakeholder.

La creazione di valore, non solo economico ma anche sociale (ovvero condiviso, comunitario, collettivo), è al centro degli interessi degli attori appartenenti al settore pubblico, all'economia di mercato e sociale, alla società civile e alle comunità territoriali che si apprestano a realizzare iniziative di trasformazione del territorio. Azioni di questo tipo richiedono una

**governance condivisa e una leadership forte del settore pubblico**, come investitore e innovatore, e una volontà dei vari attori del territorio di divenire “agenti di cambiamento” operando in maniera sinergica per il raggiungimento di un impatto sociale e ambientale. In questi processi è anche fondamentale **il ruolo delle organizzazioni dell’economia sociale e degli innovatori sociali** come catalizzatori di processi e modelli territoriali, hub di competenze condivise e connettori tra industria, ricerca e settore pubblico nella definizione delle sfide e dei bisogni e nell’attivazione dei territori.

A livello nazionale, il **Codice del Terzo Settore**<sup>1</sup> ha aiutato a fornire un quadro unico e di riferimento in relazione ai diversi soggetti e organizzazioni che compongono la galassia del non profit in Italia (associazioni riconosciute e non, fondazioni di diverso tipo, imprese sociali non solo in forma cooperativa, mutue e altri soggetti). Inoltre, ha aiutato a definire alcuni processi di collaborazione pubblico-privato che possano favorire il ruolo sempre più rilevante del non profit nel rispondere a bisogni specifici e sempre crescenti.

Il **Piano di azione europeo per l’Economia Sociale**, lo sviluppo di centri di competenza a livello europeo e dei singoli Stati Membri, la previsione di risorse dedicate all’interno della politica di coesione (FSE+ e FESR), il riconoscimento dell’economia sociale come ecosistema industriale anche a livello internazionale (OCSE<sup>2</sup> e UN<sup>3</sup>) hanno portato il tema dell’innovazione sociale al centro dello sviluppo di politiche, piani e programmi a tutti i livelli di policy.

Le Linee guida vogliono fornire una guida operativa per supportare l’approccio programmatico per l’inserimento dell’innovazione sociale all’interno della programmazione dei fondi strutturali, con un approfondimento rispetto all’applicazione della tematica nelle specifiche azioni dei bandi PR FESR e FSE+.

---

<sup>1</sup> D. Lgs. 3 luglio 2017, n. 117

<sup>2</sup> *Recommendation on Social and Solidarity Economy and Social Innovation was adopted by the OECD Council at Ministerial level on 10 June 2022 on the proposal of the Local Employment and Economic Development Committee (LEED)*

<sup>3</sup> *Resolution “Promoting the Social and Solidarity Economy for Sustainable Development” (A/77/L.60) adopted at United Nations General Assembly on 18 April 2023.*

# 1. Il contesto europeo, nazionale e regionale per lo sviluppo dell'innovazione sociale

## 1.1 Il Contesto Europeo

L'Unione Europea ha investito per portare l'innovazione sociale al centro delle sue politiche, seguendo diversi approcci:

- *una forte enfasi sul tema dell'innovazione di prodotto e di processo generata dalle imprese sociali, nel contesto della [Social Business Initiative](#) (2011)<sup>4</sup>, promossa dalla DG che si occupa di mercato e impresa;*

---

<sup>4</sup> European Commission COM(2011) 682 final

- l'esplorazione di nuovi modelli di investimento sociale, sia in infrastrutture che in modelli organizzativi di sviluppo del welfare, lavoro portato avanti nel contesto del **Social Investment Package** (2013)<sup>5</sup> dalla DG che si occupa di occupazione, affari sociali e inclusione;
- il supporto scientifico rispetto allo sviluppo di ecosistemi di ricerca e innovazione che generano impatti sociali positivi, attraverso il programma Horizon 2020, e in particolare con la **Social Innovation Community**<sup>6</sup>;
- una serie di iniziative pilota, tra cui le **Collective Awareness Platform**<sup>7</sup> e i progetti di **Digital Social Innovation**<sup>8</sup>, che hanno aiutato a creare un insieme di pratiche e suggerimenti di policy utili a definire meglio le aree di impatto delle innovazioni sociali, soprattutto per quanto riguarda l'adozione di tecnologie;
- il piano di rilancio industriale dell'Unione Europea<sup>9</sup> del 2021 che include **l'economia sociale e l'economia di prossimità tra 14 ecosistemi fondamentali**.

### **Pilastro Europeo dei Diritti Sociali<sup>10</sup>**

Il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali è stato proclamato nel 2017 da Commissione, Parlamento e Consiglio dell'UE con l'obiettivo di garantire la creazione di una politica sociale europea inclusiva, equa e paritaria che tenga conto delle trasformazioni in atto nel mondo del lavoro e funga da bussola per una rinnovata convergenza all'interno dell'Unione.

Si articola in 20 obiettivi raggruppati in tre categorie:

- *pari opportunità e accesso al mercato del lavoro;*
- *condizioni di lavoro eque;*
- *protezione sociale e inclusione.*

---

<sup>5</sup> European Commission COM(2013) 83 final

<sup>6</sup> <https://cordis.europa.eu/project/id/693883/it>

<sup>7</sup> [https://cordis.europa.eu/programme/id/H2020\\_ICT-10-2015/en](https://cordis.europa.eu/programme/id/H2020_ICT-10-2015/en)

<sup>8</sup> <https://www.dsimanifesto.eu/index.html>

<sup>9</sup> [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-industrial-strategy\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-industrial-strategy_en)

<sup>10</sup> European Parliament resolution of 19 January 2017 on a European Pillar of Social Rights (2016/2095(INI)).

Il Pilastro mira a definire nuovi e più efficaci diritti e a rendere più equa la vita quotidiana dei cittadini, che siano studenti, lavoratori, in cerca di un lavoro o pensionati; che vivano in città o in una zona rurale; indipendentemente da genere, razza o origine etnica, religione o convinzioni personali, disabilità, età o orientamento sessuale. È la strategia sociale per garantire che la transizione alla neutralità climatica, la digitalizzazione e il cambiamento demografico siano socialmente equi e giusti. Viene implementato tramite un piano di azione specifico<sup>11</sup> che prevede una serie di azioni tramite l'impiego di fondi, la strutturazione di raccomandazioni e l'attivazione di strumenti di supporto.

### **Social Economy Action Plan<sup>12</sup>**

L'idea di un Piano di azione per l'Economia Sociale, nata prima della crisi pandemica come strumento di attuazione del Pilastro Europeo dei Diritti Sociali, si è vista rafforzata grazie anche alla capacità delle organizzazioni e imprese dell'economia di generare processi di cambiamento interno ed esterno per rispondere alla crisi e di essere maggiormente resilienti grazie alla forte capacità di adattamento agli shock endogeni.

Il Piano presentato dalla Commissione europea a fine 2021 si rivolge in particolare ai quasi 3 milioni di soggetti identificati negli Stati Membri con diverse forme giuridiche tra cui: imprese sociali, cooperative, fondazioni, mutue e associazioni non profit.

Il Piano europeo propone 38 azioni concrete con un orizzonte temporale definito, al fine di aumentare il contributo delle organizzazioni dell'economia sociale alla transizione verde e digitale, intervenendo in particolare in tre settori specifici:

- *creare le giuste condizioni per il successo e la competitività delle organizzazioni dell'economia sociale;*
- *offrire alle organizzazioni dell'economia sociale opportunità per avviare ed espandere le loro attività;*
- *garantire il riconoscimento delle organizzazioni dell'economia sociale e del loro potenziale di sviluppo nel mercato interno e nei territori.*

---

<sup>11</sup> European Commission (2021), *The European Pillar of Social Rights Action Plan*

<sup>12</sup> COM(2021) 778 final del 9.12.2021

La Commissione europea ha anche avviato un percorso di transizione per sostenere le organizzazioni dell'economia sociale nell'ottica della transizione verde e digitale, portando avanti un dialogo con le autorità pubbliche e le parti interessate. Inoltre, ha previsto uno specifico partenariato sul **Patto per le Competenze che lavori sull'economia sociale e di prossimità**<sup>13</sup>.

Inoltre, la Commissione Europea ha mobilitato molteplici fondi al fine di offrire sostegno all'economia sociale, e quindi all'innovazione sociale, attraverso i programmi dell'UE (ad esempio la componente EaSI del FSE+, Orizzonte Europa, InvestEU, Erasmus+, il corpo europeo di solidarietà, Europa creativa e il programma LIFE). A livello nazionale, i finanziamenti dell'UE saranno disponibili in particolare attraverso il dispositivo per la ripresa e la resilienza e i fondi della politica di coesione, in primis FSE+ e FESR.

I regolamenti attuativi dei vari programmi e della politica di coesione hanno previsto un ruolo centrale per i dispositivi e le pratiche di innovazione sociale come strumenti per favorire la ripresa economica.

L'elaborazione di tutti questi programmi e azioni, e la valutazione in termini di impatti generati in Europa, ha portato alla necessità di ridefinire il ruolo degli attori dell'economia sociale e della società civile organizzata, dei movimenti dal basso e dei dispositivi di partecipazione dei cittadini rispetto al tema dell'innovazione. Questo ha portato al proliferare di strumenti, misure e azioni in diverse DG, ed all'elaborazione di alcuni strumenti di policy dedicati, in un mix di attivazione dall'alto e dal basso, sempre con un'ampia componente di partecipazione degli attori dell'economia e dell'innovazione sociale.

## 1.2 Il contesto italiano

A livello nazionale, lo strumento cardine su cui si è inserito il concetto di innovazione sociale è stato quello della politica di coesione tramite i fondi strutturali. In particolare per il periodo di programmazione 2014-2020, il concetto di innovazione sociale si è ritrovato in maniera sempre più ampia

---

<sup>13</sup> [Pact for skill partnership per l'economia sociale e di prossimità](#): l'ecosistema di riferimento ha ampiamente contribuito alla resilienza dell'Europa e alla sua transizione verso la sostenibilità e il digitale. Attraverso il Patto per le Competenze, l'ecosistema avrà la possibilità di incrementare le opportunità di formazione per i lavoratori in un'ottica di apprendimento continuo e permanente, di up-skilling e di re-skilling.

nei progetti finanziati dalle risorse del Fondo Sociale Europeo a livello nazionale con una identificazione specifica di azioni all'interno del PON Inclusione, del PON Città Metropolitane e dei POR FSE delle singole regioni. I regolamenti europei hanno dettato le priorità generali tra le quali era prevista la seguente:

- *maggiore supporto all'innovazione sociale, attraverso la sperimentazione e diffusione di soluzioni innovative che rispondano ai fabbisogni sociali e il supporto ad azioni di inclusione e di cooperazione transnazionale;*

Complessivamente i **bandi/avvisi di innovazione sociale** attivati dalle Regioni con i POR FSE 2014-2020 **sono stati 73** ed hanno mobilitato un ammontare di risorse pari a **€ 287.307.045,64**. Gli interventi messi in campo sono stati principalmente rivolti all'**innovazione dei sistemi di istruzione e formazione (34%) e dei servizi di welfare (33%)**; questo dato è influenzato dagli effetti prodotti dalla pandemia di Covid 19 che ha imposto il ripensamento di tali servizi, anche attraverso significativi investimenti in strumentazione tecnologica<sup>14</sup>.

Le iniziative dirette all'inclusione attiva dei gruppi maggiormente vulnerabili, alla promozione dell'economia sociale e della responsabilità sociale d'impresa cubano invece l'11% delle risorse movimentate.

La ricognizione effettuata da Tecnostruttura ad inizio 2021, ad integrazione dell'ultima datata dicembre 2019, riporta una sintesi dei dati sull'attuazione rileggendo tutte le iniziative regionali di innovazione sociale ad oggi implementate, non solo quelle finanziate nell'OT9, in chiave prospettica. Gli obiettivi sono stati raggruppati in sei aree tematiche (Servizi di welfare, Inclusione attiva, Economia sociale e responsabilità sociale d'impresa, Lavoro autonomo e creazione di impresa, Sistemi di istruzione e formazione, modernizzazione PA) per ciascuna delle quali sono state descritte le principali tipologie di interventi attivate.

Tra le altre misure nazionali a sostegno dell'innovazione sociale, è stato attivato (DPCM 21 dicembre 2018) uno strumento sperimentale, il **Fondo Nazionale Innovazione Sociale**<sup>15</sup>, tramite un avviso pubblicato dal

---

<sup>14</sup> Tecnostruttura (2021), Innovazione sociale: iniziative realizzate nella programmazione 14-20 e prospettive future, aggiornamento del Quaderno Tematico del 18 dicembre 2019

<sup>15</sup> <https://www.funzionepubblica.gov.it/innovazione-sociale>

Dipartimento della Funzione Pubblica<sup>16</sup> su indicazione diretta della Presidenza del Consiglio dei Ministri. La sperimentazione si articola in un Programma triennale per l'innovazione sociale che, nell'ambito delle risorse stanziare dal Fondo (pari a circa 25 milioni di euro), finanzia progetti di innovazione sociale di amministrazioni locali (comuni capoluogo e città metropolitane) nei settori dell'inclusione sociale, dell'animazione culturale e della lotta alla dispersione scolastica. L'obiettivo del Programma è il rafforzamento della capacità delle pubbliche amministrazioni per la realizzazione di interventi di innovazione sociale volti a generare nuove soluzioni, modelli e approcci per la soddisfazione di bisogni sociali, con il coinvolgimento di soggetti del settore privato. Tra i progetti ammessi a contributo il 76% insiste sul tema dell'inclusione sociale, il 16% sull'animazione culturale e l'8% sulla dispersione scolastica. Per quanto riguarda i partenariati, in più della metà dei progetti sono presenti Enti del Terzo Settore, in un quarto organizzazioni for profit e in un 13% dei casi università.

Nell'ambito degli strumenti di supporto al capacity building istituzionale e degli ecosistemi territoriali, grazie ad un finanziamento diretto previsto dalla componente a gestione diretta EaSI del FSE 2014-2020, è stato attivato un **Centro di competenza nazionale** sui temi dell'innovazione sociale attraverso il **Progetto SEED - Sviluppo di un ecosistema dell'innovazione sociale**<sup>17</sup>. Il centro di competenza nazionale si focalizza su diverse funzioni:

- *Capacity building:*

---

<sup>16</sup> Il ruolo assunto dal Dipartimento, risulta essere quello di un abilitatore di processi di innovazione sociale che favorisce la nascita di idee e progetti dal basso, per accompagnare e validare modelli di intervento in grado di dare una risposta più efficace rispetto ai bisogni dei cittadini e più efficiente rispetto all'allocazione ed utilizzo delle risorse pubbliche. Con Decreto del Capo del Dipartimento della Funzione Pubblica del 15 luglio 2019, come successivamente modificato e integrato, è stato nominato il [Comitato permanente di valutazione e monitoraggio](#).

<sup>17</sup> La partnership italiana del progetto è formata dai seguenti soggetti: Coordinatore: Comune di Torino ; Co-richiedenti: Università di Bologna, Istituto Europeo di Ricerca sulle Cooperative e Sociali Imprese (EURICSE), Fondazione Giacomo Brodolini, Fondazione Italia Sociale, Politecnico di Milano, Politecnico di Torino Organizzazioni associate: ANPAL, ACT-AdG PON METRO, Dip. Politiche Coesione, MLPS-AdG PON Inclusione, Dip. Funzione Pubblica, Camera di Commercio di Torino, Città di Bari, Città di Napoli, Università di Napoli Federico II, Università istituto di studi europei, Nesta Italia, AICCON –Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Nonprofit, Innovazione Urbana Fondazione, Fondazione CRT, Fondazione umana, Ashoka Italia, Assifero, Associazione Italiana per cooperazione e non profit, Croce Rossa Italia, Cart'Armata Fa' la cosa giusta, S-nodi, CGM - Gino Mattarelli gruppo cooperativo, IRIS NETWORK, Impact Hub Italia, Open Impact, Agenda Social Impact per l'Italia, Social Team di innovazione, Socialfare

- Costruire capacità tra una serie di parti interessate: autorità di gestione FSE+, autorità locali e regionali, professionisti, organizzazioni di sostegno, donatori ecc;
- Aumentare la consapevolezza del concetto di innovazione sociale;
- Sviluppare strumenti e metodi per raggiungere e aumentare l'impatto.
- *Networking, sinergie e risorse:*
  - Collaborazione tra organizzazioni pubbliche, private e del terzo settore, università ecc;
  - Sinergie tra i diversi schemi di finanziamento dell'UE.
- *Scambio transnazionale:*
  - Condividere la conoscenza: cosa funziona/non funziona?
  - Oltre la condivisione: cooperare in sforzi congiunti, mentoring attivo e partenariati.

### 1.3 Il contesto regionale

La Regione Emilia-Romagna ha adottato gli [Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030](#) come framework di implementazione e valutazione degli obiettivi di politica di coesione e sviluppo; l'innovazione sociale trasformativa è una strategia di intervento che può aiutare tutti i settori dell'economia regionale a raggiungere questi obiettivi in maniera più efficiente ed efficace.

In una regione come l'Emilia-Romagna storicamente caratterizzata da una forte partecipazione della cittadinanza e da una economia sociale tra le più attive a livello europeo, è opportuno immaginare come le future strategie per l'innovazione a livello regionale e locale e gli ecosistemi per l'innovazione, su cui si è fin qui investito, possano sinergicamente contribuire all'attivazione di processi di innovazione a impatto sociale.

Vi è infatti una forte presenza di modelli, organizzazioni e processi di innovazione sociale attivi su tutto il territorio regionale. Possiamo rilevare in particolare:

- *oltre 27mila realtà classificate come non profit, che occupano circa 75mila persone e coinvolgono più di 570mila i volontari: ogni 100 emiliano-romagnoli 13 sono volontari nel terzo settore, percentuale che a livello nazionale si ferma all'11 per cento (dati Unioncamere Emilia-Romagna-AICCON, 2019);*
- *quasi 1000 cooperative sociali che producono un fatturato superiore ai 2 miliardi di euro e impiegano quasi 45 mila lavoratori;*
- *una crescente presenza di società benefit, startup innovative a vocazione sociale e imprese responsabili, che concorrono alla formazione di valore sociale oltre che economico sul territorio regionale.*

A livello normativo, sono diverse le misure e le strumentazioni di cui la Regione si è dotata nel tempo per sostenere l'innovazione sociale. Recentemente (aprile 2023), la Regione si ha adottato una **Legge dedicata agli Enti di Terzo Settore e all'Amministrazione Condivisa**<sup>18</sup> che prevede anche l'istituzione di un Fondo regionale per l'innovazione sociale a valere su fondi FSE+ e altri fondi regionali. L'obiettivo della Legge è potenziare l'integrazione delle politiche pubbliche e delle risorse in funzione dell'innovazione delle attività, della qualificazione della spesa e della promozione di ecosistemi stabili all'interno delle comunità fondati sul principio di **sussidiarietà orizzontale**, su legami autentici di fiducia e di solidarietà e **sulla produzione di forme di economia a impatto sociale**. Altre leggi regionali che insistono sui temi dell'innovazione sociale sono:

- *L.R. n.17/2005, che stimola la collaborazione tra imprese profit ed imprese sociali per promuovere progetti innovativi;*
- *L.R. 6/2006 per la promozione e lo sviluppo della cooperazione mutualistica;*
- *L.R. n. 19/2014 per la promozione dell'economia solidale;*
- *L.R. n. 14/2015 sull'Inclusione lavorativa;*

---

<sup>18</sup> LEGGE REGIONALE 13 aprile 2023, n. 3 NORME PER LA PROMOZIONE ED IL SOSTEGNO DEL TERZO SETTORE, DELL'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA E DELLA CITTADINANZA ATTIVA

- *L.R n. 24/2017 che promuove la rigenerazione urbana per aumentare l'attrattività e la riqualificazione del costruito secondo criteri di sostenibilità e di accrescimento della vivibilità della città pubblica;*
- *L.R. 15/2018, che punta a favorire la partecipazione dei/delle cittadini/e all'elaborazione delle politiche pubbliche e a rafforzare il senso di cittadinanza attiva;*
- *L.R 12/2022 sulle Cooperative di comunità;*
- *L.R 5/2022 sulle Comunità Energetiche Rinnovabili.*

A livello di pianificazione territoriale, le **Agende Trasformative Urbane per lo Sviluppo Sostenibile (ATUSS)**, le Strategie Territoriali Integrate per le **Aree Montane e Interne (STAMI)**, i **Piani di Zona Distrettuali per la Salute e il Benessere sociale** e l'**Agenda Digitale** rappresentano sicuramente un quadro di riferimento in cui si potrebbero innescare interventi di innovazione sociale.

