

**SOCIAL ROOTS:
LA PIATTAFORMA DI
INNOVAZIONE SOCIALE
DOVE SI COLTIVANO LE
BUONE IDEE DELL'AGRIFOOD**

A cura di
Antonio Dell'Atti e Fabio Sgaragli

***Working Papers* della Fondazione Giacomo Brodolini**

Direttore scientifico della collana

Anna Maria Simonazzi

*Professoressa di Economia politica e economia italiana ed europea,
Facoltà di Economia, Sapienza Università di Roma*

Comitato scientifico editoriale

Michele Faioli

*Professore aggregato di Diritto del lavoro,
Università Tor Vergata di Roma*

Michele Raitano

*Professore in Politica Economica,
Sapienza Università di Roma*

Giuseppe Fiorani

*Professore di Economia del lavoro,
Università di Modena e Reggio Emilia*

Paola Mengoli

*Ricercatrice in Politiche formative,
Università di Modena e Reggio Emilia*

Fondazione Giacomo Brodolini
00185 Roma - Via Solferino, 32
tel. 0644249625 fax 0644249565
info@fondazionebrodolini.it
www.fondazionebrodolini.it

ISBN 9788895380315

**SOCIAL ROOTS:
LA PIATTAFORMA DI
INNOVAZIONE SOCIALE
DOVE SI COLTIVANO LE
BUONE IDEE DELL'AGRIFOOD**

A cura di
Antonio Dell'Atti e Fabio Sgaragli

Indice

<i>Premessa</i>	7
1. Innovazione sociale e startup: una introduzione <i>di F. Di Iacovo</i>	9
2. Innovazione sociale in agricoltura come processo di cambiamento del mondo rurale <i>di D. Petruzzella e A. Antonelli</i>	15
3. La Politica di Sviluppo Rurale e l'innovazione sociale <i>di S. Tarangioli</i>	19
4. Il ruolo delle piattaforme di Open Innovation nel promuovere l'innovazione <i>di F. Sgaragli</i>	27
5. L'esperienza di <i>Social Roots</i> <i>di A. Dell'Atti</i>	31
6. Lezioni apprese <i>di F. Sgaragli e A. Dell'Atti</i>	45
Bibliografia	51

Premessa

Nell'anno di EXPO Milano 2015, la Fondazione Giacomo Brodolini si è proposta di declinare il tema "Nutrire il Pianeta, Energia per la Vita" attraverso la realizzazione di una piattaforma di collaborazione per l'innovazione sociale nel settore dell'agroalimentare. Nasce così *Social Roots*, un progetto grazie al quale aziende, associazioni, startup ed aspiranti imprenditori si incontrano per favorire l'incrocio tra la domanda e l'offerta di innovazione sociale nell'*agrifood*. L'idea trae origine dall'esperienza maturata nel corso degli anni dalla Fondazione Giacomo Brodolini nell'ambito delle politiche sociali e del lavoro, e dalla volontà di trovare soluzioni nuove, creative e sostenibili alle sfide sociali che le trasformazioni del mondo del lavoro, dell'economia e dell'impresa hanno prodotto.

Social Roots è un luogo di incontro, scambio e opportunità sia online che offline, per coloro che vogliono portare l'innovazione sociale nel settore agroalimentare in Italia e all'estero, e coloro che hanno risorse, competenze e strumenti per aiutarli ad avere successo in questa sfida.

Il progetto, sostenuto dal Ministero per le Politiche Agricole, Alimentari e Forestali (MIPAAF), è coordinato dalla Fondazione Giacomo Brodolini, che ha svolto il ruolo di "maestro d'orchestra" di numerosi partner, tra loro anche molto diversi, come imprese, organizzazioni non profit, Università, centri di ricerca e innovatori sociali che, a vario titolo, hanno interagito tra loro nell'ecosistema di innovazione sociale avviato.

Il presente volume ha l'obiettivo di ripercorrere l'esperienza di *Social Roots* dentro e fuori EXPO Milano 2015, oltre che delineare scenari futuri di sviluppo della piattaforma con la preziosa collaborazione dei tanti attori che nel corso del 2015 l'hanno popolata.

Il volume si compone di alcuni contributi da parte di autorevoli partner di *Social Roots* che tratteggiano uno scenario in cui la dimensione dell'innovazione sociale in Italia nel settore agroalimentare risulta sempre più presente nelle agende degli *stakeholder* pubblici e privati. In particolare, dopo aver definito che cosa sia l'innovazione sociale nel settore agroalimentare (capitolo 1) si delineano gli scenari di trasformazione nell'ambito rurale (capitolo 2) e come l'innovazione sociale abbia cambiato anche la programmazione dei fondi comunitari (capitolo 3). Il capitolo 4 invece è dedicato alla metodologia che sta

alla base della realizzazione di *Social Roots*, e più in generale alla descrizione del ruolo svolto dalle piattaforme di Open Innovation nel promuovere l'innovazione. Nel capitolo 5 si entra nel vivo della piattaforma, raccontandone la storia, i soggetti che ne hanno fatto parte, le attività e i momenti più importanti. Tutto ciò con l'obiettivo di far conoscere come l'idea è nata e si è sviluppata, per renderla fruibile ad altri e, ci auguriamo, riproducibile.

Infine nel capitolo 6 si analizza l'esperienza acquisita e si tenta di individuarne gli sviluppi e gli spunti di lavoro per la costruzione di piattaforme che promuovano l'innovazione sociale in questo settore, nella speranza che il cammino avviato possa indicare la strada a tanti altri innovatori sociali in Italia e all'estero.

1. Innovazione sociale e startup: una introduzione

di Francesco Di Iacovo

(Università di Pisa e Presidente del
Comitato Scientifico di *Social Roots*)

L'occasione di EXPO 2015 “*Feeding the Planet, Energy for Life*” ha sollecitato gran parte della società italiana – consumatori, imprese, attori pubblici e privati, centri di ricerca - a riflettere in modo nuovo sul tema del cibo. La Fondazione Giacomo Brodolini, da parte sua, nel rispondere al bando del Ministero dell'Agricoltura, ha interpretato il messaggio sociale lanciato da EXPO Milano 2015 come un'opportunità per richiamare l'attenzione sull'innovazione che rispetto al cibo è già presente nelle pratiche condotte da una molteplicità di attori.

Sul tema del cibo si intrecciano questioni urgenti, interessanti, problematiche nuove e, tra queste, in primo luogo, quella della sostenibilità – ambientale e sociale, oltre che economica – ma anche una nuova valorizzazione di elementi simbolici, culturali, relazionali del cibo su cui si fondano numerosissimi atti quotidiani della popolazione.

Se si considera che il cibo è centrale per la società e che sono moltissime le sfide che si aprono su questo tema, non stupisce che in questo momento storico lo spazio dell'innovazione su quello che, specie per le società evolute, sembrava essere diventato un aspetto oramai scontato del vivere, stia vivendo un nuovo grande interesse.