L'economia e l'innovazione sociale sono state inserite anche nel **Piano regionale Attività Produttive 2023-2025**, in particolare con la previsione di un percorso dedicato alla costituzione di un HUB regionale per l'innovazione sociale.

Il Documento Strategico Regionale, Il Patto per il Lavoro e per il Clima e la Strategia di Specializzazione Intelligente (S3) sono strumenti di policy e di governance degli ecosistemi, che in virtù della loro potenziale trasversalità, possono guidare la sperimentazione di politiche di innovazione sociale mettendo a sistema ricerca e innovazione, competenze, industria e società civile.

## **Il Documento Strategico Regionale**

Il Documento Strategico Regionale, al netto del riferimento specifico ai modelli di innovazione sociale trasformativa, sottolinea l'importanza del valorizzare le pratiche di innovazione sociale presenti in Emilia-Romagna attraverso una loro valorizzazione in chiave trasversale rispetto ai settori industriali e alle direttrici di sviluppo economico.

Il richiamo all'utilizzo del FESR per supportare il terzo settore e l'innovazione sociale indica la volontà della Regione di valorizzare queste pratiche anche

in chiave di sviluppo economico attraverso la promozione della coesione sociale territoriale.

Il documento evidenzia anche il ruolo degli investimenti a impatto sociale, attivabili tramite la previsione di strumenti legati ai fondi strutturali che prevedano finanziamenti non collegati ai costi delle operazioni, ma legati ai progressi o ai risultati, sulla base di indicatori di impatto definiti ex ante.

Ancora, il documento promuove l'utilizzo dei fondi strutturali, in particolare in relazione alle aree interne e montane, per promuovere altre forme di innovazione sociale al fine di coniugare opportunità di lavoro e di impresa con il miglioramento della qualità della vita e dell'offerta dei servizi per i residenti.

In relazione agli strumenti attivabili per valorizzare le pratiche e iniziative di innovazione sociale, si richiamano tre elementi che potrebbero trovare loro realizzazione al presente programma:

- *Azioni di sviluppo locale partecipativo;*
- *Investimenti territoriali integrati;*
- *Promozione di comunità di innovazione sociale.*

### **Il Patto per il Lavoro e per il Clima**

Il Patto, letto con la lente dell'innovazione sociale trasformativa, contiene molti elementi a supporto di un programma integrato, essendo esso stesso costruito con i principi propri dell'innovazione sociale. Risulta anche essere un utile strumento di governance dell'ecosistema regionale per la creazione di valore condiviso. Nei principi di fondo del Patto vengono richiamati alcuni elementi fondanti delle pratiche di innovazione sociale per la trasformazione dei territori:

- *la partecipazione democratica;*
- *l'innovazione sociale come modello di sviluppo locale;*
- *la necessità di impostare modelli di welfare ancora più inclusivi e partecipati;*
- *il bisogno di lavorare su contesti come quelli presentati dalle aree interne e dalle aree montane, per legare l'innovazione tecnologica a modelli di coesione sociale territoriale;*

- *la modellazione di interventi di policy guidati dal principio di una transizione giusta.*

### **La S3 regionale: ricerca e innovazione per il bene comune**

La Strategia di Specializzazione Intelligente fornisce una collocazione specifica all'innovazione sociale e alla partecipazione come ambiti trasversali di lavoro su cui si possano innestare progettualità specifiche definite da determinati criteri<sup>19</sup>. L'innovazione sociale diventa modello di intervento per le politiche di ricerca e innovazione orientate all'impatto sociale, con la previsione di una serie di elementi comuni e di descrittori specifici. Le traiettorie specifiche individuate, su cui è opportuno investire in maniera consistente nei prossimi anni per strutturare azioni strategiche a supporto dell'innovazione sociale, sono identificate come segue:

- *produzione di innovazione centrata sui bisogni emergenti e sugli effetti di medio e lungo periodo (outcome e impatti), con il fine di soddisfare le esigenze della società o di gruppi sociali specifici in modo duraturo e tale da migliorare situazioni preesistenti;*
- *processi generativi e allocativi dell'innovazione in forma aperta, collaborativa, trasparente e reticolare e necessità di rompere un approccio a silos disciplinari, poiché i servizi orientati ai bisogni richiedono nuovi assetti istituzionali e di governance;*
- *equa distribuzione e allocazione del valore generato dall'innovazione: i risultati delle innovazioni devono essere letti in chiave di efficienza ed efficacia ma devono avere alla base valori più alti, quali inclusività, giustizia, democrazia, universalità, equità, parità di accesso alle risorse e benessere collettivo. La valutazione sull'appropriatezza dell'innovazione sociale si basa anche sulla reattività della cittadinanza e sulla vicinanza ai bisogni espressi;*
- *identificazione ex ante degli impatti sociali potenzialmente generabili e quindi valutazione degli stessi in aggiunta alle performance economiche e finanziarie, da cui la necessità di dotarsi di strumenti di valutazione,*

---

<sup>19</sup> Si rimanda all'allegato tecnico sugli Ambiti tematici cross-settoriali per una lettura approfondita su direttrici di sviluppo e driver di cambiamento per l'ambito tematico 14: Innovazione Sociale e Partecipazione. L'allegato è disponibile al seguente link: <https://fesr.regione.emilia-romagna.it/s3>

*misurazione e monitoraggio delle politiche e dei progetti che garantiscano apertura e trasparenza;*

- *strutturazione di nuove forme di sostegno all'innovazione: appalti pre-commerciali, procurement per l'innovazione sociale, clausole e criteri di valutazione sociale nel finanziamento a progetti di innovazione, finanza orientata al risultato e finanza di impatto, social outcome contracting, modelli di co-programmazione e co-progettazione territoriale;*
- *ruolo fondamentale delle organizzazioni dell'economia sociale e degli innovatori sociali come catalizzatori di processi e modelli territoriali, hub di competenze condivise e connettori tra industria, ricerca e settore pubblico nella definizione delle sfide e dei bisogni e nell'attivazione dei territori.*

# 2. L'innovazione sociale nei programmi Fse+ e Fesr per il ciclo di programmazione 2021-2027

Con specifico riferimento al Fondo Sociale Europeo (FSE) 14-20, una analisi dei principali risultati e interventi realizzati all'interno di uno studio della Commissione Europea<sup>20</sup> ha permesso di andare ad analizzare i primi risultati nell'utilizzo dei fondi da parte di Stati Membri e Regioni, e di dettare alcune linee di indirizzo per la nuova programmazione.

La Commissione ha confermato quindi l'importanza del FSE per supportare l'innovazione sociale nella programmazione 21-27; questa assume un ruolo

---

<sup>20</sup> European Commission (201), "ESF Performance and Thematic Reports: The ESF support to social innovation: final report"

strategico sia per sostenere l'attuazione di soluzioni efficaci e innovative per fronteggiare le sfide emergenti, sia per favorire sinergie tra varie forme di finanziamento che la Commissione destina a questo scopo.

**Il Regolamento Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+)<sup>21</sup> all'articolo 2 definisce l'innovazione sociale come:**

- *un'attività che ha sia finalità sia mezzi sociali;*
- *un'attività che fa riferimento allo sviluppo e all'attuazione di nuove idee riguardanti prodotti, servizi, pratiche e modelli;*
- *risponde a esigenze sociali e, contemporaneamente, crea nuovi rapporti o collaborazioni sociali tra pubblico, società civile o organizzazioni private, fornendo un beneficio alla società e promuovendo la capacità di agire della stessa.*

Al fine di individuare elementi per implementare interventi in sinergia e complementarietà, appare utile evidenziare anche le previsioni in materia del **Regolamento FESR<sup>22</sup>**, che richiama esplicitamente il contributo del Fondo a sostegno dell'innovazione sociale, già nei consideranda 19 e 25<sup>23</sup>, per poi introdurre un obiettivo specifico nell'ambito dell'OP4: *vi) rafforzare il ruolo della cultura e del turismo sostenibile nello sviluppo economico, nell'inclusione sociale e nell'innovazione sociale.*

Andando oltre il dettato esplicito, considerata la finalità degli interventi di innovazione sociale e il riferimento nel testo regolamentare alla **Comunicazione della CE sul ruolo dell'innovazione a favore di una**

---

<sup>21</sup> Regulation (EU) 2021/1057 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 establishing the European Social Fund Plus (ESF+) and repealing Regulation (EU) No 1296/2013

<sup>22</sup> Regulation (EU) 2021/1058 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 on the European Regional Development Fund and on the Cohesion Fund

<sup>23</sup> Cfr. Reg. UE 2021/1058: n.19 - *Al fine di promuovere l'innovazione sociale e l'accesso inclusivo a un'occupazione di elevata qualità, il FESR dovrebbe sostenere soggetti dell'economia sociale quali cooperative, mutue, associazioni senza scopo di lucro e imprese sociali; n.25 - È opportuno prevedere un obiettivo specifico dedicato per sostenere le economie regionali fortemente dipendenti dai settori della cultura e del turismo. Ciò consentirebbe di sfruttare appieno il potenziale della cultura e del turismo sostenibile per la ripresa economica, l'inclusione sociale e l'innovazione sociale, lasciando impregiudicate le possibilità di fornire un sostegno a carico del FESR a tali settori nell'ambito di altri obiettivi specifici.*

**crescita resiliente, inclusiva e sostenibile**<sup>24</sup> (che tra l'altro richiama l'innovazione sociale nel paragrafo sulla specializzazione intelligente) si può presumere che gli interventi in questo ambito possano trovare spazi di attuazione anche nell'ambito degli altri OP FESR, in particolare OP 1 e OP5. L'innovazione sociale, d'altro canto, rappresenta una parte degli Investimenti sociali e, insieme all'economia sociale e all'imprenditoria sociale, viene considerata un elemento essenziale da sostenere con i Fondi strutturali e di investimento, in particolare con il FSE+<sup>25</sup>.

## 2.1 Fondo Sociale Europeo + (FSE+)

La programmazione delle politiche di coesione 2021-2027 intende rafforzare l'adozione di modelli di innovazione sociale per la costruzione delle politiche pubbliche, attraverso la promozione di azioni innovative e lo sviluppo dell'economia sociale. Il FSE+ contribuirà a finanziare l'attuazione dei principi del pilastro europeo dei diritti sociali, attraverso azioni nel settore dell'occupazione, dell'istruzione e delle competenze e dell'inclusione sociale e sosterrà gli Stati membri nel raggiungere elevati livelli di occupazione, un'equa protezione sociale e una forza lavoro qualificata e resiliente, pronta per la transizione verso un'economia verde e digitale. La nuova strutturazione del fondo include anche il programma per l'occupazione e l'innovazione sociale (EaSI); è prevista una disposizione inerente le "azioni sociali innovative", che invita gli Stati membri a sostenere l'innovazione sociale e la sperimentazione sociale per rafforzare approcci dal basso basati sui partenariati. La Commissione Europea, come esplicitato nella proposta di Regolamento, ritiene essenziale sostenere l'innovazione sociale al fine di adeguare ulteriormente le politiche ai cambiamenti sociali ed incoraggiare e sostenere le soluzioni innovative. Il FSE+ dovrebbe pertanto contribuire alla progressione nell'istruzione e nella formazione e al passaggio al mondo del lavoro, sostenere l'apprendimento e l'occupabilità lungo tutto l'arco della vita e contribuire alla competitività e all'innovazione economica e sociale supportando iniziative scalabili e sostenibili in questi

---

<sup>24</sup> Cfr. COM(2017) 376 final del 18.07.2017 *Rafforzare l'innovazione nelle regioni d'Europa: Strategie per una crescita resiliente, inclusiva e sostenibile*

<sup>25</sup> Negli ultimi anni, la Commissione Europea ha posto particolare enfasi al tema degli Investimenti sociali nell'ottica di rendere le politiche più reattive al cambiamento sociale. A tale scopo, fin dal 2013, ha adottato una serie di misure ed iniziative per il periodo 2014-2020, in particolare un **Pacchetto per gli investimenti sociali (cfr. cap. 1)**, con il quale ha fornito agli Stati Membri indicazioni ed orientamenti, tra l'altro, su come investire nel settore sociale a favore della crescita e della coesione, altresì attraverso il Fondo sociale europeo.

settori. Si ritiene in effetti che la sperimentazione e la valutazione di soluzioni innovative, prima di una loro applicazione su larga scala, possano contribuire a migliorare l'efficienza delle politiche, così giustificando il sostegno specifico da parte del FSE+<sup>26</sup>.

Il regolamento prevede il supporto ad **azioni sociali innovative** (cfr. consideranda 29<sup>27</sup>), sia nell'ambito della gestione concorrente (art.14), contemplando di potenziare le iniziative finanziate dagli Stati Membri, quindi attraverso i PR nazionali e regionali 21-27, sia nell'ambito della gestione diretta e indiretta della CE (art.25 e seguenti), tramite il proseguimento del lavoro svolto con la componente EaSI, l'avvio di una serie di azioni di accompagnamento e attività transnazionali che ricadono sotto l'iniziativa FSE Social Innovation+. La definizione di "sperimentazione sociale" è: *un intervento programmatico che mira a offrire una risposta innovativa alle esigenze sociali, attuato su piccola scala e in condizioni che garantiscono la possibilità di misurare tale impatto, prima che siano attuati in altri contesti, anche geografici e settoriali, o attuata su scala più ampia in caso di risultati positivi.*

### **L'iniziativa FSE Social Innovation+ della Commissione Europea**

Oltre all'intervento degli Stati Membri attraverso la gestione concorrente, il Regolamento FSE+ attribuisce alla Commissione un ruolo di facilitatore prevedendo la messa a punto di azioni, a gestione diretta e indiretta, finalizzate a sviluppare la capacità di promuovere l'innovazione sociale attraverso il sostegno all'apprendimento reciproco, la creazione di reti, la diffusione e promozione di buone pratiche e metodologie (art.14 par. 6). La

---

<sup>26</sup> Tecnostruttura (2020) per Agenzia per la Coesione: "Innovazione sociale: iniziative realizzate nella programmazione 14-20 e prospettive future."

<sup>27</sup> cfr. Reg. UE 2021/1057 - 29 Al fine di adeguare ulteriormente le politiche ai cambiamenti sociali, nonché incoraggiare e sostenere le soluzioni innovative, è essenziale sostenere l'innovazione sociale. In particolare, la sperimentazione e la valutazione di soluzioni innovative prima di una loro applicazione su larga scala contribuiscono a migliorare l'efficienza delle politiche e il sostegno specifico da parte del FSE+ è quindi giustificato. Le imprese dell'economia sociale potrebbero svolgere un ruolo fondamentale nel realizzare l'innovazione sociale e nel contribuire alla resilienza economica e sociale. La definizione di impresa dell'economia sociale dovrebbe essere allineata alle definizioni contenute nella normativa nazionale nonché nelle conclusioni del Consiglio, del 7 dicembre 2015, sulla promozione dell'economia sociale quale fattore essenziale dello sviluppo economico e sociale in Europa. Inoltre, al fine di migliorare l'apprendimento reciproco e lo scambio di conoscenze e pratiche, gli Stati membri dovrebbero essere incoraggiati a proseguire le loro azioni di cooperazione transnazionale in regime di gestione concorrente nei settori dell'occupazione, dell'istruzione e della formazione e dell'inclusione sociale, in linea con gli obiettivi specifici del FSE+

**Componente EaSI a gestione diretta del FSE+** è utilizzata attraverso inviti a presentare proposte per la sperimentazione sociale finalizzate a sostenere l'attuazione del pilastro europeo dei diritti sociali.

L'iniziativa FSE Social Innovation+<sup>28</sup> prevede il finanziamento di progetti transnazionali per sviluppare, replicare e ampliare soluzioni innovative (call for proposal) e l'istituzione del **Centro europeo di competenza per l'innovazione sociale**. La gestione di questa iniziativa e delle *call* per il periodo di programmazione 2021-2027 è stata affidata, tramite una selezione pubblica, all'Agenzia lituana del Fondo sociale europeo (ESFA) che ha iniziato a gestire l'iniziativa nella seconda metà del 2022 lanciando da subito la call ALMA<sup>29</sup>. Il Centro europeo prenderà in carico la prosecuzione delle attività della **Piattaforma di cooperazione transnazionale** avviata nel 2022 e del **Database di innovazione sociale (Social Innovation Match)**<sup>30</sup> e lavorerà in stretta collaborazione con i Centri nazionali di competenza per l'innovazione sociale.

In particolare, l'iniziativa Social Innovation+ del FSE consiste nel lanciare inviti a presentare proposte volte a sostenere progetti transnazionali che facilitino, trasferiscano e/o aumentino di scala i progetti di innovazione sociale degli Stati Membri, e l'Agenzia EFSA ha il compito di proporre in modo proattivo bandi pertinenti e priorità tematiche anche attraverso il confronto con gli stakeholder di settore.

Gli inviti potrebbero coprire diverse fasi e servizi di supporto nella promozione dei processi e percorsi di innovazione sociale. A questo proposito, i bandi possono finanziare progetti transnazionali, che:

- *costruiscono partenariati rilevanti per testare ulteriormente, sviluppare e convalidare prodotti, servizi, pratiche e modelli di innovazione sociale al fine di renderli più pronti per un loro aumento di scala o per replicarli in altri contesti;*

---

<sup>28</sup> <https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/en/esf-social-innovation>

<sup>29</sup> La prima call riguardava l'implementazione di interventi di mobilità transnazionale di individui in condizione di disagio e fragilità e di NEET.

<sup>30</sup> <https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/en/social-innovation-match/case-study>

- *concettualizzano e convalidano nuovi approcci, modelli, servizi, pratiche o prodotti rispetto alle conoscenze disponibili, tenendo conto dei risultati dei progetti e delle azioni pertinenti in tutta Europa;*
- *abbinano "domanda" e "offerta" aiutando a lanciare modelli, servizi, pratiche o prodotti, negli Stati membri dell'UE e nei paesi partecipanti all'EaSI;*
- *sostengono la cooperazione, lo sviluppo delle capacità, l'apprendimento reciproco e la comunicazione delle strutture di sostegno all'innovazione sociale, come i centri di competenza nazionali e i punti di contatto nazionali EaSI.*

## 2.2 FSE+ 2021-2027 in Italia

I programmi italiani FSE+ nazionali regionali hanno integrato l'innovazione sociale nella propria strategia di intervento per il periodo 2021-2027 in diverse modalità e con diversi approcci<sup>31</sup>.

Nell'ambito del **PN inclusione**, si prevede il finanziamento di servizi o attività innovativi e/o non ancora strutturati che gradualmente andranno a costituire la base anche per la definizione di nuovi livelli essenziali in ambito sociale, con conseguente passaggio a forme di finanziamento strutturale. In quest'ottica, il PN continuerà a fare da apripista per testare sui territori attività e servizi che si trasformeranno in componenti durevoli del sistema nazionale.

Con riferimento agli Interventi per l'inserimento socio lavorativo di persone in condizione di difficoltà socioeconomica e con bisogni speciali, sono state previste azioni di innovazione e di sperimentazione sociale, con una particolare attenzione ai percorsi di attivazione sociale nei settori economici maggiormente in grado di offrire prospettive di mantenimento in attività di medio lungo termine (tra cui anche l'economia verde e il digitale). Ad ogni modo, la governance del programma è ispirata alla logica della *social Innovation* prevedendo la compartecipazione dei diversi soggetti e organismi pubblici, privati e del privato sociale e la capacità di co-progettare

---

<sup>31</sup> Innovazione sociale nella Programmazione FSE+ 2021 – 2027: interventi previsti nei PR e buone pratiche europee - Teresa Cianni, Paolina Notaro *Tecnostruttura - Settore Fse - Quaderno 29 settembre 2023*

e co-agire quale condizione alla base della realizzazione degli interventi programmati.

Il **PN METRO plus e città medie Sud**, in una prospettiva di continuità e rafforzamento della strategia attuata nel 2014-2020, nell'affrontare le tematiche ambientali e nel promuovere interventi di rigenerazione urbana e di risposta al disagio socioeconomico, intende sostenere trasversalmente l'innovazione sociale.

Il **PN Giovani, donne e lavoro** dedica una parte rilevante del suo impianto strategico al cambiamento e alla modernizzazione dei servizi territoriali in una logica unitaria. Al fine di migliorare i servizi, il PN potrà essere pertanto luogo d'elezione per pratiche di innovazione sociale e sperimentazione sociale. Si prevedono interventi innovativi come lo strumento finanziario a impatto sociale (*social impact investing*). Potranno inoltre essere promosse sperimentazioni territoriali di specifiche misure e iniziative di policy nell'ottica della scalabilità a seguito di rigorosa valutazione degli esiti.

Il PN Cultura prevede l'attuazione di una serie di iniziative di inclusione e innovazione sociale (trasformazione del ruolo dei luoghi della cultura statali del Mezzogiorno, progetti a favore del welfare culturale, dell'educazione culturale e artistica per le scuole, del contrasto all'emarginazione e all'esclusione sociale, partenariati "speciali" pubblico-privati per la piena valorizzazione di beni culturali sottoutilizzati o non fruibili o in abbandono destinati a finalità culturali e di innovazione sociale) finanziate esclusivamente con il FESR.

Contestualmente nella programmazione 2021-2027 delle Regioni si evidenzia che **l'approccio all'innovazione sociale è di carattere trasversale**, sia nelle modalità di programmazione sia per gli ambiti tematici di riferimento, a prescindere dalla presenza di priorità dedicata.

Infatti, **tutti i PR prevedono di attivare interventi di innovazione sociale nelle diverse Priorità**, dando continuità a esperienze virtuose già attuate nella precedente programmazione o incentivando la creazione e la realizzazione di nuovi prodotti, servizi e modelli per fornire risposte concrete a nuovi fabbisogni sociali in un'ottica sperimentale.

Da un punto di vista della struttura programmatica, gli interventi di innovazione trovano collocazione, in continuità con il periodo 14-20, **principalmente** nella Priorità Inclusione Sociale con l'obiettivo di

implementare, ampliare e innovare i servizi sociali, **in particolare nell'OS K-14 Regioni/PA e nell'OS H-10 Regioni/PA** (in via residuale **nell'OS L-2 Regioni**).

Anche **nella Priorità Occupazione** sono stati previsti numerosi interventi di innovazione sociale (OS a, b, c), prioritariamente sostenendo **modelli innovativi** di servizi a sostegno della **conciliazione vita-lavoro**; la **Priorità Istruzione e Formazione** (OS e, f, g) include interventi di innovazione sociale soprattutto con riferimento ai **modelli di apprendimento sperimentale e innovativi** e alla costruzione di **reti**.

Sono due le Regioni (Campania e Sicilia) che hanno scelto di individuare la **priorità dedicata alle Azioni sociali innovative (ASI)** prevedendo differenti tipologie di intervento nell'ambito degli OS (a, h, k): dai modelli sinergici di inclusione sociale e/o lavorativa e i servizi di welfare, ai modelli di apprendimento innovativi, fino alle reti e alle collaborazioni pubblico-private.

## **2.3 L'innovazione sociale nella programmazione dei Fondi Strutturali della Regione Emilia-Romagna**

### **Avviso PO FSE 2014/2020 "Competenze per l'innovazione Sociale"**

Nell'ambito della programmazione PO FSE 2014/2020, la Regione Emilia-Romagna nel 2019 ha lanciato e poi implementato, in piena crisi COVID, **l'Avviso PO FSE 2014/2020 "Competenze per l'innovazione Sociale<sup>32</sup>"**. Tale avviso è stato strutturato come strumento per far emergere e accompagnare processi di innovazione sociale di imprese e sistemi di imprese contribuendo a formare le competenze necessarie a progettare, attivare, consolidare e valutare strategie di innovazione sociale. In particolare, ha finanziato misure formative e di accompagnamento mirate a formare competenze necessarie ad agire processi di innovazione sociale ovvero a "pensare" a nuovi prodotti/servizi e nuovi modelli di produzione capaci di cogliere nuovi bisogni e soddisfare bisogni sociali in modo più efficace delle alternative esistenti e valorizzando nuove relazioni e nuove collaborazioni.

---

<sup>32</sup> Po Fse 2014/2020, obiettivo tematico 8, priorità di investimento 8.5 – Delibera di Giunta Regionale n. 1888 del 4/11/2019- Dotazione risorse: 1.500.000 €

Le attività finanziabili erano suddivise in due principali filoni:

- *percorsi di formazione continua per l'acquisizione di competenze necessarie per definire, implementare e valutare strategie di innovazione di prodotto/processo, organizzative e gestionali per cogliere le opportunità connesse ai temi dell'imprenditorialità sociale;*
- *azioni formative non corsuali finalizzate a trasferire nei contesti organizzativi le competenze acquisite e ad accompagnare le realtà imprenditoriali, singolarmente o in modo congiunto a tradurre conoscenze e competenze in comportamenti organizzativi e gestionali.*

I destinatari dell'invito erano imprenditori e figure chiave di imprese aventi sede legale o unità locale in regione Emilia-Romagna appartenenti agli specifici sistemi produttivi e liberi professionisti.

All'invito potevano rispondere gli organismi ed enti di formazione accreditati in Regione Emilia-Romagna per l'ambito "formazione continua e permanente", che hanno presentato Operazioni complesse e composte da più azioni. Le azioni hanno permesso di attivare, a geometria variabile, nell'ambito di processi di costruzione e trasferimento condivisi tra operatori economici, le competenze per:

- *individuare e rispondere a nuovi bisogni sociali attraverso processi partecipati;*
- *attivare nuove relazioni sapendo mettere in connessione portatori di sfide e innovazione, anche mediante l'uso di tecnologie abilitanti;*
- *valutare l'impatto sociale atteso dei processi di innovazione al fine di costruire azioni buone per la società;*
- *definire, attuare e perseguire processi di innovazione.*

Da una analisi svolta per conto di ART-ER sui risultati del bando, sono emerse alcuni elementi interessanti per la strutturazione delle politiche regionali a sostegno dell'innovazione sociale.

**Le aree tematiche oggetto di intervento formativo** sono state le più diverse: si va da contenuti generici relativi al project management e organizzazione di impresa, a strumenti per la gestione del lavoro (smart working, work-life balance, welfare aziendale e diversity management), a strumenti operativi (design thinking, fundraising, stakeholder engagement,

valutazione di impatto e rendicontazione sociale), ad argomenti più "settoriali", quali la rigenerazione urbana, l'Agenda 2030, il welfare (inclusi i modelli di amministrazione condivisa e il social housing), la transizione sostenibile (economia circolare, certificazioni, ciclo di prodotto, eco-innovazione, etc...), le tecnologie per l'innovazione.

Per quanto riguarda i processi le operazioni proposte sono state sviluppate **secondo tre differenti modalità**.

La **prima** ha previsto un percorso di co-progettazione tra enti formativi e aziende locali, in cui i due soggetti fin dall'inizio hanno collaborato per sviluppare proposte formative che fossero mirate agli interessi effettivi delle aziende.

La **seconda modalità** ha invece visto enti formativi particolarmente attenti alle esigenze del territorio e alla necessità di innovare settori produttivi di cui spesso sono l'espressione, proporre tematiche che ritenevano avrebbero potuto essere utili alle aziende locali.

La **terza modalità** ha previsto invece la richiesta da parte delle aziende agli enti formativi con cui erano in rapporto di sviluppare delle formazioni su argomenti e tematiche ai quali erano interessate. In questi casi, la richiesta è partita dal basso e ha poi talvolta attivato un percorso di co-progettazione.

L'avviso, pertanto, ha intercettato un positivo fermento regionale, attivando idee ed esperienze che covavano da tempo ma che non avevano avuto la possibilità (in termini di risorse e interesse diffuso) di emergere formalmente.

## **PROGRAMMA REGIONALE EMILIA-ROMAGNA FSE+ 2021-2027: Azioni per l'innovazione sociale**

Per quanto riguarda il PR FSE+ 2021-2027<sup>33</sup>, l'innovazione sociale è quindi richiamata specificatamente nella Priorità 3: Inclusione Sociale, il cui obiettivo è contrastare diseguaglianze e marginalità sostenendo politiche integrate e azioni di innovazione sociale che garantiscano a tutti di accedere a servizi educativi di qualità fin dall'infanzia, raggiungere i più alti gradi di istruzione, elaborare progetti di vita e conseguire autonomia attraverso il lavoro. Nello specifico, in questa priorità sono previsti alcuni interventi legati allo sviluppo di progetti e processi di innovazione sociale in chiave

---

<sup>33</sup> <https://fesr.regione.emilia-romagna.it/2021-2027>

sperimentale secondo quanto previsto dall'Articolo 14 del Regolamento Europeo (cfr. Cap 2, par. 1). In particolare, si investirà su interventi/servizi di innovazione sociale, di sostegno all'economia sociale, alle imprese sociali ed al terzo settore anche come stimolo alle capacità imprenditoriali e con azioni di networking e rafforzamento della capacità amministrativa per l'innovazione sociale.

In coerenza con gli indirizzi del DSR, ai criteri di finalizzazione degli interventi e di qualità delle proposte, si affiancheranno criteri di priorità orizzontali di cui tener conto per la selezione anche attraverso punteggi premianti, quali l'innovazione sociale intesa come capacità di formare competenze anche trasversali funzionali a sostenere processi di innovazione sociale.

Con riferimento alla complementarietà tra FESR e FSE+, in questo programma è richiamata esplicitamente una componente legata all'OP5, mediante la valorizzazione dei beni culturali, ambientali e territoriali, lo sviluppo inclusivo e l'attrattività, che richiedono competenze per implementare azioni partecipate di innovazione sociale anche attraverso un laboratorio per il rafforzamento della capacità amministrativa.

L'innovazione sociale è richiamata anche direttamente nelle azioni interregionali, transfrontaliere e transnazionali. Infatti la Regione Emilia-Romagna è da tempo impegnata con altre regioni nello sviluppo dell'economia sociale e, dal 2018, è membro della Piattaforma per la Specializzazione Intelligente dell'Economia Sociale (*S3 Platform on Social Economy*)<sup>34</sup>.

In relazione alle azioni specifiche, la Regione intende, inoltre, supportare azioni innovative dirette a promuovere un'economia sociale più competitiva con l'obiettivo di incentivare lo sviluppo di soluzioni alternative, più efficaci e sostenibili di quelle preesistenti, per rispondere ai bisogni della collettività insoddisfatti, migliorando i risultati in termini sociali. Il PR FSE+ della Regione può contribuire attivamente allo sviluppo di soluzioni innovative, attraverso la promozione di una cultura dell'apprendimento e di una comunità della conoscenza, lo sviluppo delle capacità e delle strutture dell'innovazione, l'identificazione dei settori prioritari per la sperimentazione sociale e l'innovazione. Si intende definire un modello di sviluppo di nuove forme di organizzazione e di relazione tra soggetti diversi per dare risposta a

---

<sup>34</sup> <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/social-economy>

problemi sociali e aumentare la resilienza dei territori, attraverso misure di inclusione, sviluppo locale di tipo partecipativo e innovazione di comunità, attivando collaborazioni tra il mondo della ricerca, delle imprese, della pubblica amministrazione, dell'economia sociale e della società civile. In particolare, si intende intervenire attraverso:

- *azioni a sostegno della qualificazione e dell'innovazione dell'economia sociale finalizzate a individuare e attivare nuovi modelli capaci di intercettare e rispondere ai nuovi bisogni;*
- *progettazione e implementazione di modelli innovativi fondati sulla collaborazione pubblico privato e sulla valorizzazione del ruolo delle imprese sociali e del terzo settore per contrastare le disparità territoriali attraverso lo sviluppo locale di tipo partecipativo anche integrati con il FESR.*

In una logica che valorizzi i territori, saranno programmati interventi relativi al design di modelli, alla creazione di nuovi asset, all'innovazione delle modalità di intervento che garantiranno una maggior efficacia ed accessibilità dei servizi di inclusione da parte dei soggetti più svantaggiati.

### **PROGRAMMA REGIONALE EMILIA-ROMAGNA FESR 2021-2027: Azioni per l'innovazione sociale**

Il programma regionale FESR 2021-2027<sup>35</sup> ha previsto l'inserimento dell'innovazione sociale come elemento trasversale capace di contribuire alla risoluzione di sfide complesse. Pur non essendo una priorità specifica, l'innovazione sociale è richiamata come processo in grado di rispondere alle sfide della transizione verde e digitale in ottica di giustizia sociale. Accanto a questo, nella previsione delle azioni previste per la Priorità 1 (Ricerca, Innovazione e Competitività), sono stati inseriti i riferimenti al tema dell'impatto sociale della ricerca e innovazione, in ottica di Responsible Research and Innovation (Azione 1.1.2: sono previsti in tal senso anche criteri di premialità nei bandi specifici per le attività di ricerca e innovazione collaborativa). Rispetto agli obiettivi specifici, l'innovazione sociale è richiamata nell'RSO 1.2 (Permettere ai cittadini, alle imprese, alle organizzazioni di ricerca e alle autorità pubbliche di cogliere i vantaggi della digitalizzazione), come elemento in grado di facilitare i processi di adozione delle innovazioni digitali da parte del Terzo Settore e della cittadinanza,

---

<sup>35</sup> <https://fesr.regione.emilia-romagna.it/2021-2027>

anche attraverso la previsione di luoghi per le comunità digitali, anche in attuazione della Strategia Regionale "Data Valley Bene Comune" (in particolare con riferimento alle azioni 1.2.3 - Sostegno per la digitalizzazione delle imprese, incluse azioni di sistema per il digitale - e 1.2.4 - Sostegno a spazi e progetti per le comunità digitali anche con il coinvolgimento del Terzo Settore). L'innovazione sociale è poi richiamata in maniera indiretta nell'RSO 1.3 (Rafforzare la crescita sostenibile e la competitività delle PMI e la creazione di posti di lavoro nelle PMI, anche grazie agli investimenti produttivi) quando si parla di innovazione per il Terzo Settore.

Per quanto riguarda lo specifico dell'innovazione sociale, la previsione di una azione dedicata ha permesso di dare un contesto di riferimento per lo sviluppo di progetti di innovazione sociale. L'azione 1.3.5 "Sostegno ai processi di innovazione sociale finalizzati a soddisfare nuovi bisogni e rafforzare territori e coesione sociale" sostiene le imprese ed i soggetti che svolgono attività economica e che operano a favore dell'economia sociale, nell'ottica di una transizione sostenibile e giusta, anche in virtù dell'impatto sociale che generano per i territori. L'obiettivo è sostenere lo sviluppo dell'economia sociale attraverso incentivi per l'introduzione di processi di innovazione di prodotto e servizio, tecnologica, sociale ed organizzativa, puntando a generare sistemi di inclusione sociale sempre più efficaci nel rispondere ai bisogni dei cittadini ed efficienti nell'utilizzo delle risorse. L'azione agirà in coerenza con la S3 ed in stretta integrazione e complementarità con quanto previsto dal PR FSE+.

A compimento dell'azione, il recente bando "Progetti di innovazione sociale" ([DGR 1287 del 26 luglio 2023](#)) permetterà di esplorare il potenziale di innovazione sociale in Regione Emilia-Romagna. Il bando intende sostenere lo sviluppo di innovazioni a impatto sociale che favoriscano soluzioni collaborative tese a migliorare il benessere e ridurre le disuguaglianze, attraverso il sostegno a investimenti materiali ed immateriali per accrescere la capacità produttiva, il grado di coinvolgimento delle platee interessate. Tale obiettivo è raggiunto sviluppando aree di business in settori di attività economica per le quali il valore economico si integra con il valore sociale prodotto per le comunità di riferimento, puntando a generare sistemi di inclusione sociale sempre più efficaci nel rispondere ai bisogni dei cittadini ed efficienti nell'utilizzo delle risorse. Saranno ammissibili i progetti finalizzati alla realizzazione di nuovi prodotti e/o servizi e/o al miglioramento di prodotti e/o servizi esistenti necessari, anche attraverso l'attivazione di

nuove relazioni, a soddisfare bisogni sociali, già consolidati oppure emergenti, riferiti a determinate comunità di persone/utenti/gruppi di individui e/o a determinati territori.

La dotazione complessiva del bando è pari a 3 milioni di euro, con un finanziamento minimo per operazione di 70 mila euro e un contributo massimo pari a 100 mila euro.

# 3. Indicazioni operative per l'elaborazione dei bandi FSE+ e FESR

## 3.1 Gli ambiti dell'innovazione sociale e la programmazione FSE+ e FESR

Gli ambiti in cui applicare l'innovazione sociale sono molteplici e possono essere concepiti in termini di sostenibilità sociale, ambientale, economica e di governance.