Sul tema del cibo, la costruzione di nuovi prodotti, modelli e principi di lavoro, soluzioni tecniche, modalità operative e processuali, richiede l'ingegno operoso e multiprospettico di tutti, siano essi più o meno esperti del settore.

Il merito del progetto *Social Roots*, che la Fondazione Brodolini ha lanciato per rispondere a queste sfide, è di avere operato in modo non convenzionale, facendo *scouting* dei pensieri, delle idee, delle soluzioni che oggi attori sempre più numerosi stanno praticando e che con urgenza è utile portare all'attenzione più ampia della società.

Il tema dell'innovazione percorre trasversalmente una società in forte mutamento com'è oggi quella europea e internazionale, aprendo sfide inattese.

Generare innovazione, oggi, implica la capacità di rompere le barriere che dividono i ruoli del pubblico, del privato d'impresa e del *non profit* (Phills, Deiglmeier, Miller), *brokerando* conoscenza nell'intento di dare risposte utili ai bisogni sociali (Stanford Social Innovation Review). Il punto di partenza dei processi di innovazione sociale si apre, di fatto, dall'assunto che con i vecchi metodi e con i tradizionali attori, la società non è riuscita a generare tutte le risposte utili. Vale la pena approfondire questo aspetto per cercare di capire di quale innovazione abbiamo bisogno e in che modo *Social Roots* ha operato e può continuare a farlo.

L'innovazione tecnologica ha rappresentato a lungo, e ancora oggi rappresenta il perno della modernizzazione e dello sviluppo economico, sebbene, con il prevalere della forza dei mercati nella società, essa abbia finito per contribuire ad accrescere la separazione tra obiettivi di sviluppo privato e salvaguardia dei beni pubblici. Il fordismo e la modernizzazione hanno basato la loro forza d'azione sulla rilevanza della freccia tecnologica come principale mediatore delle tensioni esistenti tra obiettivi di produzione e disponibilità di risorse e, inoltre, sulla separazione tra i ruoli dello Stato e quelli del Mercato; tra la produzione e la riproduzione, tra il pubblico e il privato.

A ben vedere gran parte della crisi odierna trae le sue origini dalla rottura di questo equilibrio; la tecnologia non sembra essere in grado da sola di colmare il *gap* che si sta generando tra tassi di consumo e capacità di rigenerazione delle risorse naturali. Allo stesso tempo, il ruolo del privato spesso travalica l'agire dello Stato, inceppando il tradizionale equilibrio esistente tra produzione e riproduzione – ambientale, relazionale e sociale – e gettando le basi per le crisi esistenti, ambientali e sociali (dal cambiamento climatico alle migrazioni, alle lotte crescenti per la gestione delle risorse naturali).

Se, da un lato, si è innalzata la capacità di generare valore privato su scala internazionale, è anche vero che tale valore si è progressivamente concentrato in un numero sempre più contenuto di attori, sempre più potenti e attraverso processi sempre più aggressivi e iniqui nel tirare fuori valore economico da risorse naturali e sociali. Partendo da un quadro che i dati mostrano come poco contestabile (Picketty, 2014) l'innovazione utile non coincide più con quella che riguarda esclusivamente tecniche, processi produttivi e prodotti e, più in generale, la produzione di solo valore economico.

Ovviamente, partire dalle constatazioni appena fatte, non significa negare il bisogno odierno di innovazione – anche tecnologica – quanto, sottolineare l'urgenza di realizzare più innovazione e non solo di tipo tecnologico, specie,

quando il cambiamento deve incidere profondamente nella società, ma di soluzioni non usuali e legate anche all'operare sociale e istituzionale. Già Johnson nel 2009 aveva avviato una riflessione sui temi della prosperità, cercando di mediare la crescita economica, pur necessaria per generare occupazione e crescita economica (e ridurre il debito pubblico) attraverso lo sviluppo di tecnologie verdi, con un diverso modo di operare della società, in particolare, innalzando l'attenzione nei confronti della produzione di beni ambientali e relazionali e, viceversa, riducendo i fenomeni di consumo quantitativo.

Riportare al centro dell'attenzione il modo in cui si realizzano beni di natura pubblica - non escludibili e non rivali tra di loro - diviene, quindi, componente essenziale dei processi di cambiamento odierni. Perché ciò avvenga, però, diviene altrettanto essenziale innovare gli approcci e le soluzioni realizzate, possibilmente tramite interventi condivisi da una pluralità di attori e nuove alleanze di comunità.

Proprio partendo da queste riflessioni, appare limitante pensare che il cambiamento potrà essere realizzato attraverso modelli routinari di pensare e agire. L'innovazione è rottura dell'esistente, una rottura che, oggi, è forse necessario realizzare in profondità, nei fondamenti del nostro vivere sociale ed economico, provando a ridefinire, a partire anche da piccole soluzioni e da scale locali, i ruoli e la divisione dei compiti che Stato, mercato e società civile si danno. I temi della sussidiarietà, della co-produzione di valore economico e sociale, della formulazione di sentieri di economia civile, attenta alla sostenibilità dei processi produttivi e anche alle esigenze delle comunità, hanno il senso di porre di nuovo l'economia al servizio della società e non di pochi interlocutori, assegnandole quel ruolo nobile che spesso ha avuto nella storia della civiltà.

In questa logica, nessun attore può tirarsi fuori dal bisogno di innovazione, siano esse imprese, consumatori, cittadini, istituzioni di ricerca, istituzioni pubbliche, e loro forme associative e di partenariato.

Non a caso, la Strategia UE 2020 ha posto al centro della sua riflessione il tema dell'innovazione sociale per accompagnare il cambiamento della nostra società. L'innovazione sociale è solitamente definita come la capacità di mobilitare in modo nuovo risorse disponibili su scala locale per rispondere ai bisogni presenti ed emergenti nei territori. Compito dell'innovazione sociale è quello di definire nuove soluzioni e strumenti per fronteggiare in modo urgente la crisi economica e i dilemmi globali - cambiamento climatico, scarsità di risorse e energia, salute e disegualanze sociali - (Bureau of European Policy Adviser [BEPA], 2009; Bowling et al., 2003), attraverso il coinvolgimento dei cittadini, stimo-

landone la collaborazione con le istituzioni e i servizi pubblici e con l'intento di contribuire a migliorare la qualità della vita delle persone (European Commission[EC], 2008 e Strategia EU2020). Il concetto dell'innovazione sociale non è nuovo, esso era stato già introdotto da Schumpeter nella sua analisi sul ruolo dell'innovazione nella sfera della vita sociale, politica, culturale che lo aveva definito come un processo di distruzione creativa (Schumpeter, 1934). L'attenzione verso l'innovazione sociale, oggi più di ieri, però, segna anche una risposta al discorso egemonico dell'innovazione esclusivamente tecnologica.