I risultati dei processi di innovazione sociale possono consistere in soluzioni, strumenti e cambiamenti sistemici, ovvero fattori abilitanti e benefici diretti ai destinatari (sia organizzazioni che cittadinanza). Possono essere ad esempio oggetto di innovazione sociale:

- *infrastrutture tangibili e intangibili (network, hub, poli, sistemi informativi, sistemi simbolici, schemi di mobilità), policy, normative e regolamenti, procedure, certificazioni, linguaggi;*

- *i sistemi di relazione tra gli attori: ecosistemi; filiere, reti, governance territoriale; organizzazioni di secondo livello, organizzazioni partecipate;*
- *le singole organizzazioni e i loro business model: gli asset proprietari, le forme giuridiche, le modalità e le fonti di capitalizzazione e di investimento; le strategie imprenditoriali e relazioni con gli stakeholder; le attività di ricerca e sviluppo, inclusi i processi di design processi produttivi; la logistica; materie prime/secondo impiegate e fornitori; attrezzature, tecnologie; fonti energetiche; capacità e competenze utilizzate e valorizzate; politiche per il personale (welfare, retribuzione, diversity management); marketing policy; relazioni con i clienti; tipi di clienti;*
  - *i prodotti e i servizi, i relativi segmenti di utenti e le modalità di utilizzo.*

L'innovazione sociale non è mai astratta, bensì relativa ai contesti e quindi, sebbene uno degli obiettivi dei processi di innovazione sociale sia quello di sviluppare soluzioni trasferibili, essa richiede comunque la consapevolezza di un approccio place-based e centrato sull'utente.

In linea generale, è strategico finanziare e attivare primariamente le infrastrutture e gli strumenti per l'innovazione sociale, e avviare i processi di innovazione sociale che rispondono ai bisogni sociali più urgenti, per poi procedere con il finanziamento di progetti che possono così avvalersi dei nuovi strumenti messi in campo a livello di governance degli ecosistemi.

La tabella seguente riporta alcuni oggetti di innovazioni sociali strumentali, già presenti nelle strategie della Regione Emilia Romagna o in linea con le stesse:

<b>Esempi di oggetti strumentali all'innovazione sociale</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Centri di competenze per l'innovazione sociale e l'impatto sociale;</li> <li>● Strumenti di finanza sostenibile a impatto sociale: green bond e social outcome contracting;</li> <li>● Infrastrutture per la rigenerazione urbana partecipata, centri e modelli di co-creazione dei piani locali di sviluppo sostenibile (es. hub, living labs);</li> <li>● Tecnologie digitali, tecnopoli ed ecosistemi della ricerca e innovazione;</li> <li>● Pratiche/modelli di mutuo aiuto;</li> <li>● Tecnologie per l'inclusione sociale di soggetti fragili e svantaggiati;</li> <li>● Reti di imprese per l'innovazione sociale;</li> <li>● Capacity building sia istituzionale che territoriale;</li> <li>● Pratiche di public o citizen engagement nei processi di R&amp;I a impatto sociale, dalla definizione dei bisogni al testing di prodotti/servizi fino</li> </ul>

### Esempi di oggetti strumentali all'innovazione sociale

- all'individuazione di pratiche di co-design e co-creazione di tecnologie a impatto sociale;
- Strumenti digitali per l'economia sociale (piattaforme di sharing economy autentica B2B e B2C);
  - Strumenti per sviluppare la domanda: voucher per cittadini accompagnati da soluzioni generative o di reciprocità;
  - Data valley/sistemi di raccolta e analisi di dati integrati PA, Università, profit, ETS) e piattaforme (in-out);
  - Asset per il welfare (PA come pivot anche per il welfare aziendale esteso al territorio);
  - Schemi di microfinanza;
  - Piattaforme per il crowdsourcing;
  - Piattaforme e strumenti di innovazione sociale digitale (anche per abilitare i cittadini);
  - Tecnologie informatiche per le comunità e competenze diffuse;
  - Infrastrutture e strumenti per la prototipazione rapida (anche non ipertecnologica e messi a disposizione anche presso ITS e IEF);
  - Programmi di accelerazione digitale per imprese sociali;
  - App e piattaforme per l'incrocio e l'aggregazione di domanda offerta di servizi di utilità sociale, anche di proprietà pubblica o pubblico-privata;
  - Fondazioni di partecipazione o altri soggetti abilitanti per i territori;
  - Albo dei valutatori di impatto sociale, a cui i presentatori di progetti possono attingere per il disegno ex-ante dei modelli e l'accompagnamento in itinere ex ex-post alla valutazione;
  - Albo delle innovazioni sociali contenente soggetti/progetti già valutati positivamente in funzione dei livelli di investment readiness raggiunti, a disposizione di potenziali finanziatori.

Al fine di rendere operativa la declinazione di innovazione sociale, occorre identificare l'inquadramento delle sfide da affrontare. Si propone un quadro concettuale che identifica 5 grandi sfide (grand challenges) in cui collocare le innovazioni sociali e una serie di ambiti correlati in merito alla produzione di politiche settoriali. La tabella seguente mostra le connessioni tra i primi 2 livelli concettuali; essa rappresenta uno strumento adattabile, i cui contenuti proposti non sono da intendersi come categorizzazioni con valore assoluto, bensì come concezioni emergenti ed esemplificative, utili a creare ordine logico e stimolare l'identificazione di quelle più adatte al contesto territoriale di riferimento sul quale le politiche insistono (approccio place-based).

Grandi sfide globali	Ambito delle politiche locali
Sviluppare la personalità umana e la	Politiche attive per il lavoro centrate sui destinatari;
	Rimozione degli ostacoli e degli svantaggi, pari opportunità in una società in cambiamento;

<b>Grandi sfide globali</b>	<b>Ambito delle politiche locali</b>
<b>partecipazione in società complesse e in rapida trasformazione</b>	Accesso ai vantaggi della digitalizzazione;
	Inclusione sociale ed economica;
	Cultura diffusa e welfare culturale;
	Istruzione e formazione consapevole delle trasformazioni sociali e tecnologiche in atto;
<b>Promuovere il benessere e la salute attraverso la corresponsabilità della società civile</b>	Orientamento alle scelte di vita e alle offerte dei sistemi per l'istruzione, formazione, lavoro, e supporto sociale;
	Generazione delle condizioni per una gestione equilibrata dei tempi di vita e lavoro;
	Potenziamento dei servizi alla persona;
	Promozione della corresponsabilità sociale e tutela della sicurezza dei cittadini;
<b>Sviluppare un'economia orientata alla creazione di valore sociale</b>	Promozione di stili di vita sani e sostenibili;
	Investimenti nelle infrastrutture sociali;
	Competitività responsabile e Innovazione sociale d'impresa;
	Diversificazione dei settori economici, dei mercati e delle forme di impresa e attivazione di catene del valore locali a impatto sociale;
	Accesso al credito;
	Ricerca e conoscenza;
<b>Rigenerare e preservare i beni comuni</b>	Cooperazione e alleanze tra imprese e acquisti sociali;
	Mobilità sostenibile;
	Tutela e rigenerazione dei beni comuni;
	Energie rinnovabili;
	Nuove forme di produzione e consumo;
	Biodiversità;
<b>Mantenere vivi e popolati i territori</b>	Rispetto degli ecosistemi naturali e del patrimonio culturale;
	Promozione delle scelte di genitorialità;
	Promozione dell'invecchiamento attivo;
	Riconfigurazione dei sistemi di welfare valorizzando il contributo del secondo e terzo settore e dei cittadini
	Prevenzione dell'emigrazione dalle aree interne;
Attrazione e integrazione dei nuovi cittadini.	

Ciascun ambito di politiche può essere terreno per sostenere diversi interventi di innovazione sociale, in larga parte finanziabili da azioni presenti nei programmi FSE+ e FESR. Forniamo alcuni esempi per rendere operativo il contenuto della tabella. Si forniscono altri esempi in forma tabellare nell'**ALLEGATO 1**.

SFIDA: "Sviluppare la personalità umana e la partecipazione in società complesse e in rapida trasformazione";

AMBITO: "Rimozione degli ostacoli e degli svantaggi, pari opportunità in una società in cambiamento"; AZIONE - OS c): "Azioni di sistema progettate e realizzate con il coinvolgimento del partenariato economico e sociale per la costruzione e sperimentazione di modelli e strumenti di intervento funzionali a qualificare, rafforzare e innovare gli strumenti e i dispositivi per la partecipazione delle donne al mercato del lavoro e lo sviluppo di progettualità collegate al bilanciamento dei carichi di cura nelle famiglie".

ESEMPI DI INTERVENTI AMMISSIBILI:

- *Servizi e sostegno alla conciliazione offerti a tutti i membri adulti dei nuclei familiari destinatari delle politiche attive per il lavoro, per la formazione e l'inclusione;*
- *Sperimentazione di sistemi che rendono disponibili i servizi e il sostegno alla conciliazione e alla protezione sociale anche ai lavoratori con contratti atipici e precari;*
- *Sperimentazione di piattaforme di scambio di servizi, interventi di accompagnamento e incentivi per favorire forme di mutuo aiuto e welfare di prossimità.*

SFIDA: "Sviluppare la personalità umana e la partecipazione in società complesse e in rapida trasformazione";

AMBITO: "Generatività sociale e protagonismo dei portatori di bisogni";

AZIONE - OS h): "Offerta di misure integrate e personalizzate orientative, formative e di accompagnamento al lavoro, progettate e realizzate nel partenariato tra attori pubblici e privati, istituzioni, imprese ed enti del Terzo settore, per l'inclusione sociale attraverso il lavoro";

ESEMPI DI INTERVENTI AMMISSIBILI: percorsi di accompagnamento all'autoimpiego e all'avvio di forme associative o di impresa da parte di soggetti svantaggiati e loro familiari, anche in forma di spin-off con la collaborazione tra professionisti e ETS che li hanno in carico.

La scelta dell'ampiezza degli obiettivi del bando e della pre-definizione dei tipi di interventi ammissibili dipende da molteplici fattori già evidenziati, tra cui le strategie regionali, il grado di competenza degli ecosistemi locali e le

condizioni di contesto. Un bando potrebbe finanziare interventi di innovazione sociale lasciando ampia scelta ai proponenti e valutando le proposte in termini di innovatività, così come essere collocato in un ambito di politiche molto definito, nel quale i programmatori configurano l'obiettivo del bando in chiave di innovazione sociale (ad esempio invitando a proporre soluzioni inedite per un bisogno emergente, come l'inclusione digitale degli anziani).

Un ulteriore livello di specificità nella costruzione di un bando potrebbe essere quello di individuare già sia il target che le soluzioni ritenute innovative, ad esempio finanziando voucher affinché gli anziani possano usufruire di un sistema di badanti di condominio o affinché liberi professionisti possano frequentare un co-working, oppure invitando i proponenti a realizzare interventi di supporto al social-housing o di sviluppo di tecnologie assistive per i non autosufficienti.

### **3.2 Come promuovere sinergie tra FSE + e FESR**

Il RDC 1060/2021<sup>36</sup>, art 25 (comma 1) stabilisce che il FESR, il FSE+, il Fondo di coesione e il Just Transition Fund (JTF) possono fornire sostegno congiuntamente ai programmi dell'obiettivo «Investimenti a favore dell'occupazione e della crescita».

Al comma 2 determina come limite per il finanziamento complementare tra FESR e il FSE+ il 15 % del sostegno di tali fondi a ciascuna priorità di un programma, per coprire totalmente o parzialmente un'operazione i cui costi sono ammissibili al sostegno dell'altro fondo in base alle regole di ammissibilità applicate, a condizione che tali costi siano necessari per l'attuazione (tale opzione non si applica alle risorse del FESR e del FSE+ che sono trasferite al JTF in conformità dell'articolo 27).

La S3 della Regione Emilia-Romagna comprende tra gli ambiti tematici cross-settoriali della Strategia di Specializzazione Intelligente (S3 2021-2027) gli ambiti "Innovazione Sociale e Partecipazione" (ambito 14) e "Inclusione e coesione sociale: educazione, lavoro, territori" (ambito 15), che si adattano pienamente a interventi in sinergia tra i due fondi.

---

<sup>36</sup> **Regolamento (UE) 2021/1060 del Parlamento europeo e del Consiglio del 24 giugno 2021**

L'Accordo di partenariato Italia 2021-2027, decisione di esecuzione della commissione C(2022) 4787 del 15 luglio 2022 ha inquadrato le sinergie multifondo per la programmazione del settennio in corso. In chiave di innovazione sociale le forme di complementarità sono molteplici e comprendono integrazioni tra combinazioni trasversali di obiettivi dei due programmi.

Seguendo l'impostazione dell'Accordo di partenariato utilizziamo come quadro di lettura i 5 Obiettivi strategici di Policy, per fornire alcune suggestioni di interventi finanziabili, riprendendo i contenuti proposti nell'Accordo stesso, e specificando alcune opportunità.

## **Obiettivo strategico di Policy 1 – Europa più intelligente**

### FESR Os 1.I Ricerca e innovazione:

- *coinvolgimento dei beneficiari (tra cui servizi per il lavoro, formazione, ETS, PA) e dei destinatari finali in percorsi di innovazione sociale, per analizzare i bisogni specifici e co-disegnare risposte tramite l'accesso degli stessi alle infrastrutture di ricerca e trasferimento dell'innovazione (es. poli tecnologici, innovation hub, living labs), con particolare riferimento a cittadini in condizione di fragilità (per questioni legati al genere, disabilità, vulnerabilità, cultura, geografiche), anche in qualità di extreme users delle soluzioni e di prosumers;*
- *sviluppo di tecnologie per l'economia sociale e contestuale sviluppo di programmi formativi degli operatori, anche a beneficio dei destinatari finali (tecnologie assistive, sperimentazione di innovazioni sociali digitali come strumento per le comunità locali anche in collegamento con OP 5).*

### FESR Os 1.II Digitalizzazione:

- *diffusione delle tecnologie digitali attraverso il rafforzamento delle competenze di base e professionali;*
- *digitalizzazione per incrementare la condivisione e l'interoperabilità di dati e informazioni tra pubblico e privato, per consentirne il pieno riuso anche in ottica di analisi dei bisogni sociali, programmazione e valutazione delle politiche.*

### FESR Os 1.III Crescita e competitività delle PMI:

- *schemi di workers buyout combinati ad investimenti tecnologici e in strategie di marketing per il rilancio delle imprese acquisite dai lavoratori.*

### **Obiettivo strategico di Policy 2 – Europa più verde**

FESR Os. 2.I, 2.II, 2.III Energia:

- *possibilità di efficientamento energetico in chiave di lotta alla povertà e per il patrimonio pubblico, incluse le scuole con impatto sulla qualità dell'educazione.*

FESR Os 2.IV, 2.V e 2.VI Clima e rischi, Risorse idriche, gestione dei rifiuti e economia circolare:

- *azioni di infrastrutturazione combinabili con politiche per l'occupazione in collaborazione con le PA interessate, attraverso l'attivazione delle imprese sociali che operano in attività di manutenzione del territorio, valorizzazione dei rifiuti, progetti di lavori di pubblica utilità.*

FESR Os 2.VIII Mobilità urbana sostenibile:

- PUMS partecipativi, emersione dei bisogni, sostegno della domanda (es. voucher per la mobilità sostenibile) e infrastrutturazione tangibile e intangibile (schemi di mobilità, Mobility as a Service, mezzi smart, trasporti di comunità) anche con politiche di valore condiviso che coinvolgono le PA, le imprese e i loro lavoratori tramite i piani di welfare aziendali/territoriali;
- Connessione anche con OP 1 e 2 per le infrastrutture digitali a supporto (es. app per pooling di cittadini che condividono tratte di trasporto).

### **Obiettivo strategico di Policy 4 – Europa più sociale e inclusiva**

Interazioni tra FSE+ Os FSE Plus a, b, c, d Occupazione e FESR Os 4.I:

- *sostegno all'impiego nell'economia sociale e all'adattamento dei lavoratori al nuovo corso dell'economia sociale che si dota di maggiori competenze imprenditoriali e per la transizione verde e digitale;*
- *sperimentazione di azioni sociali innovative con il ricorso a metodi e infrastrutture di incubazione e accelerazione, anche per lo sviluppo di nuovi strumenti e misure di servizi per il lavoro e per l'inclusione sociale;*

- *investimenti infrastrutturali (o orientamento delle infrastrutture esistenti) per il supporto alle innovazioni sociali ad esempio tramite la creazione di spazi condivisi di lavoro, progetti integrati di rigenerazione di beni pubblici e spazi urbani a uso collettivo e con finalità sociali.*

Interazioni tra FSE+ Os e, f, g Istruzione, formazione e competenze e FESR Os 4.II:

- *qualificazione e miglioramento dei sistemi di istruzione e formazione anche tramite tecnologie abilitanti;*
- *potenziamento dei percorsi di apprendimento grazie al dialogo con imprese e sistemi produttivi;*
- *rafforzamento delle competenze scientifiche e tecnologiche (STEM) anche in chiave di genere;*
- *riqualificazione delle infrastrutture scolastiche e formative ai fini del miglioramento dell'approccio educativo e dell'integrazione nelle comunità territoriali.*

FSE+ Os h, i, j, k, l, m Inclusione e protezione sociale e FESR Os 4.III, 4.IV e 4.V.:

- *miglioramento dell'accessibilità e della qualità dei servizi ai cittadini, per ridurre diseguaglianze sociali e disparità territoriali, con sperimentazione e mainstreaming delle innovazioni tecnologiche e sociali, con il coinvolgimento dei soggetti del Terzo Settore e delle PA anche attraverso co-progettazioni e co-design, forme innovative di partenariato, sperimentazione di strumenti di finanza sociale, coinvolgendo anche finanziatori privati e realizzando azioni di sistema e di capacity building per tutti i soggetti citati;*
- *dotazione/adequamento infrastrutturale e tecnologico per il contrasto al disagio abitativo di soggetti con fragilità sociali, combinati con interventi per il sostegno a servizi abitativi e sociali;*
- *sviluppo della telemedicina, in raccordo con gli interventi per la digitalizzazione e la ricerca finanziati nell'ambito dell'OP1;*
- *innovazione sociale per servizi di prossimità, di comunità, anche con sperimentazioni di nuove soluzioni analogiche e digitali e start up.*

**Obiettivo strategico di Policy 5 – Europa più vicina ai cittadini**

Sinergia tra obiettivi delle strategie territoriali e programmazione FSE+ specialmente per orientare in ottica place based le politiche attive per il lavoro e per l'inclusione sociale.

### **Mettere in pratica la complementarità FSE+ - FESR**

I destinatari FSE+ rappresentano spesso dei segmenti di utenti che è bene siano coinvolti nelle attività di test e validazione delle soluzioni che gli ecosistemi coinvolti negli ambiti della S3 sviluppano, in ottica di universal design.

La calendarizzazione integrata tra i due programmi è fondamentale per garantire la realizzazione armonica degli interventi che prevedono infrastrutturazione materiale nel FESR e interventi di accompagnamento di comunità e segmenti di destinatari in progettualità di rigenerazione urbana e housing previsti dal FSE+.

Un ulteriore possibile schema di complementarità è tra progetti e interventi che promuovono percorsi propedeutici all'avvio di impresa come forma di politica attiva per i destinatari FSE+ e le iniziative FESR per l'avvio e consolidamento di start-up.