Riconoscere l'esigenza del cambiamento, quindi, significa anche modificare gli attori e le modalità di formazione dell'innovazione. Così, mentre l'innovazione tecnologica è opera prevalente dei centri di ricerca pubblica e privati, l'innovazione sociale si attiva tramite pratiche sociali innovative e l'azione di movimenti sociali (Coleman, 1970, 1988; Conger, 1974; Henderson, 1993; Levesque, 2005). L'innovazione sociale si realizza attraverso percorsi nei quali le persone modificano il proprio modo di relazionarsi individualmente e collettivamente, contribuendo a ridefinire *attitudini, procedure e norme* attraverso un *processo di comunità* che trasforma le pratiche sociali e istituzionali (Conger, 1974; Godin, 2012; Moulaert & Nussbaumer, 2005). Proprio per il suo modo di svolgersi, l'innovazione sociale reintegra l'agire economico nelle dinamiche sociali e nelle comunità locali, solitamente attraverso pratiche collettive che agiscono dal basso per evolvere possibilmente in senso verticale e multiattoriale, pubblico e privato.

Questa riflessione, seppure necessariamente non approfondita, appare essenziale per rileggere ex-post il processo di *scouting* e promozione dell'innovazione che la Fondazione Brodolini ha realizzato con il progetto *Social Roots*, per poi procedere con l'incubazione e l'arricchimento delle migliori esperienze, secondo la logica seguita per le startup.

Il tema delle startup si lega – evidentemente - al tema dell'innovazione, sebbene la loro natura possa muoversi all'interno di orizzonti classici, dell'innovazione tecnologica, ovvero, riuscire a incorporare, seppure con gradienti differenti, parti di innovazione sociale.

Le soluzioni innovative presentate nel corso di *Social Roots* si caratterizzano diversamente. Infatti, alcune di queste soluzioni seguono il filo classico dell'innovazione per il mercato. A queste, gli incubatori di impresa chiedono normalmente capacità di strutturare pensiero ed azione in vista del loro consolidamento economico e della possibilità di intercettare quei finanziatori privati che possono consentire il loro passaggio di stato, da idea a progetto

esecutivo. Si tratta di idee che, pur incorporando tecnologia innovativa nei confronti della salvaguardia ambientale, rischiano di generare soluzioni che perpetuano l'idea della freccia tecnologica come unico sentiero di lavoro.

Accanto a questo primo tipo di soluzioni, *Social Roots* ha fatto emergere una pluralità di ipotesi innovative che si incanalano più chiaramente nel sentiero dell'innovazione sociale: progetti che guardano alla capacità di agire sul mercato includendo, allo stesso tempo, beni di relazione e beni ambientali, entrambi di natura pubblica. Alcuni di questi hanno necessità di consolidare meglio il loro orizzonte e la loro coerenza, sebbene, allo stesso tempo, pongano all'attenzione degli osservatori l'evidenza del ritardo con cui gli interlocutori pubblici guardano, ancora oggi, alle startup.

Già questa prima distinzione consente di riflettere su come il dibattito sulle startup rischi di perdere parte del proprio potenziale se approcciato in modo unilaterale dal lato del solo mercato e dello sviluppo economico. Tra le innovazioni proposte all'interno di *Social Roots*, infatti, le soluzioni che mostrano maggiore attenzione nel consolidare la produzione di beni pubblici difficilmente trovano interlocutori diretti negli operatori del mercato. Al contrario, esse necessitano di un confronto diretto con operatori pubblici attenti e, a loro volta, innovativi, per sviluppare le loro progettualità. Ciò non significa continuare, sul lato del pubblico, a pensare di perpetuare la separazione tra Stato e Mercato e il modo con cui tradizionalmente le istituzioni pubbliche finanziano progetti, solitamente del privato sociale, per assicurare beni sociali o ambientali. Questa disponibilità, come detto, oggi viene meno proprio per la crisi economica e la modifica del regime di accumulazione internazionale. Al contrario, deve fare riflettere sul modo in cui l'agire del pubblico possa essere potenziato attraverso processi di innovazione sociale capaci di mobilitare le risorse localmente disponibili e realizzare, attraverso il contributo delle imprese private responsabili e del mondo della cittadinanza attiva, la salvaguardia di quei beni pubblici che oggi, ancora più di prima, servono per assicurare prosperità, a fronte di una riduzione delle disponibilità economiche dei cittadini. Quelle amministrazioni che pensano di esercitare il loro ruolo attraverso l'incremento dell'imposizione fiscale sono destinate a fallire il loro obiettivo, così come lo falliscono quelle amministrazioni che non sono in grado di innovare il loro modo di operare a fronte di una riduzione delle risorse finanziarie che hanno la possibilità di gestire.

Leggere le innovazioni di *Social Roots* anche in questa ottica, getta una luce ancora più interessante sulle idee che sono state presentate e fornisce, allo stesso tempo, una chiara idea di quanto lavoro resti ancora da fare attraverso la co-

struzione di nuovi ponti, fatti di trasparenza, lealtà, apertura ed efficacia operativa nella nostra società tra i diversi interlocutori pubblici e privati.

Social Roots nasce come una piattaforma per l'innovazione sociale nel settore *agrifood* rivolta ad aziende, associazioni, startup e aspiranti imprenditori per favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta nel settore *agrifood*. In realtà, le soluzioni offerte mostrano come questo incontro necessiti di essere realizzato facendo sedere al tavolo dell'innovazione anche le amministrazioni pubbliche, quelle più aperte al cambiamento almeno, in modo da facilitare la diffusione rapida di tutta l'innovazione che serve, quella capace di migliorare il modo di creare valore privato e, allo stesso tempo, quella utile per consolidare la produzione di beni pubblici.

Di fatto, il sentiero stretto – peraltro da percorrere rapidamente – che l'innovazione dovrebbe consentire di seguire riguarda il modo in cui tutti, sia i soggetti pubblici sia quelli privati, sono in grado di modificare il proprio agire nella società.

Quello di cui abbiamo più urgente bisogno sono mercati e imprese responsabili, ma anche modelli più attivi di sussidiarietà e capacità di collaborazione nella società, e questo per rompere lo scenario bloccato in cui la divisione tra lo Stato (indebolito) e il mercato (appannaggio di pochi) sta chiudendo la nostra società.

Più dei propositi e delle aspettative, però, può la consapevolezza: sapere, cioè, che nel parlare di innovazione spesso si corre il rischio di non avere occhi abbastanza acuti per saperla leggere in profondità, finendo per mortificare le aspettative di quanti spendono energia vitale per generare cambiamento, strumentalizzandone le idee per consolidare l'esistente, e magari perpetuando il vantaggio privato di pochi. Di fatto, come altri più celebri hanno già notato, il rischio che si corre è che si finisca per operare in modo che tutto cambi perché nulla cambi nella nostra società.

Quanti ritengono sia possibile oggi continuare a ragionare in questo modo devono, però, sapere che, oggi, il conto da pagare rischia di divenire assai salato, per i singoli come per la società. L'auspicio è, viceversa, che la nostra società sappia cogliere tutta l'innovazione che progetti come *Social Roots* sanno scovare, per farla diffondere rapidamente e generare quelle risposte utili per superare progressivamente alcuni dei problemi nodali che la società si trova a fronteggiare.

2. Innovazione sociale in agricoltura come processo di cambiamento del mondo rurale

di **Damiano Petruzzella e Annarita Antonelli**

(*CIHEAM* - Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes di Bari)

Non vorrà sembrare una citazione di semplicismo etico ma crediamo sia sempre utile definire le priorità principali all'inizio di ogni percorso. Ciò è ancora più vero quando si parla di innovazione sociale.

La nostra narrazione inizia con le 570 milioni di aziende agricole esistenti nel mondo, delle quali 9 su 10 a conduzione familiare, con una produzione di circa l'80% del cibo a livello mondiale. La loro significativa presenza e la loro produzione mostrano che "esse sono cruciali per la soluzione del problema della fame" che affligge oltre 800 milioni di persone, scrive il Direttore Generale della FAO José Graziano da Silva nell'introduzione al nuovo rapporto FAO su *Lo Stato dell'Alimentazione e dell'Agricoltura 2015 (SOFA)*. Molte piccole aziende agricole non riescono a produrre a sufficienza per garantire mezzi di sostentamento adeguati alle proprie famiglie.

L'agricoltura familiare deve quindi affrontare una triplice sfida: la crescita dei raccolti per rispondere alla necessità globale di garantire la sicurezza alimentare e una migliore nutrizione; la sostenibilità ambientale per proteggere il pianeta e preservare la loro stessa capacità produttiva; e infine la crescita della produttività e la diversificazione dei mezzi di sostentamento per svincolarsi dalla fame e dalla povertà. Secondo il rapporto SOFA, tutte queste sfide implicano che le aziende a conduzione familiare debbano innovarsi.

Da questi grandi bisogni collettivi dell'intera umanità può partire il nostro percorso per l'innovazione, un piccolo ma utile contributo delle nostre idee di innovazione sociale.

E se in generale i processi innovativi avessero tenuto in maggior conto i bisogni reali delle persone e delle comunità probabilmente anche alcuni paradossi del nostro attuale esistere non sarebbero emersi. Ecco alcuni dati su cui riflettere:

1. morire per fame o per obesità? 868 milioni di persone sono denutrite e 1,5 miliardi di persone sono obese e in sovrappeso;
2. nutrire persone, animali o auto? Oggi i cereali prodotti sono utilizzati per circa il 47% per alimentazione umana, 33% per alimentazione animale e il 7% per produrre biocarburante;
3. alimentare lo spreco o sfamare gli affamati? 1/3 del cibo prodotto finisce nella spazzatura.

Fonte: elaborazioni BCFN (Barilla Center for Food and Nutrition) su dati DECO/FAO

Disoccupazione, esclusione sociale in particolare per le fasce più deboli, mancanza di servizi, in particolare quelli primari di cura del benessere della persona, isolamento, sostenibilità ambientale, erosione culturale, invecchiamento della popolazione, mancanza di opportunità per i giovani, manutenzione del territorio, perdita di biodiversità sono solo alcune delle problematiche che investono le nostre comunità.

Occorre, pertanto, partire dai problemi sociali ancora irrisolti. Sia i classici strumenti utilizzati dalle politiche governative, quanto le soluzioni offerte dal mercato, si sono mostrate altamente inadeguate. Ecco l'importanza per qualsiasi processo innovativo, in particolare nel settore agroalimentare, di partire dai reali bisogni, in particolare se si vuole fare innovazione sociale. La grande sfida per gli innovatori sociali non è quella di aver avuto una grande idea ma di aver innanzitutto individuato un grande problema sociale.

Uno dei momenti critici nel processo di sviluppo di una innovazione sociale consiste nell'identificare il problema corretto. Un "buon" problema, infatti, racchiude già in se stesso l'ombra di quella che sarà la sua soluzione; un processo che non deve mai dimenticare nelle sue fasi di sviluppo, dalla identificazione del bisogno allo sviluppo dell'idea e del prototipo, la verifica economica e sociale dell'innovazione prodotta.

Il prodotto, processo o servizio innovativo ideato e realizzato, sperimentato e collaudato, dovrà sia rispondere al bisogno sociale che lo ha generato che essere economicamente sostenibile. Bisogna quindi riuscire in maniera durevole a cambiare il sistema che ha espresso il bisogno.

Molto spesso ci troviamo di fronte a "imprese sociali" che rispondono in maniera convenzionale a dei bisogni sociali oppure perseguono scopi esclusivamente economici utilizzando valori sociali. Per questo è importante definire

l'innovazione sociale come “*Nuovi prodotti, servizi e modelli di interazione che simultaneamente soddisfano bisogni sociali e creano nuove risorse sociali*” (BEPA, 2011; Bock, 2012; per una rassegna si veda Neumeier, 2012). Insomma, un nuovo concetto di impresa per una nuova economia che investe cambiamenti di modelli, processi, organizzazione e sistemi, ma anche di metodi di valutazione degli impatti dell'innovazione. Per questo, accanto all'obiettivo di generare nuovi processi o prodotti economicamente sostenibili, bisogna considerare l'intera dimensione aziendale nella logica di filiera produttiva e di rapporto con il territorio e la comunità: distribuzione del reddito; organizzazione dell'azienda e della filiera; disintermediazione; relazioni sociali; ricadute sulla comunità locale; ridefinizione del ruolo del consumatore/cittadino non più visto come obiettivo finale del “fare impresa” ma come soggetto attivo della filiera.

Sembra emergere la necessità di un sostanziale cambio di paradigma del sistema di innovazione che supera l'approccio lineare degli anni passati, fortemente dipendente dagli organismi di ricerca, per modelli interattivi basati sul coinvolgimento di tutti gli attori della filiera dell'innovazione, a partire dai bisogni degli operatori finali, siano essi imprese o cittadini/consumatori. Occorre pertanto costruire una nuova filiera sistemica dell'innovazione basata su un approccio *bottom up* che metta al centro l'ascolto dei bisogni e le relazioni tra gli attori. Le relazioni, il *networking*, sia a livello di filiera allargata anche alle istituzioni e alle politiche che a livello di *team* di innovazione, si pongono come elemento di qualità per lo sviluppo e la buona riuscita di una idea innovativa; un concetto di capitale sociale, non limitato solo agli aspetti economici e finanziari, ma espressione dell'insieme delle risorse durature di tipo relazionale che un attore sociale (individuo, gruppo, ecc.) può utilizzare, insieme ad altre risorse, per perseguire i propri fini di innovazione sociale.

Il *networking* consiste in reti interpersonali che inglobano al loro interno reti di categoria, di relazioni e interazioni economiche, di scambi culturali e di informazioni. Ovviamente si tratta di reti soggette a continui cambiamenti che determinano variazioni nel capitale sociale disponibile. Come evidenzia Burt (1998), il capitale sociale è una qualità che scaturisce dall'interazione tra persone, mentre il capitale umano è una qualità dell'individuo.