Criteri specifici nei bandi possono promuovere la complementarità.

ESEMPIO. Un esempio di bando dalla programmazione 2014-2020 che prevede complementarità tra FSE e FESR è "N2S- STRUMENTI DI INNOVAZIONE SOCIALE" (DGR nr. 1267/2017 della **Regione del Veneto**). Il bando aveva come obiettivi agire sulle tematiche dell'innovazione sociale, dell'economia collaborativa e dell'economia sociale, sostenere le imprese nel definire e riconoscere il proprio valore sociale e l'impatto generato al fine di modernizzare le politiche sociali e di creazione del lavoro. Tramite i progetti le imprese dovevano sviluppare attività di ricerca-azione su nuovi servizi e strumenti, e attivare percorsi di creazione del lavoro quale mezzo di inclusione sociale. Il bando comprendeva una quota di spese FESR per le aziende partner non superiore al 40% del budget di progetto (utilizzabili per spese notarili, immobili, opere edili, macchinari, mezzi, leasing, brevetti e licenze, banche dati, costi di coordinamento e direzione lavori).

### 3.3 I soggetti dell'innovazione sociale

I processi di innovazione sociale richiedono per definizione l'interazione tra attori differenti sia per quanto concerne le attività connesse alla scoperta di bisogni e dei problemi su cui intervenire, sia per l'ideazione, l'individuazione delle soluzioni innovative e per la loro messa a sistema.

Ciascun tipo di soggetto può dare un contributo innovativo in base agli obiettivi del bando, esprimendo un valore aggiunto in relazione al partenariato, apportando un valore aggiunto in termini di risorse, capacità tecniche e organizzative, conoscenza tematica, del territorio o dei destinatari.

Il policy maker ha un ruolo fondamentale nel costruire le condizioni necessarie per favorire lo sviluppo e la diffusione di modelli di innovazione sociale: infatti i processi di innovazione sono intrinsecamente legati al contesto locale in cui vengono implementati ed è quindi essenziale che i differenti livelli di policy (comunitario, nazionale, regionale, locale) siano pronti a collaborare con i diversi attori del panorama economico e sociale.

#### **Spunti per l'elaborazione dei bandi**

Tutti i soggetti che coesistono in un ecosistema di innovazione regionale possono apportare valore aggiunto ai progetti FSE+ e FESR nell'ottica di produzione di azioni sociali innovative. I soggetti dell'economia sociale sono particolarmente rilevanti, ma in alcuni casi potrebbero non essere ammissibili come soggetti proponente (es. associazioni che non svolgono attività di impresa o non iscritte al REA) o come attuatori di specifici interventi (es. dove è richiesto un accreditamento).

In termini di partecipazione a progetti finanziati tramite FSE+ e FESR è perciò utile fare una distinzione tra soggetti proponenti e soggetti che compongono il partenariato.

La presenza in partenariato di soggetti anche non ammissibili come soggetti proponenti può dare valore aggiunto alle proposte (si veda anche il successivo paragrafo sui criteri di valutazione) e stimolare l'innovazione.

Un'ulteriore modalità utile per sollecitare innovazioni, nel caso in cui alcuni soggetti tendano a saturare le graduatorie, è quello di porre vincoli al numero di proposte presentabili da uno stesso soggetto (o dei progetti a cui

può partecipare come partner), oppure vincoli di budget (es. un tetto al budget utilizzabile da un singolo soggetto in un progetto).

ESEMPIO. Un esempio in tal senso è il bando "Giovani Energie" ([DGR 729/2023](#) della **Regione del Veneto**), volto alla sperimentazione di interventi per l'outreach, l'orientamento e l'occupabilità dei Neet, in cui il protagonismo degli ETS è stato rinforzato limitando il budget degli Enti accreditati (formazione e lavoro) ad una percentuale massima del 30% del costo complessivo del progetto.

### 3.4 Come attivare alleanze territoriali

Le sfide complesse che sono l'oggetto delle innovazioni sociali richiedono una mobilitazione efficace e focalizzata degli attori sociali per innescare e sostenere nel tempo l'azione innovativa e partecipativa nei territori e nei settori di attività. Per questo l'individuazione di strategie, metodi e modelli per la costruzione di alleanze territoriali rappresenta un fattore determinante per il successo delle iniziative e la generazione di cambiamenti significativi.

La programmazione dei fondi strutturali prevede già alcuni strumenti come i tavoli di partenariato e, nel caso specifico del FESR, i cluster funzionali alle RIS3 regionali.

Le Regioni (così come le PA a livello locale) possono attivare e sostenere diverse forme di alleanze di scopo, di filiera, di settore, o di area territoriale (ad esempio i Gruppi di Azione Locale, le Destination Management Organization, gli Ambiti Territoriali Sociali).

Alle alleanze possono in linea di principio partecipare sia soggetti pubblici che privati, in base alle finalità. Le alleanze possono essere costituite da soggetti omogenei (es. operatori economici), oppure pubblico-private e/o settoriali o multisettoriali. Un'alleanza può essere temporanea e terminare al raggiungimento di un obiettivo (es. la realizzazione di un servizio), oppure permanente. Da un punto di vista giuridico, esistono numerosi strumenti per formalizzare le alleanze, come i consorzi, le federazioni, i contratti di rete, le Associazioni Temporanee di Scopo, le Associazioni Temporanee di Impresa, Enti Bilaterali, associazioni di secondo livello, fondazioni di partecipazione.

Ad esempio Social Impact Agenda è costituita in forma di associazione, ha lo scopo di promuovere la diffusione della finanza ad impatto a livello

italiano, ed è costituita da istituti finanziari, think tank, intermediari, casse previdenziali e fondazioni, una compagine dunque differenziata formata da soggetti privati, che condividono un obiettivo di innovazione sociale ambizioso.

Un esempio di alleanza pubblico-privata in relazione all'innovazione sociale è rappresentato dai Patti educativi territoriali, che vedono la collaborazione tra enti locali, scuole e altri soggetti privati della "comunità educante", per contrastare le disuguaglianze educative.

Quando l'obiettivo dell'alleanza territoriale è rispondere a sfide sociali, la sua conformazione dovrebbe prevedere la presenza sia di soggetti pubblici che privati, rappresentativi della varietà del territorio, motivati a dare un contributo costruttivo e competenti nel proprio ambito di azione.

ESEMPIO. Un esempio di bando che richiede alleanze ampie e multiattore l'Avviso FSE+ "Attivagiovani" della **Regione Friuli Venezia Giulia**, che finanzia interventi territoriali per i Neet il cui partenariato operativo deve costituirsi in forma di Associazione temporanea di scopo tra Enti locali, servizi per il lavoro ed ETS, Università, Enti/Associazioni giovanili o operanti nel settore artistico, culturale o sportivo, a cui si aggiunge una rete che può essere formata da: Università e Istituzioni dell'alta formazione artistica, musicale e coreutica e/o Enti di ricerca, Fondazioni ITS Academy, Soggetti gestori del Cluster regionali coerenti con le tematiche sviluppate nelle progettualità territoriali, Digital Innovation Hub, Associazioni di categoria, Imprese, Poli tecnico professionali, Fondazioni bancarie o altre fondazioni ed enti filantropici.

Barazzini et al. (2023) nel descrivere le caratteristiche dei luoghi per l'innovazione sociale, ne identificano 3 funzioni che possono essere riprese nel più ampio contesto delle leve per le alleanze territoriali: connettori (di realtà pubbliche e private), attivatori (di competenze, di risorse, ecc.), innesco (di idee innovative). I facilitatori dell'impatto collettivo e i promotori delle alleanze territoriali che se fanno artefici dovrebbero dunque:

- *per prima cosa definire l'area di impatto;*
- *operare (anche attraverso le infrastrutture presenti) dapprima mappando i soggetti; riconoscendo le connessioni esistenti, creandone di nuove e ricostruendo connessioni interrotte;*

- *coalizzare e accompagnare gli attori verso una convergenza di obiettivi di interesse generale;*
- *condurre gli attori alla definizione condivisa dei problemi, innescando idee e scegliendo le soluzioni;*
- *fungere quindi da attivatori per far emergere le risorse che ciascun soggetto può mettere a disposizione e valorizzarle;*
- *condurre alla definizione di un piano in cui ogni soggetto abbia un ruolo attivo, dando una struttura al processo;*
- *assicurare la presenza di un gruppo di supporto e monitoraggio continuativo.*

Gli oggetti dell'azione delle alleanze territoriali possono essere innovazioni sfidanti, come l'individuazione di modelli, sperimentazioni di soluzioni articolate, il mainstreaming di prodotti e servizi multiattore, definizione e messa in pratica di nuovi sistemi.

ESEMPIO. Anche le strategie stesse possono essere frutto della mobilitazione organizzata degli stakeholder, ad esempio la **Regione Piemonte** nel corso della programmazione 2014-2020 ha definito il proprio approccio al welfare attraverso We.Ca.Re, un Cantiere che ha coinvolto gli stakeholder pubblici e privati afferenti ai settori produttivi, alle politiche sociali, per la formazione, il lavoro, la famiglia e le pari opportunità ed ha avuto come risultato la pubblicazione di un position paper, seguito da un atto di indirizzo per l'impiego del FSE e FESR a sostegno delle politiche di welfare.

I programmatori, oltre a supportare tramite la propria attività le alleanze territoriali e a valorizzarle attraverso l'organizzazione di occasioni di ascolto, possono promuoverne e sostenerne l'attivazione e l'azione, attraverso le scelte di programmazione dei bandi.

All'interno dei bandi si potrebbero quindi valorizzare alleanze e reti esistenti, con criteri premiali. È possibile richiedere che siano le alleanze stesse i coordinatori di proposte di intervento (es. Ambiti Territoriali Sociali, o il soggetto giuridico a cui l'alleanza ha dato vita), o che i partenariati siano corredati da documenti-quadro sottoscritti tra i partner con la definizione di strategie condivise, che comprendano anche gli obiettivi del bando.

Specifici bandi focalizzati sulle azioni di sistema potrebbero promuovere il lavoro di creazione delle alleanze stesse, oppure finanziare capacity building nei territori finalizzato allo sviluppo di competenze per la collaborazione multi-attore e cultura della collaborazione, dotarli di infrastrutture di collaborazione sia intese come luoghi fisici che piattaforme virtuali collaborative (es marketplace comunitari) e comunità di pratiche.

Azioni di sistema potrebbero inoltre consentire ai territori di sviluppare protocolli interservizio tra le PA e intese-collaborazioni pubblico-privato o tra privati.

### **3.5 Identificazione bisogni sociali alla base delle innovazioni sociali**

Nei processi di innovazione sociale la fase di rilevazione dei bisogni è fondamentale, dal momento che sono proprio i bisogni emergenti a dare spunto a nuove soluzioni utili e migliorative. I bisogni insoddisfatti o soddisfatti in modo parziale o inadeguato possono essere espliciti (già espressi) o impliciti (non riconosciuti dai portatori dei bisogni o non rilevati da chi ha il ruolo di soddisfarli).

I bisogni non riconosciuti dal target e bisogni non espressi, tipicamente, non giungono facilmente all'attenzione della pubblica amministrazione. Ad esempio, nel caso dei servizi di welfare per la conciliazione, il bisogno non espresso direttamente alla Pubblica Amministrazione può invece essere raccolto e soddisfatto attraverso altri canali formali (come l'accesso agli strumenti del welfare aziendale, oppure i servizi offerti dal mondo del volontariato) e informali.

L'ente locale può comunque stabilire forme di collaborazione con altri soggetti che si trovano a contatto con il target per ampliare lo spettro delle informazioni raccogliibili, quantificare più ampiamente il bisogno presente e anche intercettare nuovi bisogni.

## Rilevazione dei bisogni

A seconda del campo di azione e degli obiettivi stabiliti, i bisogni possono collocarsi in un piano di micro-analisi individuale o nella dimensione sociale. Nel primo caso si attiva una fase di user-needs analysis (è il caso di un'azienda che intende mettere sul mercato un prodotto mirato a un segmento accomunato da una o più caratteristiche che ne determinano particolari bisogni), nel secondo caso si effettua un'analisi dei bisogni su un gruppo anche disomogeneo (ad esempio una consultazione per comprendere quali sono le priorità per una comunità locale e trovare risposte a sfide complesse).

I bisogni possono essere rilevati attraverso metodologie, tecniche e strumenti che producono informazioni qualitative e/o quantitative. I dati di riferimento possono essere di prima mano (raccolti direttamente ingaggiando i destinatari) oppure di seconda mano (aggregati e analizzati a partire da informazioni già raccolte).

Per raccogliere dati di prima mano si possono utilizzare indagini esplorative, con osservazioni sul campo, interviste, focus group, test, questionari, sondaggi, interfacce digitali; Murray (2010) presenta una rassegna di tecniche utili allo scopo. Dati di seconda mano possono provenire da interviste a testimoni privilegiati, rilevazioni statistiche, uso di dati generati dai sistemi informativi dei programmi regionali e dei sistemi di raccolta delle PA e dei privati, riutilizzo di dati di valutazioni precedenti e di azioni di rilevazione durante i progetti.

Quando si finanziano processi di innovazione sociale, è necessario assicurarsi che le proposte progettuali abbiano rilevato in modo chiaro ed esplicito uno o più bisogni in risposta ai quali i destinatari non trovano soluzioni soddisfacenti.

Nell'ambito FSE+ potrebbe essere richiesto ai soggetti proponenti di indicare in modo manifesto non solo quali bisogni hanno individuato, ma anche come sono stati individuati. Bandi sperimentali potrebbero anche finanziare analisi dei bisogni approfondite in fase di attuazione, coinvolgendo i destinatari in attività di consultazione e co-design.

Chi programma dovrebbe svolgere una costante azione di rilevazione dei bisogni, mantenendo un contatto diretto con gli stakeholder territoriali (ad

esempio attraverso focus group) e aggiornandosi consultando esperti e documentandosi sulle tematiche su cui programma.

Potrebbero essere infine commissionati approfondimenti a società esterne, valorizzate attività di consultazione svolte dalle PA locali o da altri stakeholder, es. fondazioni e centri di ricerca, con i quali il personale regionale dovrebbe peraltro interagire costantemente.

ESEMPIO. Un esempio di bando che finanzia anche una analisi specifica delle caratteristiche bisogni dei destinatari finali (nuclei familiari multiproblematici) è il bando "Insieme" (DGR 69/2023 della **Regione del Veneto**, che prevede come azioni preliminari attività di action research e benchmarking di sistemi di presa in carico interservizio, per costruire i criteri di accesso a servizi dedicati.

### 3.6 Percorsi di co-design per i bandi

Il paradigma dell'innovazione sociale prevede il riconoscimento del ruolo attivo dei destinatari delle innovazioni, che possono essere chiamati in causa lungo tutto il processo, nonché sollecitarne per primi l'avvio.

Ciò è utile e necessario perché la complessità dei problemi, a cui gli attori dell'innovazione si trovano a dare risposta, implica un'interazione per individuare nuovi bisogni in contesti in cui essi si evolvono rapidamente, per individuare soluzioni, nonché per testarne l'efficacia e contribuire al loro sviluppo e diffusione.

Ingaggiare attivamente un ampio numero di stakeholder consente di motivarli e coalizzarli in azioni collettive, fattore decisivo per rispondere a sfide da affrontare su larga scala, come la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> o per l'introduzione di nuovi sistemi che richiedono cambiamenti di comportamento dell'intera comunità o assetti inter-organizzativi come nel caso dei modelli di welfare territoriale. La generatività delle comunità locali rappresenta un fattore essenziale per generare e diffondere con successo le innovazioni sociali più ambiziose.

Il soggetto che sta innescando processi di innovazione sociale, disponendosi all'ascolto dei beneficiari e dei destinatari finali, può attivare risorse capaci di apportare contributi inattesi, che possono validare gli assunti alla base della costruzione della proposta oppure contribuire ad un superamento degli stessi. In questo modo l'open innovation consente di

canalizzare risorse cognitive e contribuire alla generazione di contenuti, anche con logiche peer-to-peer e di user-led design. Esempi in tal senso sono lo sviluppo del sistema Linux o del software Arduino.

Esistono numerose metodologie e approcci basati sul coinvolgimento dei destinatari, tra cui il design partecipativo, il community led local development, i bilanci partecipativi e lo user centred design.

Le Strutture Regionali di Attuazioni (SRA) possono coinvolgere cittadini e soggetti organizzativi territoriali in fase di analisi dei bisogni e in fase di definizione delle caratteristiche dei bandi allo scopo di rilevare dati di prima mano e di dare forma ai bandi in modo efficace. Coinvolgere i destinatari può essere utile anche per vedere cosa conta per loro e identificare criteri di premialità.

ESEMPIO. La **Regione Lazio** nel 2014 ha ad esempio lanciato una consultazione aperta a tutti i cittadini, attraverso la quale ha raccolto contributi per identificare ambiti di innovazione sociale per poi pubblicare "Innova Tu", un bando rivolto al Terzo Settore, che finanziava progetti afferenti a diverse aree di innovazione sociale (agricoltura sociale, servizi di prossimità, ecc.) per realizzare ad esempio nuovi modelli di erogazione dei servizi alla persona, sviluppare app per il sociale, acquisire sistemi informatici per i contact center di pronto soccorso sociale.

I soggetti proponenti possono parimenti coinvolgere potenziali destinatari e altri soggetti dell'ipotetico partenariato e della rete più ampia di stakeholder per formulare proposte progettuali più aderenti al contesto locale in termini di obiettivi e di caratteristiche degli output, oltre a prevedere la partecipazione dei destinatari stessi in fase di realizzazione, anche in ottica di citizen engagement, oppure introducendo strumenti che coagulano le risorse dei partecipanti in forma di intelligenza collettiva.

E' qualificante per un bando che promuove l'innovazione sociale sia nel contesto delle politiche sociali e per il lavoro, che per l'innovazione imprenditoriale la scelta di sostenere direttamente attività di co-design o in alternativa la promozione delle pratiche di co-design tramite premialità, per garantire che gli interventi (o i servizi e i prodotti) siano effettivamente centrati sull'utente e tailor-made.

ESEMPIO. Il programma di **Regione Puglia** FESR 2014-2020 "PUGLIASOCIALE IN" ha individuato diverse modalità per promuovere

progetti di innovazione sociale. Il programma ha coinvolto diversi soggetti nella definizione di una Social Innovation Challenge che è stata poi focalizzata sul tema della *sharing economy*. A seguito di questo processo partecipativo sono state lanciate:

- *una Call2Action: iniziativa che ha il fine di stimolare e raccogliere da start-up già attive "Progetti innovativi", cioè di sviluppo di nuovi business capaci di generare valore sociale oltre che economico e che siano innovativi per le tecnologie, i prodotti e i servizi sviluppati ovvero per i loro modelli di consumo;*
- *una Call4Ideas: iniziativa per raccogliere "Idee innovative" riferite allo sviluppo e all'attuazione di nuovi prodotti, servizi e modelli di fruizione, che rispondono a esigenze sociali e, contemporaneamente, creano nuovi rapporti o collaborazioni sociali.*

A queste modalità di intervento è seguito poi l'avviso "PugliaSocialeIn - Imprese sociali" che ha finanziato interventi di diffusione e rafforzamento delle attività economiche a contenuto sociale, i cui progetti dovevano prevedere, sin dalla fase di elaborazione delle proposte progettuali e fino all'implementazione delle iniziative previste, la realizzazione di alleanze tra soggetti diversi mediante l'adozione dei metodi della co-progettazione, del co-design e della co-produzione.