L'innovazione sociale ha luogo quando le relazioni generano nuove pratiche che migliorano la capacità di alcune attività economiche di soddisfare bisogni sociali e creare nuove risorse sociali. Come parametrizzare e misurare il ruolo dell'impresa è ancora oggetto di ricerca. Il CIHEAM (Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes) di Bari ha promosso un laboratorio di ricerca dal basso, con il coinvolgimento interattivo di diversi

attori territoriali, per provare a dare una risposta su come favorire l'orientamento delle imprese verso la *rural social innovation* nel Mediterraneo. Crescita della popolazione, in particolare giovanile nel sud del Mediterraneo, esodi ed integrazioni delle comunità, dal rurale all'urbano, dal sud al nord del Mediterraneo, invecchiamento in Europa, sono solo alcuni dei mutamenti che stanno avvenendo nella nostra regione che inevitabilmente impongono un nuovo modello di impresa.

3. La politica di sviluppo rurale e l'innovazione sociale

di Serena Tarangioli

(Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria CREA)

I territori rurali per diverse ragioni hanno vissuto repentini e, per certi versi, radicali cambiamenti, si pensi a quelli demografici, per esempio, che hanno ridefinito esigenze e fabbisogni ma nello stesso tempo non hanno sempre trovato la giusta attenzione o i mezzi più adatti per soddisfarli.

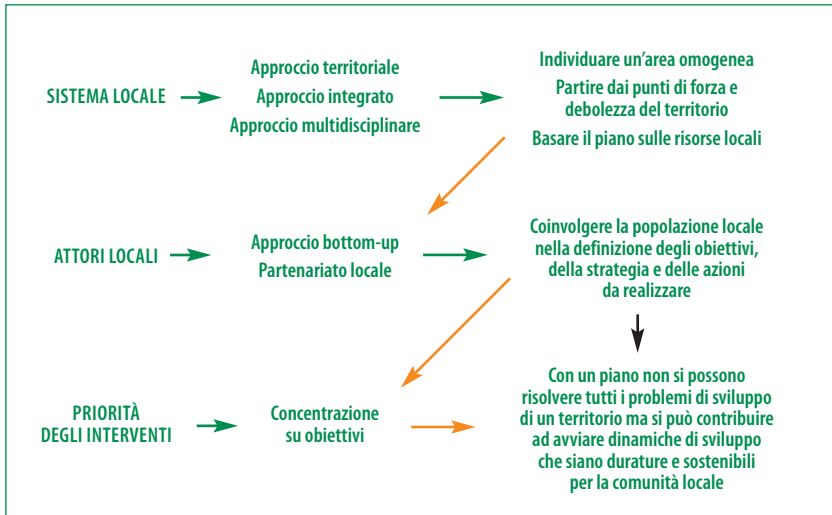
Oggi, le aree rurali vivono una duplice complessità nell'esprimere i propri fabbisogni perché costituiscono necessità provenienti da gruppi piccoli, lontani geograficamente dai centri economici, decisionali e di potere e implicano alti costi che la finanza pubblica non sempre riesce a gestire. Inoltre, le soluzioni tradizionali sempre più spesso vanno incontro a fallimenti e per gli alti costi che generano e per l'approssimazione con cui riescono a cogliere la centralità della problematica. Basti considerare come esempio quello della banda larga nelle aree rurali. Nonostante i Piani di sviluppo rurale 2007-2013 prevedessero risorse specifiche per tali interventi, la spesa ha stentato a decollare per evidenti difficoltà nell'individuare partner tecnologici che hanno trovato questo tipo di interventi poco convenienti e costosi.

Da qui l'esigenza di trovare soluzioni capaci di dare risposte efficaci e nello stesso tempo selezionare pratiche che coinvolgano i portatori di interesse in un processo catalizzante volto a far emergere problemi e trovare soluzioni. La politica di sviluppo rurale è quella che più, nel corso degli ultimi venti anni, ha permesso di concettualizzare e sperimentare le pratiche che fanno di un'azione, un'azione socialmente innovativa.

Lo strumento che fa sintesi di questa esigenza è il LEADER, acronimo di *Liaison entre actions de développement de l'économie rurale*. Il LEADER nasce come iniziativa comunitaria nel 1989 con l'intento di coniugare metodologia di azione e strumenti di intervento a favore di problematiche marginalizzate dalle tradizionali politiche di intervento. L'iniziativa comunitaria viene lanciata come strumento a carattere sperimentale per la rivitalizzazione delle economie rurali sempre più caratterizzate da processi socio-economici quali: invecchiamento

della popolazione, esodo rurale, calo dell'occupazione, degrado ambientale, impoverimento del tessuto economico, sociale e dei servizi (Mantino, 2009). Nel tempo, LEADER si è evoluto, perdendo pian piano il carattere sperimentale per concettualizzare una metodologia di azione che ormai è prassi consolidata per molte aree interne e marginali d'Europa.

Figura 1.
Il metodo Leader



L'approccio LEADER si basa su alcuni principi base che ne hanno fatto nel tempo un metodo originale e imitato:

- il coinvolgimento degli operatori locali nella definizione delle strategie di sviluppo dei territori, attraverso forme di partenariato locale tra soggetti pubblici e privati (Gruppi di Azione Locale: GAL);
- la progettazione integrata di interventi in più settori economici e nel sociale;
- la realizzazione di interventi generalmente di piccola dimensione, ma di alto valore aggiunto perché selezionati sulla base dell'innovazione e della trasferibilità delle azioni realizzate;
- l'apertura delle zone rurali ad altri territori mediante progetti di cooperazione transnazionale e la costituzione di reti tra gruppi di azione locale e altri soggetti operanti nel campo dello sviluppo rurale.

Il LEADER ha operato lungo due direttrici, da un lato ha individuato una metodologia di azione che punta alla collaborazione, tra soggetti pubblici e privati con interessi simili, finalizzata all'individuazione di strategie capaci di risolvere problemi localizzati sperimentando nuove e originali forme di intervento. Dall'altro lato, esso ha operato a favore dell'innovazione delle aree rurali favorendo lo sviluppo dei territori, la diversificazione delle attività economiche e il miglioramento della qualità della vita attraverso una strategia di intervento modellata dal basso sulle esigenze dirette delle singole popolazioni.

La politica di sviluppo rurale con il LEADER ha sperimentato una metodologia orchestrata su passaggi ben codificati, capace di spingere e creare nuove interazioni tra portatori d'interesse ed esplorare nuove vie di azione: né più né meno di quanto fa ciò che viene definita "innovazione sociale". LEADER è principalmente un metodo: gli *step* che portano alla definizione di un programma di sviluppo locale (lo strumento che sintetizza l'intervento del gruppo di azione locale) non sono altro che elementi che si trovano in qualsiasi definizione di innovazione sociale: persone con problemi comuni che collaborano per trovare soluzioni a problemi collettivi (Figura 2).