### **3.7 Amministrazione condivisa (co-progettazione e co-programmazione) in relazione ai Fondi Strutturali**

La co-programmazione e co-progettazione sono strumenti di amministrazione condivisa tra pubbliche amministrazioni ed Enti del Terzo Settore (ETS) iscritti al RUNTS (Registro Unico Nazionale Terzo Settore) in base alla L. 117/2017 (Codice del Terzo Settore, CTS), e rappresentano le avanzate modalità di attuazione del principio di sussidiarietà orizzontale di cui all'art. 118, quarto comma della Costituzione.

L'art. 55 della L.117/2017 definisce il perimetro dei due strumenti. Al comma 1 stabilisce che le amministrazioni pubbliche assicurano il coinvolgimento attivo degli ETS, attraverso forme di co-programmazione e co-progettazione.

La co-programmazione (CTS, comma 2) è finalizzata all'individuazione, da parte della pubblica amministrazione procedente, dei bisogni da soddisfare,

degli interventi a tal fine necessari, delle modalità di realizzazione degli stessi e delle risorse disponibili.

La co-progettazione (comma 3) è finalizzata alla definizione ed eventualmente alla realizzazione di specifici progetti di servizio o di intervento finalizzati a soddisfare bisogni definiti, alla luce degli strumenti di programmazione di cui comma 2.

L'uso sequenziale dei due strumenti consente quindi di avvalersi del contributi degli ETS dapprima per individuare in modo più ampio e specifico i bisogni e definire le priorità di intervento, e poi di co-costruire le iniziative più efficaci, individuandone gli esecutori.

I rapporti tra PA e ETS definiti nel Codice del Terzo Settore sono posti in essere nel rispetto della L 241/1990. Questi strumenti possono essere attivati direttamente dalle PA, oppure su istanza degli ETS.

Le disposizioni del DM 72/2021 "Linee guida sul rapporto tra pubbliche amministrazioni ed enti del Terzo settore negli articoli 55 -57 del decreto legislativo n. 117 del 2017" prevedono che tutte le amministrazioni pubbliche possano ricorrere ai due strumenti, quindi anche (ad esempio) istituti scolastici, università, aziende sanitarie, istituti culturali e regioni, e le attività oggetto di amministrazione condivisa non riguardano solo i servizi sociali, bensì tutti i servizi di interesse generali quelli elencati all'art 5 comma 1 del CTS, tra cui si trovano per esempio anche gli interventi di riqualificazione di beni pubblici, la salvaguardia dell'ambiente, la gestione di attività turistiche di interesse generale, l'inserimento lavorativo.

L'interpretazione della Corte Costituzionale attraverso la sentenza 131/2020 inquadra i principi che legittimano i due strumenti, chiarendo che il ricorso agli stessi rappresenta un canale alternativo a quello del profitto e del mercato, essendo essi limitati a soggetti che svolgono servizio di interesse generale e operando secondo i principi della sussidiarietà e solidarietà. I servizi di interesse generale, e conseguentemente l'amministrazione condivisa degli stessi sono quindi oggetto di competenza dei singoli Stati e per tale motivo i rapporti anche economici che si creano con gli ETS quando l'amministrazione pubblica ricorre a co-programmazione e co-progettazione non rientrano nella disciplina europea sulla concorrenza, aspetto ulteriormente ribadito dal DM 72/2021 .

La co-progettazione è uno strumento utilizzabile per aumentare l'integrazione tra i servizi, la collaborazione territoriale, mobilitando risorse aggiuntive rispetto a quelle a disposizione della PA. Come sostiene la sentenza della Corte costituzionale 131/2020 gli ETS "costituiscono sul territorio una rete capillare di vicinanza e solidarietà, sensibile in tempo reale alle esigenze che provengono dal tessuto sociale, e sono quindi in grado di mettere a disposizione della PA sia preziosi dati informativi".

Presentiamo alcune riflessioni sulla promozione e l'utilizzo di questi strumenti nell'ambito del FSE+ (e potenzialmente anche nel FESR)

- *La co-programmazione dovrebbe essere attivata senza confliggere con percorsi già previsti di programmazione territoriale (es. Piani di zona, DUP). Essa può essere nondimeno utilizzata come strumento proprio per definire bisogni e priorità delle programmazioni stesse.*
- *La PA dovrebbe ricorrere alla co-progettazione specialmente quando intende definire un servizio (o un'iniziativa) innovativo e complesso.*
- *Diventa dirimente per le PA essere attive nel proporre ambiti rilevanti di co-progettazione nel proprio territorio, e non attendere passivamente che siano gli ETS a richiederla, in modo da poterla attivare in modo razionale e in coerenza con le tempistiche previste nei piani locali (ed evitare per esempio sovrapposizione tra più procedure con conseguente affanno operativo). Precisiamo che la definizione degli oggetti della co-progettazione fa comunque capo alla PA anche nel caso di istanza presentata da ETS.*
- *La regione stessa potrebbe utilizzare procedure di co-programmazione per rilevare bisogni e priorità di intervento come modalità di consultazione territoriale in fase di definizione del prossimo programma FSE+ e definire alcuni dei contenuti degli Os del FESR. Inoltre la co-programmazione potrebbe essere utilizzata per individuare impatti e indicatori di impatto sociale, ed essere seguita da una co-progettazione per definire alcuni strumenti/servizi di valutazione, nonché per creare un albo di soggetti accreditati (ETS).*
- *L'aver compiuto co-programmazioni potrebbe essere richiesto come requisito di accesso a bandi di particolare rilevanza territoriale, o utilizzato come criterio premiale, o essere proprio l'oggetto di finanziamento per ambiti di intervento molto strategici e sensibili.*

- *Analogamente, la co-programmazione potrebbe essere oggetto di finanziamento con un bando che definisce alcuni settori rilevanti di attività/tipi di iniziative su cui le PA potranno co-progettare in fase di esecuzione, e in questo caso i contenuti richiesti nelle proposte progettuali potrebbero essere ad esempio l'indicazione dei risultati delle co-programmazioni già avvenute, l'ampiezza e varietà dei soggetti del partenariato, i metodi di gestione previsti per i tavoli di co-progettazione.*
- *In alternativa la co-progettazione potrebbe essere richiesta in alcuni bandi come modalità/fase iniziale di esecuzione dei progetti, in tal caso le proposte progettuali da presentare a valere sul bando potrebbero essere più generiche, o definire il quadro operativo ed economico da parte della PA e le tempistiche della co-progettazione.*
- *Anche la co-progettazione potrebbe essere richiesta come requisito in alcuni bandi, che finanzierebbero in quel caso l'esecuzione dei progetti. In questo caso è bene tenere presente che viste le tempistiche necessarie per portare a termine una co-progettazione, le tempistiche di pubblicazione del bando FSE o FESR dovranno essere ampiamente anticipate rispetto alle scadenze, a seconda della complessità del bando e della specificità della progettazione richiesta.*

ESEMPIO. In **Regione Puglia** i comuni Capoluogo hanno pubblicato un avviso pubblico con l'invito a partecipare alle attività di co-progettazione dei social innovation hub previsti dal POR Puglia FESR-FSE 2014-2020 - Asse prioritario III - Azione 3.2. - Asse prioritario IX - Azione 9.3. programma regionale "PUGLIASOCIALEIN" - Procedura negoziale per proposte progettuali rivolta per la creazione di hub di innovazione sociale (DGR N. 2426 DEL 19/12/2019)

### **3.8 Forme di sovvenzione e spese ammissibili per i fondi strutturali del ciclo di programmazione 2021-2027**

Il RDC 2021/1060 agli articoli 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 94 e 95 stabilisce le forme di sovvenzione ammissibili per i fondi strutturali del ciclo di programmazione 2021-2027. In particolare l'art 53 (comma 1) definisce 4 forme:

- A. rimborso dei costi ammissibili effettivamente sostenuti da un beneficiario o da un partner privato nelle operazioni PPP e pagati per l'attuazione delle operazioni, contributi in natura e ammortamenti;

- B. costi unitari;
- C. somme forfettarie;
- D. finanziamenti a tasso forfettario;
- E. una combinazione delle forme precedenti;
- F. finanziamenti non collegati ai costi.

Il rimborso dei costi ammissibili effettivamente sostenuti (lettera a) è la forma più tradizionale di modalità di rendicontazione, basata sulla dimostrazione diretta dei singoli esborsi tramite prove di pagamento e pezze giustificative. In base al comma 2 dell'art. 53 questa forma può essere utilizzata solo se il costo totale di un'operazione supera 200.000 EUR, ad eccezione delle operazioni il cui sostegno configura un aiuto di Stato.

Le forme b), c) e d) sono dette anche opzioni di costo semplificate. Le opzioni di costo semplificato possono basarsi su costi unitari collegati all'erogazione di un'attività, ad esempio ad valore standard per un'ora di formazione erogata (cosiddette UCS a processo), oppure essere collegati direttamente ad un risultato, ad esempio l'esito occupazionale a seguito di attività di accompagnamento al lavoro (UCS risultato), oppure un mix delle due (processo e risultato).

I finanziamenti a tasso forfettario si basano sul riconoscimento di una quota percentuale di costi senza bisogno di giustificativi, in aggiunta ai costi rendicontati tramite giustificativi.

Le somme forfettarie coprono in modo generale tutte o determinate categorie specifiche di costi ammissibili, chiaramente individuate in anticipo. Le somme forfettarie possono essere usate ad esempio per consentire di rendicontare spese non riducibili a costi unitari, senza ricorrere alla rendicontazione a costi reali (es per le operazioni di importo inferiore a 200.000 € non soggette ad aiuto di stato), oppure per sperimentare strumenti innovativi che consentano di attingere in forma flessibile a panieri di servizi.

Gli articoli 53, 54 e 55 definiscono le percentuali ammissibili a tasso forfettario in base al tipo di costo rendicontato con giustificativi, che possono essere riconosciuti senza che lo stato membro sia tenuto ad eseguire un calcolo per determinare il tasso applicabile.

Per quanto riguarda i costi indiretti: a) fino al 7 % dei costi diretti ammissibili, oppure b) fino al 15 % dei costi diretti ammissibili per il personale, oppure c) fino al 25 % dei costi diretti ammissibili.

Per quanto riguarda i costi diretti per il personale: fino al 20 % dei costi diretti di tale operazione diversi dai costi diretti per il personale.

Per i costi diversi dai costi diretti ammissibili per il personale: fino al 40 % dei costi diretti ammissibili per il personale.

Le opzioni di costo semplificate devono essere frutto di un metodo di calcolo giusto, equo e verificabile, che si fonda su dati e informazioni statistiche oggettive o precedenti serie storiche (art 53, comma 2)

Forniamo alcuni esempi di applicazione delle opzioni di costo semplificate in modi innovativi o in bandi di tipo innovativo:

### **a) Costi reali**

un esempio di costi ammissibili a costi reali per sostenere l'innovazione sociale, in particolare andando incontro alle caratteristiche degli Enti del Terzo Settore, è quello del bando Puglia capitale sociale 2.0, pubblicato dalla Regione Puglia nell'ambito del FSE 2014-2020, al cui interno erano rendicontabili anche i rimborsi spesa di volontari (nel rispetto delle norme di cui all'art. 17, commi 3 e 4 del Codice del Terzo settore) e le spese per l'assicurazione dei volontari.

### **b) Unità di costo standard a processo e a risultato**

nell'ambito del FSE 2014-2020 la "Nuova Direttiva per la sperimentazione dell'Assegno per il lavoro per la ricollocazione di lavoratori disoccupati" approvata con DGR nr. 396/2019 dalla Regione del Veneto riconosceva, oltre a una serie di UCS a processo per i servizi di formazione, anche una UCS al verificarsi del risultato occupazionale con valori compresi tra 900 € e 3000 € per il servizio di supporto all'inserimento/reinserimento lavorativo in base alla durata del contratto di lavoro e alla distanza dal mercato del lavoro (fascia di profilazione del destinatario).

### **c) Somme forfettarie**

nell'ambito del FSE+ 2021-2027 il bando "INSIEME: Implementazione di Nuovi Sistemi Inter-istituzionali e di Equipe Multidisciplinari per prevenire l'Esclusione sociale delle famiglie" della Regione del Veneto approvato con DGR 69 del 2023, è stato introdotto come somma forfettaria il "voucher per l'accompagnamento all'autonomia", che le equipe interservizio di ciascun Ambito Territoriale Sociale possono utilizzare per acquistare da fornitori privati del territorio un mix personalizzato di servizi di sostegno alla genitorialità e all'organizzazione familiare per i nuclei familiari multiproblematici. I voucher hanno 3 valori: 3.000, 6.000 o 9.000 € e possono essere spesi all'interno di un'offerta a catalogo:

### **d) Finanziamenti a tasso forfettario**

in ambito FESR 2021-2027 la DGR n. 792/2023 della Regione del Veneto a valere sull'Azione 1.1.5 "Sostegno alla gestione e al funzionamento delle Reti Innovative Regionali" consente la scelta tra 2 opzioni di tasso forfettario.

Le macrocategorie di spesa ammissibili sono: A) Costi di staff, B) Servizi esterni resi da esperti; C) Acquisto di beni hardware e software; D) Spese amministrative e di comunicazione.

La prima opzione consiste nell'applicazione di un tasso forfettario dei costi ammissibili diversi dai costi diretti per il personale, ovvero il costo totale del progetto corrisponde ai costi diretti per il personale + il 40% degli stessi. Il totale di progetto risulta:  $A + 0,4 \cdot A$ .

La seconda opzione è l'applicazione di un tasso forfettario per il calcolo dei costi diretti di personale, ovvero il costo totale del progetto in questo caso è dato dalla somma di tutte le spese tranne quelle per il personale + il 20% delle stesse, + un ulteriore tasso forfettario per i costi indiretti del + 7%. In questo caso si calcolano i costi diretti nel seguente modo:  $(B+C+D) + 0,2(B+C+D)$ . Il totale di progetto risulta questo caso dato da: costi diretti +  $0,07 \cdot (\text{costi diretti})$ .

#### **e) Combinazioni tra Costi Unitari e finanziamenti a tasso forfettario**

L'avviso regionale per l'attuazione della misura 1 "Azioni di orientamento" pubblicato dalla Regione Piemonte a valere sul FSE+ 2021-2027 sostiene attività di orientamento dirette a giovani e studenti di diverse età e azioni rivolte alla rete dell'orientamento. La rendicontazione a tasso forfettario delle azioni di gestione è prevista in misura pari al 30% delle spese per il personale, mentre la rendicontazione delle misure di orientamento attraverso le UCS afferenti al PN Giovani Donne Lavoro.

### **3.9 Definizione criteri di valutazione dei progetti**

Nell'ambito degli strumenti a sostegno dell'innovazione, è possibile inquadrare una soluzione in termini di (elaborazione tratta da Tim Brown):

- *desiderabilità: interessa agli utenti? ne riconoscono i benefici?;*
- *fattibilità: ci sono o ci possono essere le condizioni per realizzarla? è conforme o conformabile alle normative o a prossimi aggiornamenti delle stesse?;*
- *sostenibilità finanziaria: c'è un valore aggiunto nella soluzione? esistono delle modalità per sostenerne i costi di sviluppo e realizzazione?*

Solo quando tutti e 3 i criteri sono presenti si può parlare di innovazione, dal momento che se non è desiderabile non si diffonderà, se non è fattibile non

potrà essere concretizzata, e se non è percorribile finanziariamente non potrà essere portata a compimento.

Presentiamo in tabella un esempio di adattamento dei 3 criteri per l'innovazione, in formato di domande guida utilizzabili in fase di definizione delle caratteristiche di un bando e di conseguenza al raggio d'azione dei progetti finanziabili.

<b>Criterio di innovazione</b>	<b>Traduzione in domande-guida nel contesto innovazione sociale promossa da FSE+ e FESR</b>
<b>Desiderabilità</b>	<p>L'esistenza del bisogno oggetto del bando/proposte progettuali è stata verificata? Il bisogno è prioritario nel contesto di riferimento?</p> <p>Gli output sono facilmente utilizzabili dai destinatari e attraenti dal loro punto di vista?</p> <p>Ai destinatari interessa raggiungere i risultati previsti?</p> <p>Siamo sicuri che gli output previsti dal bando/presenti nelle proposte progettuali siano rivolti effettivamente ai destinatari che ne hanno bisogno, e che i progetti possano raggiungere chi ne ha bisogno?</p>
<b>Fattibilità</b>	<p>E' chiaro cosa sarà realizzato? Gli output consentono di raggiungere i risultati?</p> <p>I soggetti proponenti e i partenariati sono in grado di realizzare gli output? Le tempistiche indicate sono sufficienti? Sono stati considerati i rischi e previste contromisure?</p>
<b>Percorribilità finanziaria</b>	<p>I costi previsti (dimensionamento dei progetti, spese ammissibili, voci di costo) sono sufficienti a garantire i risultati previsti? Le attività da finanziare creano maggiore valore rispetto ad un diverso utilizzo delle risorse? I risultati e gli impatti possono durare nel tempo anche a progetto concluso?</p> <p>Gli output ed i risultati previsti consentono una riduzione di costi futuri?</p>

Riprendendo le caratteristiche dell'innovazione sociale precedentemente descritte in questo documento e i 3 criteri per l'innovazione proposti, si può generare una check-list utile (**ALLEGATO 2**) per chi volesse verificare se, quali e quanto i diversi elementi di innovazione sono presenti in un'iniziativa. Utilizzare criteri di questo tipo aiuta sia a definire elementi progettuali che un bando mirato all'innovazione sociale dovrebbe consentire di strutturare ai proponenti, che a comprendere alcuni fattori utili per creare criteri

premiali nei bandi, valorizzando così una o più caratteristiche innovative dei progetti in fase di valutazione.

Il Regolamento UE 1060/2021 contiene agli art. 40 e art 73 le disposizioni sui criteri di valutazione delle operazioni dei programmi FSE+ e FESR.

I criteri di selezione delle operazioni dei programmi FSE+ e FESR devono essere non discriminatori e trasparenti (art 73). L'autorità di gestione garantisce inoltre l'accessibilità per le persone con disabilità e la parità di genere e tiene conto della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, del principio dello sviluppo sostenibile e della politica dell'Unione in materia ambientale (art 73).

Le operazioni selezionate devono essere conformi al programma, coerenti con le strategie e contribuire efficacemente ed efficientemente al conseguimento degli obiettivi specifici.

Le procedure e i criteri di selezione delle operazioni sono stabiliti dall'autorità di gestione (art. 73) e approvati dal comitato di sorveglianza, così come eventuali modifiche (art 40). I criteri e le procedure di selezione sono inoltre indicati nel SIGECO (questo è un requisito fondamentale del sistema di gestione e controllo, definito nell'all.XI del Regolamento).