Figura 2.
Metodologia LEADER e prassi di azione
dell'innovazione sociale a confronto

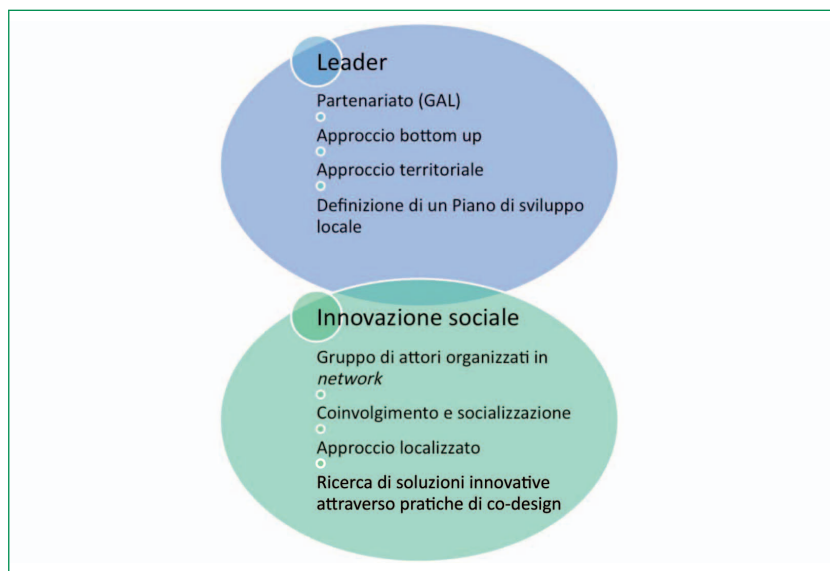
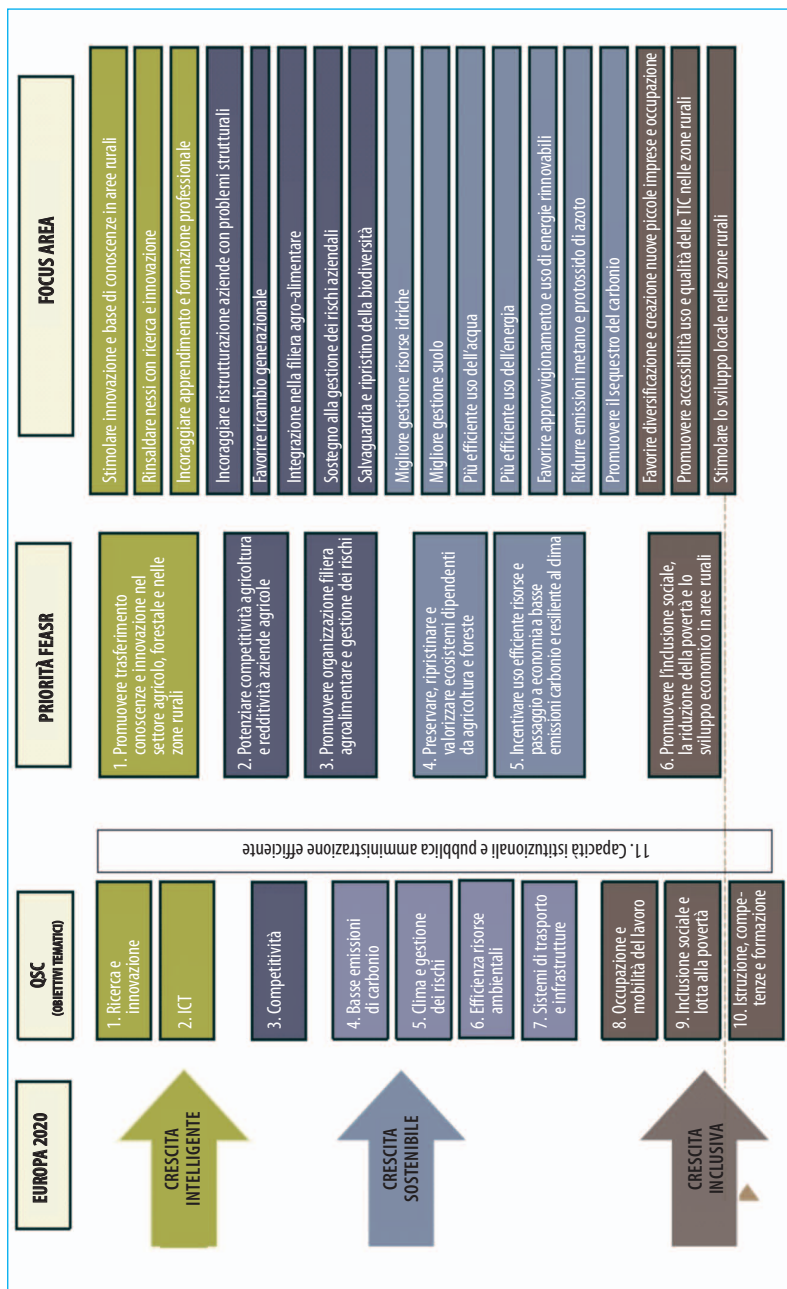


Figura 3. Priorità e focus area della Politica di sviluppo rurale



La politica di sviluppo rurale 2014-2020 e l'innovazione sociale

Con la recente riforma della PAC del 2013, il concetto di innovazione sociale nelle politiche di sviluppo rurale si è ulteriormente rafforzato. L'innovazione sociale è un elemento portante, nonché obiettivo primario della Strategia Europa 2020 cui tutte le politiche comunitarie devono contribuire al raggiungimento. In questo ambito, l'innovazione sociale è intesa come l'intero processo attraverso il quale vengono individuate nuove risposte ai bisogni sociali con l'obiettivo di migliorare il benessere collettivo. Nell'ambito della politica di sviluppo rurale possono essere ricondotte a questo concetto due specifiche priorità e sei aree specifiche (vedi Figura 3).

La priorità 1 della politica di sviluppo rurale è una priorità di tipo trasversale che mira direttamente al “trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione nel settore agricolo, forestale e nelle zone rurali” concentrandosi su tre specifiche focus area: 1A - stimolare l'innovazione, la cooperazione e lo sviluppo della base di conoscenze nelle zone rurali; 1B - rinsaldare i nessi tra agricoltura, produzione alimentare e silvicoltura, da un lato, e ricerca e innovazione, dall'altro, anche al fine di migliorare la gestione e le prestazioni ambientali; 1C - incoraggiare l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita e la formazione professionale nel settore agricolo e forestale. La priorità 6 risponde ad obiettivi di natura socioeconomica e mira a “promuovere l'inclusione sociale, la riduzione della povertà e lo sviluppo delle aree rurali” con particolare attenzione ai seguenti aspetti: 6A - favorire la diversificazione, la creazione e lo sviluppo di piccole e medie imprese nonché dell'occupazione; 6B - stimolare lo sviluppo locale nelle aree rurali; 6C - promuovere l'accessibilità, l'uso e la qualità delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) nelle zone rurali.