### **I criteri premiali**

Dal momento che tipicamente risulta piuttosto impegnativo modificare i criteri di valutazione (dovendo di conseguenza intervenire sul SIGECO e richiedere una nuova approvazione del CdS), la scelta più agile per poter disporre di strumenti specifici per la valutazione dei progetti nei diversi bandi è quella di aggiungere ai criteri di valutazione uno o più criteri premiali, ovvero requisiti che qualora siano presenti attribuiscono ai progetti punteggi aggiuntivi a quelli assegnati tramite i criteri di valutazione.

I criteri premiali hanno la funzione di stimolare i proponenti a sviluppare progetti dando più rilievo ad elementi che possono dare valore aggiunto in termini di innovazione sociale, e più coerenti con gli obiettivi della programmazione. In sede di valutazione contribuiscono inoltre a selezionare le proposte dalle caratteristiche più innovative. Il bando dovrebbe indicare che nel caso di perdita in fase di esecuzione dei requisiti che hanno determinato la premialità, il finanziamento potrà essere revocato.

Possono essere oggetto di premialità una vasta gamma di elementi afferenti ai soggetti coinvolti o alla proposta progettuale, ad esempio: le attività propedeutiche alla presentazione del progetto, il contesto e il perimetro di azione, i bisogni, i destinatari, le relazioni con i destinatari, il soggetto proponente, il partenariato, le relazioni e accordi tra il partenariato, le risorse impiegate, i fornitori, il follow-up.

Nella tabella presente all'**ALLEGATO 3** si forniscono alcuni elementi che possono essere oggetto di premialità. Negli esempi si potrà osservare che in alcuni casi si è proposto un criterio molto specifico, in altri un criterio ampio. La scelta del livello di specificità è funzionale agli scopi che i programmatori si propongono. I criteri possono essere di varia natura; è consigliabile di caso in caso individuare un ristretto numero di criteri di premialità a seconda dell'obiettivo del bando. E' bene notare che alcuni di questi esempi di criteri potrebbero invece essere utilizzati come requisiti delle proposte (ad esempio l'aver utilizzato l'istituto della co-progettazione per definire la proposta potrebbe essere un criterio di premialità non obbligatorio in un bando che finanzia interventi per i NEET, oppure essere posto come un requisito la cui assenza determina inammissibilità in un altro bando che finanzia interventi di rigenerazione urbana presentati dalle PA).

ESEMPIO. Un esempio di uso innovativo di criteri premiali è quello di "Innovazione sostantivo femminile" ([Atto n. G02273 del 02/03/2022](#) della **Regione Lazio**). Si tratta di un bando FESR 2021-2027 per l'impresa femminile a sportello i cui progetti sono istruiti e finanziati seguendo l'ordine di graduatoria determinato da criteri come "imprese con maggior numero di occupati, salvaguardando i livelli di occupazione, "elevata componente giovanile nell'assetto societario" e " imprese che si sono dotate di specifiche certificazioni che attestano attenzione all'ambiente", invece che sulla base dell'ordine di arrivo delle domande.

### 3.10 Valutare i progetti a impatto sociale

#### Cos'è la Valutazione dell'Impatto Sociale

Le funzioni della Valutazione di Impatto Sociale (VIS) sono principalmente 3:

- **Accountability:** *ovvero il rendere conto ai propri investitori, nonché più in generale agli stakeholder che sono coinvolti e/o che influenzano il progetto;*

- **Produrre evidenze:** ovvero la raccolta e analisi scientifica di dati utili a comprendere il raggiungimento dei risultati attesi ed a sviluppare ulteriori riflessioni per orientare le policy;
- **Comunicazione:** ovvero la promozione della conoscenza delle iniziative verso diversi stakeholder.

### Cosa valuta la VIS

La VIS valuta i cambiamenti per i destinatari diretti e indiretti delle iniziative (servizi, prodotti) realizzate.

A seconda delle iniziative, può trattarsi dunque di collaboratori, destinatari/utenti/clienti, fornitori, partner, concorrenti, PA.

I risultati delle iniziative possono (e dovrebbero) avere impatto anche su sistemi e beni comuni (ambiente,

mercato, assetto istituzionale, comunità locale).

In particolare per la PA e gli altri finanziatori, la VIS è fondamentale per lo sviluppo degli strumenti di outcome payments, dal momento che guida alla costruzione di indicatori ex-ante e consente una verifica ex-post del successo e del valore delle iniziative, e prendere decisioni sulla prosecuzione degli investimenti in una determinata iniziativa, o se sviluppare nuove policy (si veda il box più avanti in questa sezione). Nell'ambito del FESR della Regione Emilia-Romagna, la S3 prevede anche l'identificazione ex ante degli impatti sociali potenzialmente generabili, quindi valutazione degli stessi in aggiunta alle performance economiche e finanziarie e, di conseguenza, la necessità di dotarsi di strumenti di valutazione, misurazione e monitoraggio delle politiche e dei progetti che garantiscano apertura e trasparenza.

ESEMPIO. Un esempio di utilizzo della Valutazione di Impatto Sociale nell'ambito FSE è quello della **Regione Lazio** per il bando Innova tu. La Regione ha attivato un gruppo di lavoro, composto da funzionari regionali esperti di politiche sociali, ricercatori di ISFOL e SIOI, rappresentanti di istituzioni e altre organizzazioni attive nel sociale. Il disegno complessivo della valutazione ha previsto tre fasi distinte di rilevazione: un questionario ex ante, rivolto al soggetto attuatore; un'indagine sul luogo in itinere, con intervista in profondità al soggetto attuatore; un sopralluogo a distanza di 6 mesi dalla conclusione del progetto, con interviste a soggetti diversi

(attuatore, destinatari, attori della rete). Inoltre, la Regione Lazio, tra le prime in Italia, ha deciso di dotarsi di uno strumento altamente innovativo in ambito sociale, le [“Linee guida per la misurazione dell'impatto sociale”](#), al fine di valutare le performance organizzative nel settore dei servizi alla persona. Lo scopo della misurazione degli effetti che le politiche e i programmi regionali in ambito sociale producono sulle comunità, è quello di migliorare la programmazione e la gestione, prevedendo la più ampia partecipazione di tutti i soggetti interessati. Per essere veramente efficace, infatti, la valutazione d'impatto sociale deve essere misurata con il coinvolgimento dei Cittadini fruitori dei servizi, degli Enti del Terzo Settore e delle Amministrazioni ed Enti pubblici operanti nel territorio regionale.

### **Consigli operativi per inserire la VIS nei bandi**

La VIS può essere impiegata per i progetti a valere su specifici bandi i cui risultati sono ritenuti maggiormente strategici (es. dove si sperimentano nuovi tipi di interventi). La VIS può essere inserita tra le attività che il soggetto attuatore deve svolgere e ricompresa nel budget dei singoli progetti, oppure essere un'attività trasversale ai progetti e quindi funzionare anche come valutazione dell'impatto del bando nel suo complesso. In questo secondo caso, è possibile attivare il soggetto valutatore del programma oppure avviare una procedura ad hoc per l'individuazione di un soggetto valutatore anche con fondi del programma se le azioni di sistema lo prevedono, oppure con risorse regionali. Un'ulteriore possibilità è strutturare accordi quadro con le Università o centri di ricerca che impegnino questi soggetti a mettere a disposizione risorse proprie per condurre indagini valutative e produrre così la conoscenza scientifica utile peraltro a creare data set condivisi.

Nel creare gli indicatori particolare attenzione deve essere posta (a maggior ragione nel caso di monetizzazione degli outcome) a prevenire e non incentivare azzardi morali da parte dei soggetti attuatori. Un indicatore mal costruito può generare effetti di creaming o di parking dei destinatari (rispettivamente scegliere i destinatari più vicini all'obiettivo e lasciare da parte quelli più lontani). In questi casi una possibilità è quella di assegnare il riconoscimento di un risultato solo per segmenti di destinatari più lontani dall'obiettivo, oppure assegnare valori diversi agli outcome in base a caratteristiche dei destinatari. Ad esempio, nell'FSE+ un'opzione potrebbe consistere nell'aumentare il valore dell'UCS a risultato occupazionale in

funzione del livello di istruzione del destinatario (più basso il livello, più alta l'UCS).

Nell'ambito dell'innovazione sociale e dei progetti FSE+ potrebbero essere sperimentati alcuni indicatori riferibili alla generatività sociale, empowerment dei destinatari e trasformazione delle comunità. Ad esempio possono essere oggetto di misurazione il numero/densità degli scambi e delle relazioni mutualistiche, l'aumento delle capacità di azione dei soggetti coinvolti. In particolare per i destinatari finali: autonomia, autoefficacia, competenze professionali e sociali, relazioni sociali, partecipazione attiva alla vita della comunità, benessere sociale.

### **3.11 Scalare le innovazioni sociali**

I processi di innovazione sociale prevedono per loro natura passaggi di implementazione progressiva delle soluzioni, ed essendo concepiti in maniera scalare, avviare successivi percorsi di crescita multidimensionale della diffusione delle stesse.

La scalabilità delle innovazioni sociali è stata recentemente oggetto dell'attenzione della Commissione europea, come si evince dalla definizione di sperimentazione sociale presente nel RDC 1057/2021 all'art. 2: "un intervento programmatico che mira a offrire una risposta innovativa alle esigenze sociali, attuato su piccola scala e in condizioni che garantiscono la possibilità di misurare tale impatto, prima che siano attuati in altri contesti, anche geografici e settoriali, o attuata su scala più ampia in caso di risultati positivi;". Lo stesso Regolamento all'art. 14 invita gli Stati membri a sostenerle: "Gli Stati membri sostengono azioni di innovazione sociale e sperimentazione sociale, comprese le azioni con una componente socio-culturale o che consolidano approcci dal basso verso l'alto basati su partenariati che coinvolgono le autorità pubbliche, le parti sociali, le imprese sociali, il settore privato, e la società civile".

Scalare una soluzione significa applicarla e dimostrarne l'efficacia in contesti diversi o con utilizzi più ampi rispetto a quelli in cui si è dimostrata inizialmente valida.

Possono essere scalati ad esempio:

- *I risultati;*

- *I prodotti/servizi/programmi;*
- *i modelli organizzativi;*
- *le metodologie e i processi.*

La diffusione delle innovazioni sociali può avvenire in orizzontale (ad esempio con replicazioni a livello locale o regionale), oppure verticale (cambiamenti nelle policy o nelle filiere in cui si colloca). Le dimensioni e le strategie attraverso cui una soluzione può essere scalata sono molteplici e vanno determinate caso per caso. Un'innovazione sociale può essere scalata territorialmente (replicata o adattata ad altri luoghi), essere rivolta ad altri tipi destinatari, usata per altri scopi (ad esempio una app che facilita lo scambio di vestiti usati per le mamme in un quartiere può essere estesa nell'utilizzo per facilitare scambi di assistenza reciproca), ed essere scalata per intero in tutte le sue componenti o solo in alcune (es per un sistema di delivery comunitario basato su app potrebbero essere replicate le funzioni della componente tecnologica che si interfaccia con gli utenti già sperimentata da diverse piattaforme della gig economy, ma non essere applicati gli algoritmi che determinano le modalità di attivazione degli addetti alle consegne).

Possono inoltre essere adottate differenti strategie: una soluzione è replicata in un nuovo territorio tramite nuove sedi operative di una stessa organizzazione o tramite trasferimento di competenze a nuovi soggetti, e l'estensione di un modello può avvenire ampliando l'area di intervento o applicandola a nuove aree, non limitrofe tra loro (ma ad esempio affini per caratteristiche demografiche).

#### ESEMPIO. Fondo Nazionale Innovazione Sociale

Il Fondo per l'innovazione sociale è diretto a favorire la promozione di modelli innovativi che mirano alla soddisfazione di bisogni sociali emergenti, con il coinvolgimento di attori e finanziamenti anche del settore privato, secondo lo schema della finanza di impatto.

I soggetti beneficiari possono accedere al Fondo presentando, secondo le modalità definite nell'avviso pubblico, appositi progetti finalizzati alla realizzazione degli interventi di seguito specificati, nell'ambito del Programma di cui all'art. 1:

- *Intervento I - studio di fattibilità e pianificazione esecutiva (importo massimo 150.000 euro). Il Fondo finanzia la realizzazione di uno studio di fattibilità comprensivo di un piano esecutivo. Lo studio di fattibilità deve contenere un'analisi accurata del bisogno sociale su cui si intende intervenire, una comparazione su scala nazionale e internazionale delle migliori esperienze per generare risposte di innovazione sociale al bisogno individuato, gli indicatori attraverso cui misurare e valutare i risultati conseguibili e un modello di misurazione e valutazione dell'impatto sociale.*
- *Intervento II - sperimentazione (importo massimo 450.000 euro). Il Fondo finanzia una sperimentazione che applichi quanto previsto dallo studio di fattibilità in partenariato con i soggetti privati e/o pubblici individuati nel medesimo studio. La sperimentazione viene realizzata attraverso una verifica empirica finalizzata a testare il modello di intervento e a dimostrare l'efficacia, in termini di risultati e impatto sociale, la sostenibilità e la replicabilità della soluzione di innovazione sociale individuata attraverso lo studio di fattibilità.*
- *Intervento III - sistematizzazione (importo massimo 1.000.000 euro). Il Fondo finanzia in consolidamento della sperimentazione attraverso la costruzione di strumenti di finanza d'impatto che consentano di replicare in contesti diversi e/o più ampi, gli interventi per i quali è stata condotta la sperimentazione al fine dell'implementazione e dell'incorporazione degli stessi nelle politiche pubbliche locali.*

# Allegato 1 - Connessione tra ambiti, azioni e interventi ammissibili

Proponiamo di seguito alcune tabelle esemplificative delle connessioni logiche tra ambiti di innovazione sociale, esempi di idee finanziabili in tali ambiti e Os/azioni di riferimento per alcuni degli ambiti di politiche individuati nella tabella a pagina 17.

## Politiche attive per il lavoro centrate sui destinatari

Ambito di innovazione	Esempi di idee finanziabili	OS FSE+ e Azione specifica
Avvicinamento dei disoccupati alle imprese	Incrocio domanda/offerta attraverso eventi e iniziative vicine alle modalità di fruizione informali, in luoghi di aggregazione e/o canali digitali usati dai più giovani	Os a) Misure integrate di presa in carico, servizi orientativi alle persone (acquisizione di informazioni, colloqui orientativi singoli e di gruppo, consulenza orientativa, seminari-laboratori per la ricerca attiva del lavoro), promozione di tirocini, servizi di formalizzazione delle competenze acquisite in esito ai tirocini, servizi di affiancamento nella ricerca di opportunità di lavoro, incrocio domanda/offerta nell'ambito della Rete attiva per il lavoro, composta dai centri per l'impiego e dai soggetti privati accreditati
Personalizzazione delle politiche attive per il lavoro	Mix di interventi di formazione, orientamento, accompagnamento al lavoro modulabili, integrate con modalità di accesso a misure di conciliazione con partenariati tra Enti accreditati e ETS	Os a) Misure integrate di presa in carico, servizi orientativi alle persone (acquisizione di informazioni, colloqui orientativi singoli e di gruppo, consulenza orientativa, seminari-laboratori per la ricerca attiva del lavoro), promozione di tirocini, servizi di formalizzazione delle competenze acquisite in esito ai tirocini, servizi di affiancamento nella ricerca di opportunità di lavoro, incrocio domanda/offerta nell'ambito della Rete attiva per il lavoro, composta dai centri per l'impiego e dai soggetti privati accreditati
Semplificazione della ricerca di lavoro	Integrazione tra le vacancy dei portali pubblici e privati tramite tecnologia API	Os a) azioni per la costruzione condivisa di strumenti e strategie territoriali per l'occupazione

Politiche per il lavoro place-based	Interventi formativi per disoccupati dai contenuti differenziati in funzione delle caratteristiche territoriali e delle tipicità, con misure accessorie ad hoc (es. di conciliazione o di mobilità)	Os a) azioni per la costruzione condivisa di strumenti e strategie territoriali per l'occupazione
-------------------------------------	---	---

## Rimozione degli ostacoli e degli svantaggi, pari opportunità in una società in cambiamento

Ambito di innovazione	Esempi di idee finanziabili	Os FSE+ e Azione specifica
Promozione dell'avvio di imprese sociali	<p>Percorsi di avvio di imprese sociali o di autoimpiego per persone con svantaggio, anche in forma di spin-off con la collaborazione degli ETS che li hanno in carico;</p> <p>percorsi di accompagnamento a gruppi di cittadini residenti in aree carenti di servizi per la creazione di imprese sociali, o altre forme di società partecipata (come cooperative di comunità o fondazioni di partecipazione) che forniscano servizi alla comunità;</p> <p>consulenza e accompagnamento per realizzare business plan volti alla riconversione di imprese in fallimento in imprese sociali (workers buyout).</p>	Os a) Azioni e servizi di accompagnamento all'avvio di impresa e all'autoimpiego comprese le azioni volte a sostenere azioni di workers buyout.
Diminuzione del rischio di fallimento nell'avvio di impresa/autoimpiego	Fornire servizi e infrastrutture per accedere ad analisi di mercato esistenti e condurre test preliminari all'avvio dell'impresa (anche per imprese low tech, es laboratori di cucina o canali di vendita).	Os a) Azioni e servizi di accompagnamento all'avvio di impresa e all'autoimpiego comprese le azioni volte a sostenere azioni di workers buyout.
Ribilanciamento dei carichi di cura nelle famiglie	<p>Servizi e sostegni alla conciliazione offerti a tutti i membri adulti dei nuclei familiari destinatari delle politiche attive per il lavoro, per la formazione e l'inclusione;</p> <p>sperimentare sistemi che rendono disponibili i servizi e i sostegni alla conciliazione e alla protezione sociale anche ai lavoratori con contratti atipici e precari;</p>	Os c) Azioni di sistema e di sviluppo delle capacità progettate e realizzate con il coinvolgimento del partenariato economico e sociale per la costruzione e sperimentazione di modelli e strumenti di intervento funzionali a qualificare, rafforzare e innovare gli strumenti e i dispositivi per la partecipazione delle

	sperimentare piattaforme di scambio di servizi, interventi di accompagnamento e incentivi per favorire forme di mutuo aiuto e welfare di prossimità.	donne al mercato del lavoro.
--	--	------------------------------