Le due priorità indirizzano interventi che favoriscano l'innovazione nel senso più tradizionale del termine, quella tecnologica, di processo e di prodotto; nello stesso tempo dovrebbero stimolare percorsi più ampi di rinnovamento, capaci di contribuire all'affermarsi di concetti quali sviluppo sostenibile ed ecocompatibile, inclusione e condivisione, economia circolare e riduzione degli sprechi.

È evidente che la strategia Europa 2020 ha chiamato tutte le Politiche comunitarie a sposare ambiziosi obiettivi non solo di sviluppo ma anche di diffusione di nuova idea di società europea. Questo obiettivo è quanto mai complesso se si pensa che esso dovrebbe essere raggiunto utilizzando strumenti che per loro natura non sempre sono adatti ad essere modellati per rispondere a fabbisogni specifici. Un esempio per tutti è quello delle indennità compensative che, no-

nostante si propongano un obiettivo primario quale quello della salvaguardia e del presidio dei territori montani, prevedono compensi per unità di bestiame, una tipologia di aiuto che non richiede particolari progettazioni e che difficilmente può essere utilizzata per generare nuovi comportamenti o risolvere problemi generali. Torna quindi l'esigenza di avvalersi di pratiche, metodi che, partendo da misure d'intervento tradizionali e tarate su esigenze rispondenti ad altri obiettivi, siano capaci di generare nuovi risultati. In particolare due misure del Regolamento 1305/13 sullo Sviluppo rurale, la misura 19 che propone il LEADER in una nuova veste (il *Community led-local development* - CLLD) e la misura 16 – Cooperazione, propongono più che interventi metodi di azione.

Con l'ultima riforma della politica agricola comunitaria e dei fondi strutturali il LEADER, pur mantenendo le sue caratteristiche essenziali, da metodo per lo sviluppo dei territori rurali è diventato metodo di sviluppo gestito dalle comunità locali. Il CLLD è concettualmente ancora più vicino a ciò che comunemente viene definita innovazione sociale. È uno strumento a servizio delle comunità, teso a risolvere in maniera inedita problematiche che vedono inefficaci gli interventi tradizionalmente proposti. Le comunità rurali devono trovare nel CLLD uno strumento per risolvere problemi sociosanitari, favorire l'inclusione sociale, sviluppare servizi per le persone e le attività economiche, favorire lo sviluppo economico sostenibile ed eticamente responsabile, innovare le pratiche di gestione delle imprese.

LEADER, nel suo continuo progredire si è concentrato soprattutto sul meccanismo sociale di innovazione (Bock, 2012), ossia sul lungo processo metodologico che dall'individuazione del problema portasse all'individuazione di una strategia di azione (il programma di sviluppo locale). Il CLLD, visto il contesto di intervento in cui è concepito (Strategia Europa 2020) e alcune novità che propone, dovrebbe puntare oltre, alla *social innovation*, alla ridefinizione degli stili di vita, di produzione e consumo della società rurale. Non a caso alcuni degli schemi tradizionali di funzionamento del LEADER sono stati rivisitati proprio per dar spazio a partenariati sempre più focalizzati sulla definizione di soluzioni efficaci e non solo sui meccanismi di *governance* che li sostengono. Il CLLD è un programma che può avvalersi, oltre che delle risorse dei Piani di sviluppo rurale, anche di altre risorse comunitarie (i fondi strutturali), rispetto al passato il partenariato deve prevedere una partecipazione di soggetti privati rafforzata, attribuendo loro specifici ruoli nella selezione dei progetti affinché gli stessi rispondano agli effettivi fabbisogni della comunità. Infine, nella strategia italiana, definita nell'Accordo di partenariato, il CLLD dovrà accompagnare la strategia per le aree interne, ossia una serie di azioni, anche in

questo caso, fuori dai tradizionali canoni di intervento, che con approccio definito dalle comunità locali accompagnerà processi di sviluppo legati principalmente alle carenze di servizi e di infrastrutture, tipiche delle aree più interne del nostro Paese.

È però vero che, nonostante prima LEADER e ora il CLLD siano strumenti con un forte potenziale per lo sviluppo dei territori rurali, continuano ad avere un peso marginale nei programmi di sviluppo rurale. I 21 Piani di sviluppo rurale (PSR) italiani hanno destinato al CLLD circa 1,2 miliardi di euro pari al 6% delle risorse che la politica di sviluppo rurale ha riservato all'Italia. I programmi continuano a preferire l'intervento tradizionale, legato all'azione del singolo, piuttosto di quello maturato collettivamente che, attraverso azioni integrate, favorisca uno sviluppo sfaccettato e complessivo.

Questo discorso vale anche rispetto all'altra misura dei PSR espressamente votata all'innovazione dell'agricoltura e delle aree rurali. La misura 16 – Cooperazione, mira a favorire la creazione di gruppi, reti, partenariati con il chiaro obiettivo di introdurre innovazioni. I documenti comunitari che accompagnano questa misura che si presenta come un'assoluta novità nell'ambito della politica di sviluppo rurale, sottolineano che il concetto di innovazione è inteso in senso lato. È innovazione tecnologica legata al rinnovamento dei prodotti e dei processi dell'attività agricola ma anche innovazione gestionale delle imprese e della filiera agroalimentare, è innovazione di carattere sociale che mira a dare (meglio sarebbe dire riconoscere) nuovi ruoli all'attività dell'imprenditore agricolo. La cooperazione introduce innovazioni sostenibili, ecocompatibili; combatte lo spreco, valorizza le risorse dei territori, crea ricchezza diretta per gli agricoltori; lavora per migliorare la qualità della vita nelle aree rurali e favorire l'inclusione di soggetti deboli.

Anche questa misura tende a favorire, prima di tutto, pratiche di collaborazione tra soggetti che hanno gli stessi interessi. Rispetto al CLLD opera in maniera più flessibile, si rivolge a piccoli gruppi di interesse che nascono con un obiettivo specifico. È la misura che meglio può contribuire alla definizione di interventi innovativi proprio perché più semplice e adattabile ad esigenze effettive. Va comunque sottolineato che i PSR hanno dato molto più spazio all'innovazione tecnologica rispetto a quella sociale. La domanda di intervento legata all'introduzione di nuovi prodotti e processi nel settore agroalimentare è ancora ampia e spesso insoddisfatta proprio per le caratteristiche di questo settore economico che, vista la numerosità e capillarità delle imprese, non riesce ad esprimere le proprie esigenze di rinnovamento.

Naturalmente i processi di innovazione possono essere scaturiti anche da altre misure o tipologie di interventi previste dai programmi. Le aree rurali manifestano una grande domanda di innovazione che spesso trova difficoltà ad emergere se non adeguatamente individuata e accompagnata. A tal fine, nell'ambito degli interventi di sviluppo rurale, il Programma Rete Rurale Nazionale gestito dal Ministero delle Politiche Agricole Agroalimentari e Forestali prevede azioni specifiche volte allo sviluppo di progettualità pilota che, operando secondo i principi della ricerca-azione, tenterà di individuare problematiche, catalizzare l'attenzione dei portatori di interesse, individuare soluzioni e sperimentarle. La Rete Rurale accompagnerà le Regioni nello *scouting* dell'innovazione e nella definizione di percorsi di attuazione che possano facilitare la diffusione di pratiche di comunità, *co-working* e cooperazione e che siano finalizzate al raggiungimento degli obiettivi prioritari della Politica di sviluppo rurale.