## Istruzione e formazione consapevole delle trasformazioni sociali e tecnologiche in atto

Ambito di innovazione	Esempi di idee finanziabili	Os FSE+ e Azione specifica
<p>Promozione dell'impiego nell'economia sociale e della formazione di competenze tecniche e trasversali</p>	<p>Azioni di coinvolgimento degli studenti in attività di supporto agli ETS, es. attività di comunicazione rivolte a target giovanile, utilizzo di strumenti e canali digitali; coinvolgimento in attività extrascolastiche di pubblica utilità (es sportello erogato da studenti per assistere persone prive di competenze digitali in procedure verso le PA o per imparare a comunicare e ricercare informazioni tramite gli strumenti smartphone e pc).</p>	<p>Os a) Misure formative a sostegno dell'inserimento e dell'ingresso qualificato nel mercato del lavoro attraverso interventi che valorizzino i sistemi duali e l'apprendistato, anche accompagnate da sostegni e incentivi alle imprese.</p>
<p>Ruolo attivo della scuola nel territorio, protagonismo giovanile e coinvolgimento della comunità educante</p>	<p>Percorsi di formazione alle competenze imprenditoriali, finanziarie, trasversali con la partecipazione di figure afferenti al secondo e terzo settore; percorsi di attivazione di Patti educativi territoriali in cui le scuole si facciano promotrici dell'identità locale (tipicità, eccellenze) in ottica di scambio tra prospettive degli adulti e aspettative degli studenti; call for ideas rivolte alle scuole da parte delle aziende e dell'associazionismo per la partecipazione degli studenti con proposte mirate alle sfide sociali e alle richieste delle imprese.</p>	<p>Os a) Percorsi formativi di leFP per il conseguimento di qualifiche professionali di III e IV livello EQF capaci, nella personalizzazione, di corrispondere alle attitudini dei giovani e di accompagnarli nell'acquisizione di competenze e qualificazioni coerenti con la domanda delle imprese.</p>

## Potenziamento dei servizi alla persona

Ambito di innovazione	Esempi di idee finanziabili	Os FSE+ e Azione specifica
<p>Innovazione e potenziamento delle capacità di azione dei soggetti dell'economia sociale</p>	<p>Capacity building per le competenze manageriali e imprenditoriali tra gli ETS;                      attivazione di percorsi per il design e l'implementazione di modelli e piattaforme di sharing economy ad uso degli ETS (marketplace per servizi B2B e B2C, strumenti di co-branding e co-marketing), anche collegati agli strumenti informativi della PA e delle imprese per integrazione dei dati e aggregazione dell'offerta di servizi, della domanda e integrazione dei pagamenti attraverso le forme di sussidio per accedervi);                      attività di ricerca per l'emersione di nuovi bisogni e dare forma alla domanda, anche tramite creazione di fondi a impatto compartecipati dagli utenti stessi e schemi di microfinanza (es. fondi mutualistici per persone prive di garanzie bancarie e di protezione dai rischi).</p>	<p>Os k) Azioni a sostegno della qualificazione e dell'innovazione dell'economia sociale finalizzate a individuare e attivare nuovi modelli capaci di intercettare e rispondere ai nuovi bisogni.</p>
<p>Partecipazione dei cittadini e politiche place-based</p>	<p>Percorsi di accompagnamento e sostegno alla costituzione di nuove organizzazioni compartecipate da cittadini, enti locali e organizzazioni private (es. cooperative di comunità e fondazioni di partecipazione);                      formazione e consulenza per la diffusione di strumenti e pratiche di crowdfunding e crowdsourcing per l'attivazione di servizi comunitari e di prossimità;                      percorsi di co-design di nuove forme di ibridazione tra modelli imprenditoriali e sociali, per il riutilizzo multifunzionale di spazi e l'attivazione di servizi commerciali ad uso sociale (es. lavanderia sociale, bar comunitari, spazi gioco).</p>	<p>Os k) Progettazione e implementazione di modelli innovativi fondati sulla collaborazione pubblico privato e sulla valorizzazione del ruolo delle imprese sociali e del terzo settore per contrastare le disparità territoriali attraverso lo sviluppo locale di tipo partecipativo anche integrati con il FESR.</p>



# Allegato 2

# Check list

# innovazione

# sociale

Check-list di rilevazione delle caratteristiche di un'innovazione sociale	Sì/no (o punteggio)
Il bisogno è rilevante e condiviso da una comunità o un segmento di persone identificabile.	
Il bisogno è insoddisfatto oppure emergente.	
Gli stakeholder sono stati consultati e l'obiettivo è stato scelto con il loro contributo e in modo partecipativo.	
L'obiettivo riguarda uno o più ambiti, riconducibili alla sostenibilità ambientale, sociale, governance.	
Il problema è articolato in modo chiaro e affrontabile.	
Il problema è urgente.	
Il problema se affrontato ora consente di prevenire problemi più gravi.	

Check-list di rilevazione delle caratteristiche di un'innovazione sociale	Sì/no (o punteggio)
L'idea è del tutto innovativa e non si conoscono esperienze analoghe o è nuova rispetto al contesto in cui dovrebbe essere attuata e/o al settore, ambito di intervento.	
L'idea è di interesse di diversi stakeholder, compresi quelli necessari per metterla in pratica.	
L'idea supera i confini di più settori e/o ambiti di policy (sociali, urbane, rurali, culturali, lavoro, ambiente...).	
I risultati e gli effetti attesi sono identificati con chiarezza e misurabili.	
I risultati hanno un impatto determinante su un gruppo molto ristretto di persone e/o hanno un impatto significativo su diversi gruppi di persone o su una popolazione ampia.	
Le azioni o i risultati consentono di valorizzare, generare o rigenerare risorse (materiali e immateriali) inespresse o sottoutilizzate e/o di rendere più autonome le persone coinvolte.	
Le competenze delle risorse umane coinvolte sono adeguate per l'attuazione del progetto o possono essere sviluppate grazie allo stesso.	
La realizzazione della soluzione ed il suo utilizzo creano rapporti di collaborazione con gli stakeholder, innescando logiche cooperative e di reciprocità e/o nuovi rapporti o collaborazioni sociali.	
L'iniziativa è efficiente e realistica nell'impiego delle risorse.	
Le caratteristiche della partnership sono adeguate e coerenti con la natura del progetto e comprendono attori diversificati.	
I destinatari/utenti hanno un ruolo attivo nell'iniziativa (livelli co-design, cogestione) e l'iniziativa innesca dinamiche di reciprocità tra gli attori.	
Gli output sono utilizzabili anche da persone con disabilità o svantaggi (universal design/design for all) e si collocano in una strategia volta all'inclusività e all'accesso.	
Le attrezzature e tecnologie che supportano il progetto sono adeguate.	

Check-list di rilevazione delle caratteristiche di un'innovazione sociale	Sì/no (o punteggio)
I risultati sono raggiungibili nell'arco di tempo previsto.	
La base sociale è adeguatamente rappresentata nel sistema di governance implementato.	
Il piano per la realizzazione dell'idea riesce ad attingere a più fonti di finanziamento, da parte di soggetti di natura diversa.	
Il modello a supporto della realizzazione dell'idea è accompagnato dalla sperimentazione di modelli di finanziamento innovativi (outcome based, crowdfunding, social lending...).	
I risultati dell'iniziativa sono durevoli.	
L'iniziativa genera modelli che permettono di produrre /riprodurre i risultati raggiunti anche a conclusione del finanziamento.	
L'iniziativa è concepita in abbinamento ad una strategia che prevede successive fasi in cui è possibile incrementarne l'impatto su scala territoriale, istituzionale, dimensionale, culturale ecc..	
L'iniziativa contribuisce all'adattamento/mitigazione climatica e alla rigenerazione dei beni comuni o comunque non ha un effetto negativo sull'ambiente.	
L'iniziativa contribuisce a diffondere pratiche di trasformazione sociale e a cambiamenti a livello di modelli e sistemi.	
Il modello a supporto della realizzazione dell'idea prevede un sistema di valutazione di impatto.	

# Allegato 3 – Criteri premiali

Componente (ed esempi di specifiche)	Esempio di premialità trasversale	Esempio di premialità basata su specifiche caratteristiche del bando
<p><b>Attività propedeutiche alla presentazione del progetto</b> (studi, attività di engagement, co-progettazioni...).</p>	<p>Il progetto ha realizzato un'indagine preliminare per raccogliere feedback di un campione di potenziali destinatari in merito all'interesse e all'adeguatezza degli interventi e ne allega una sintesi.</p>	<p>Bando per la diffusione di iniziative di incrocio domanda-offerta di lavoro in luoghi informali: il partenariato ha individuato le caratteristiche dei servizi da realizzare coinvolgendo esercenti e potenziali destinatari.</p>
<p><b>Contesto e perimetro di azione</b> (territorio, settore produttivo, ampiezza o specificità dei luoghi oggetto di intervento...).</p>	<p>Il progetto interviene prevalentemente in aree interne.</p>	<p>Bando per l'avvio di impresa: il progetto imprenditoriale prevede la costituzione di</p>

Componente (ed esempi di specifiche)	Esempio di premialità trasversale	Esempio di premialità basata su specifiche caratteristiche del bando
		un'impresa sociale.
<b>Bisogni</b> (emergenza del bisogno, intensità, tipologia).		
<b>Obiettivi</b> (integrazione con obiettivi trasversali, lungimiranza, misurabilità).		
<b>Destinatari</b> (specifiche categorie, differenziazione, universalità, combinazione di segmenti, individuazione di nuovi segmenti).	Il progetto prevede il coinvolgimento di almeno il 50% di donne tra i destinatari.	Bando per la realizzazione di un prototipo di interfaccia digitale di accesso ai servizi della PA: alla fase di test del prototipo parteciperanno almeno 4 tipologie di extreme users, tra cui persone con disabilità sensoriale, persone di età superiore a 70 anni e persone che non parlano l'italiano.
<b>Relazioni con i destinatari</b> (modalità di coinvolgimento e livelli di partecipazione, canali per l'interazione, assistenza...).		
<b>Soggetto proponente</b> (tipo di soggetto, certificazioni, trattamento dei lavoratori...).	Il soggetto proponente assicura metodi di coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni che li riguardano, come definito nel proprio statuto, in una relazione di impatto o da una certificazione.	Bando per iniziative rivolte ai NEET: il soggetto proponente ha in carica nel proprio organo direttivo almeno il 50% di persone di età inferiore ai 30 anni.

Componente (ed esempi di specifiche)	Esempio di premialità trasversale	Esempio di premialità basata su specifiche caratteristiche del bando
<b>Partenariato</b> (differenziazione, presenza di attori-chiave).	Il partenariato prevede la partecipazione di almeno una PA e un ETS.	Progetto per la presa in carico integrata dei destinatari di politiche attive: i partner che erogano i servizi per il lavoro hanno un'esperienza di almeno 5 anni di erogazione di servizi a persone svantaggiate.
<b>Relazioni e accordi tra il partenariato</b> (precedenti collaborazioni, affiliazione ad infrastrutture, condivisione di asset, accordi formali strategici, accordi ad hoc per il progetto).		
<b>Governance</b> (modalità decisionali e di controllo societario, del proponente, del partenariato, di progetto).		
<b>Risorse impiegate</b> (valore del progetto, rapporto tra tipologia di spesa, entità e origine del cofinanziamento).	Complementarietà/integrazione con altri programmi.	Bando per l'avvio di impresa: percentuale di budget allocato per l'acquisto o lo sviluppo di tecnologie innovative e/o green, accessibilità.
<b>Strumenti e tecnologie</b> (attrezzature, sistemi informativi, dispositivi	Utilizzo di fonte energia rinnovabile nei processi produttivi o nelle sedi di erogazione dei servizi/interventi.	

Componente (ed esempi di specifiche)	Esempio di premialità trasversale	Esempio di premialità basata su specifiche caratteristiche del bando
per i destinatari, sedi, mezzi).		
<b>Metodi e processi</b> (risparmio di risorse, tecniche da utilizzare negli interventi o per la produzione).	Applicazione del principio "design for all".	
<b>Fornitori</b> (tipologia, certificazioni, provenienza/distanza).	Ricorso a fornitori ETS o con certificazione ambientale.	
<b>Struttura del progetto</b> (articolazione, fasi, organizzazione).	Il progetto valorizza processi di aggregazione tra soggetti di più territori e genera processi di apprendimento condivisi per scalare le soluzioni proposte.	
<b>Interventi o prodotti</b> (certificazioni, durata, adattabilità, condivisione).		Bandi per infrastrutture di ricerca: le iniziative e i prodotti rispettano i principi FAIR (reperibilità, accessibilità, interoperabilità, riutilizzo).
<b>Gruppo di lavoro</b> (profili professionali, presenza di collaboratori con determinate caratteristiche).		
<b>Modalità di lavoro e di coordinamento</b> (modello organizzativo, utilizzo dello smart work, metodi di collaborazione).		
<b>Strategia, strumenti e attività di comunicazione</b> (azioni diffuse nel territorio, differenziazione dei	Utilizzo di strumenti informativi basati sullo universal design.	Bando che promuove le filiere: azioni di co-marketing che

Componente (ed esempi di specifiche)	Esempio di premialità trasversale	Esempio di premialità basata su specifiche caratteristiche del bando
target e degli strumenti in ottica di inclusione).		coinvolgono almeno 3 ETS.
<b>Monitoraggio e valutazione</b> (partecipazione dei destinatari alla valutazione, risorse allocate, definizione degli indicatori).	La proposta prevede un'attività di valutazione con indicatori di impatto sociale e/o ambientale chiaramente definiti.	
<b>Follow-up e utilizzo dei risultati</b> dopo la conclusione del progetto.	Il progetto produce e mette a disposizione una linea guida che illustra come replicare le attività.	Bando per la sperimentazione di nuovi sistemi informativi per la PA; Categorizzazione dei dati orientato agli usi successivi, in modo automatizzato.



# Bibliografia

- AA VV. *"Scaling-up social innovation Seven steps for using ESF+"* - European Commission.
- AA. VV. "Engaging in outcomes-based partnerships. A framework to support government and ecosystem readiness" - [socialfinance.org.uk](https://socialfinance.org.uk)
- AA. VV. (2018) "Funding social innovation: A practice guide" - Nesta.
- AA. VV. (2021) Social Outcomes contracting in Europe - European Investment Advisory Hub (EIAH).
- Accordo di partenariato Italia 2021-2027 CCI 2021IT16FFPA001, Decisione di esecuzione della commissione C(2022) 4787 del 15 luglio 2022.
- Alban C. (2023) "Politiche e incentivi per la finanza a impatto – Social Impact Agenda per l'Italia.
- Arnstein, S. (1969.) A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association*, 35(4), 216–224.
- Baldazzini A. (2023) "La cooperazione sociale in trasformazione Luoghi, strategie e percorsi per governare il cambiamento" - AICCON.
- Barnett S. (2022) *Scaling-up social innovation Seven steps for using ESF+ - ESF Transnational Cooperation Platform Community of Practice on Social Innovation.*
- Chesbrough (2003) "Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology" – Harvard Business Press.
- Clark, C. (2013) *Impact investing 2.0: The Way Forward—Insight from 12 Outstanding Funds*, InSight, Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, and ImpactAssets.

- Codice del Terzo Settore (L. 117/2017).
- Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni "Creare un'economia al servizio delle persone: un piano d'azione per l'economia sociale".
- Dexler B. Et al. (2021) "Microfinance in the European Union: market analysis and recommendations for delivery options in 2021-2027" - European microfinance network, European Commission.
- DM 72/2021 "Linee guida sul rapporto tra pubbliche amministrazioni ed enti del Terzo settore negli articoli 55 -57 del decreto legislativo n. 117 del 2017".
- Doorley S. (2018) Design Thinking Bootleg, Stanford D. School 2018 <https://dschool.stanford.edu/s/METHODCARDS-v3-slim.pdf>
- EIAH (2021) Social Outcomes Contracting in Europe.
- Elevati et al. (2017) "La Theory of Change per la Cooperazione Internazionale, una Guida Introduttiva".
- Epstein M.J., Yuthas K. (2014) "Measuring and Improving Social Impacts\_ A Guide for Nonprofits, Companies and Impact Investors" - Berrett-Koehler Publishers.
- ESF Flanders Toolkit.
- Fazzi (2023a) "Il nuovo welfare collaborativo in Italia, co-programmazione e co-progettazione come strumenti di innovazione del welfare locale", Euricse Research Reports n.25/2023.
- Fazzi (2023b) "Abitare la collaborazione. Presupposti, vincoli e condizioni della co-progettazione in Italia", Euricse Research Reports n.26/2023.
- Fazzi (2023c) "Costruire i servizi e gli interventi: la coprogettazione in pratica", Euricse Research Reports n.27/2023.
- GECES (2014) "Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission Legislation and in Practice Relating to EuSEFs and the EaSI".
- IDEO (2015) The Field Guide to Human-centered Design: Design. Kit, <https://mesa.ucop.edu/wp-content/uploads/2017/11/The-Field-Guide-to-Human-Centered-Design.pdf>
- Kania e Kramer (2013) "Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity" - Stanford Social Innovation Review.
- Mettgenberg-Lemiere m. (2016) "A guide to effective impact assesment" Asian Venture Philanthropy Network.

- Michael Lewrick - The Design Thinking Playbook\_ Mindful Digital Transformation of Teams, Products, Services, Businesses and Ecosystems (2018, Wiley). DA CONSIGLIARE PER APPROFONDIRE DT
- Milder B. (2008) 'Closing the gap: Reaching the missing middle and rural poor through value chain finance', weblink: [https://www.researchgate.net/publication/233561064\\_Closing\\_the\\_gap\\_Reaching\\_the\\_missing\\_middle\\_and\\_rural\\_poor\\_through\\_value\\_chain\\_finance](https://www.researchgate.net/publication/233561064_Closing_the_gap_Reaching_the_missing_middle_and_rural_poor_through_value_chain_finance)
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, DM del 23 luglio 2019 "Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli Enti del Terzo settore".
- Murray, R. et al. (2010) "The Open Book of Social Innovation" London: Nesta and the Young Foundation.
- Nicholls a. et al. (2015) Social Finance Published to Oxford Scholarship Online.
- Nicholls et al. (2012) "A guide to Social Return on Investment" - The SROI Network.
- Osterwalder, A. et al. (2014): Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. - Wiley and sons.
- Patrizia Cappelletti in Organizzazioni generative e nuove filiere del valore, pubblicato in Sviluppo e Organizzazione, luglio-agosto 2015).
- Proposta di raccomandazione del Consiglio per lo sviluppo dell'economia sociale: COM (2023) 316 final 2023/0179 (NLE).
- Proposta di RACCOMANDAZIONE DEL CONSIGLIO sullo sviluppo delle condizioni quadro dell'economia sociale [SWD(2023) 208 final].
- RDC 1057/2021
- RDC 1058/2021
- RDC 1060/2021
- Roberts, S. (2011). ' Beyond "NEET" and "tidy" pathways: Considering the "missing middle" of youth transition studies', Journal of Youth Studies, 14, 21-39 weblink: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13676261.2010.489604>
- S. Blank "How Investors Make Better Decisions: The Investment Readiness Level" 2014.
- Savell L. et al. (2022) Engaging in outcomes-based partnerships, socialfinance.uk
- Sellick V. et al. (2018) Funding innovation: A practice guide- Nesta.

- Sentenza della Corte Costituzionale 131/2020.
- Social Investment Taskforce (2014) Impact Investment: The Invisible Heart of Markets—Harnessing the power of entrepreneurship, innovation and capital for public good.
- Tim Brown - Change by Design\_ How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation -HarperBusiness (2009).
- Vesan at al. (2023) L'amministrazione condivisa e l'"effetto di sistema": prime valutazioni - Rivista Impresa Sociale 2/2023.
- Zamagni S. Venturi P., Rago S. (2015) "Valutare l'Impatto Sociale. La Questione della Misurazione nelle Imprese Sociali" – Rivista Impresa Sociale.