4. Il ruolo delle piattaforme di Open Innovation nel promuovere l'innovazione

di Fabio Sgaragli

(Fondazione Giacomo Brodolini)

L'innovazione aperta è una pratica attraverso la quale sistemi organizzativi e territoriali si aprono verso l'esterno per intercettare un'offerta d'innovazione potenzialmente utile per la loro domanda, alla ricerca di nuovo sviluppo e sostenibilità. Sebbene la tipologia e la dimensione del valore generato in questo tipo di transazioni può variare notevolmente in relazione al volume delle risorse mosse dagli attori in gioco e all'impatto dell'innovazione, l'apertura verso l'esterno è oggi fonte di potenziale ritorno per una varietà di organizzazioni e territori in tutto il mondo.

Con contesti caratterizzati dalla disgregazione delle vecchie filiere dell'innovazione locale in molti paesi dell'Occidente, e in un mondo caratterizzato dalla presenza di tecnologie che abbattano tempi e costi per la generazione di innovazioni, sia di prodotto che di processo, oggi l'innovazione può realmente provenire da qualsiasi direzione. La difficoltà sta nell'individuare da dove proviene, quale valore può potenzialmente generare e come integrarla all'interno delle proprie logiche di sviluppo.

In questo contesto, si assiste quindi alla nascita di nuove modalità e nuove tecnologie per l'intermediazione tra la domanda e l'offerta di innovazione, tra i cosiddetti "*innovation seekers*" e gli "*innovation givers*", che in una logica aperta necessitano di piattaforme multiattoriali, sia fisiche che virtuali, che permettano la sistematica raccolta di istanze, l'incrocio con opportunità e la chiusura di transazioni che risultino nell'implementazione e nello sviluppo di queste innovazioni. Attraverso questo tipo di piattaforme si possono costruire nuove filiere per l'innovazione e connetterle con più ecosistemi locali, in modo da incrementare la platea di opportunità disponibili e aumentare le probabilità che una transazione venga chiusa.

Il *know how* per la creazione e la gestione di queste piattaforme di Open Innovation risiede in intermediari di nuova generazione che svolgono il ruolo di "*agency*" nel guidare processi di innovazione aperta. Questi intermediari sono caratterizzati da una cultura flessibile, aperta alle contaminazioni, in grado di

disegnare meccanismi di apprendimento interattivo, fare rete e attivare collegamenti *ad hoc* incrociando partner strategici con competenze complementari (Diener e Piller, 2010). Le logiche di interazione proposte da questi intermediari sono caratterizzate da modalità “*many to many*” (Howells, 2006).

Tali entità vengono definite come

“an organization or body that acts [as] an agent or broker in any aspect of the innovation process between two or more parties. Such intermediary activities include: helping to provide information about potential collaborators; brokering a transaction between two or more parties; acting as a mediator, or go-between, bodies or organizations that are already collaborating; and helping find advice, funding and support for the innovation outcomes of such collaborations” (Howells, 2006).

Attraverso questo tipo di attori, l’intermediazione può avvenire in ogni fase del processo di sviluppo dell’innovazione, giocando un ruolo sia nei momenti della generazione di idee e soluzioni, sia in quelli legati alla gestione dei flussi di conoscenza, sia in quelli inerenti la valorizzazione e la commercializzazione degli output di questi processi. In questo modo, essi contribuiscono alla riduzione dei tempi e dei costi associati allo sviluppo di innovazione, sia per il maggior ricorso a fonti esterne, sia per la capacità di integrazione delle attività di R&S e di individuazione di nuove opportunità (Arora et al., 2001).

Gli intermediari dell’innovazione, per lo svolgimento della loro funzione, devono saper armonizzare competenze differenti in modo da attivare e gestire in maniera proficua i processi di scambio, fertilizzazione e combinazione della conoscenza. Tali competenze includono: la capacità di creare ponti tra *stakeholder* lontani geograficamente e molto diversi tra loro, anche rendendosi “interpreti” di linguaggi anch’essi diversi; l’abilità nell’assorbire rapidamente le conoscenze necessarie per inquadrare sfide di innovazione in una varietà di settori e territori; la capacità di integrare conoscenze e trasferirle ad una pluralità di soggetti; la capacità tecnica di compiere simultaneamente attività di consulenza, *advisory*, *scouting*, brokeraggio e *capacity building*; la capacità organizzativa per animare *network*, intercettare e muovere risorse, gestire progetti complessi.

In questi soggetti intermediari, tale varietà di competenze è frutto di processi di sviluppo a volte non lineari, al confine tra caos e ordine, di una diversificazione a raggio delle esperienze maturate e dei percorsi di crescita delle risorse umane. Spesso essa è il risultato della costituzione di *partnership* forti che riuniscono più soggetti portatori di competenze complementari tra loro. Gli in-

intermediari di oggi sono soggetti ibridi, al confine tra *profit* e *non profit*, ricerca e azione, accademia e *business*, sono organizzazioni dotate di una forte spinta imprenditoriale che le porta a comprendere come generare valore per se stesse e per gli altri.

Una delle determinanti del successo degli intermediari è l'aver un posizionamento chiaro nei confronti degli altri attori degli ecosistemi nei quali operano, ponendosi in una prospettiva di complementarità e portando in dote *asset* di qualche tipo, nella forma di uno strumento, una metodologia o un approccio che rappresenti un reale valore aggiunto per gli altri attori e per tutto l'ecosistema.

Si diceva all'inizio che le piattaforme di Open Innovation che questi intermediari animano e gestiscono devono permettere la sistematica raccolta di istanze, l'incrocio con opportunità e la chiusura di transazioni che risultino nella realizzazione e nello sviluppo di queste opportunità. In questo senso, le piattaforme devono poter assolvere una quantità di compiti molto diversi tra loro, che necessitano ciascuno del mix di competenze cui si accennava prima. Le piattaforme possono essere sia fisiche, attraverso la costruzione o l'utilizzo di una rete di centri fisici o *hub*, che virtuali, creando portali multifunzionali su Internet. In una logica "glocal", un mix di presenza *online* e *offline* può certamente rappresentare un vantaggio competitivo, anche alla luce della necessità di presiedere con continuità rapporti con attori chiave in ecosistemi locali diversi e lontani tra loro, e del fatto che i processi di innovazione territoriale per definizione hanno trazione su scala locale.

In una logica sistemica, le innovazioni intercettate da queste piattaforme possono diventare realtà prendendo una serie di strade alternative diverse da loro: dalla nascita di nuove realtà imprenditoriali (anche attraverso *spin off* o processi di "bubble out") alla costituzione di *joint venture*, dal semplice accordo commerciale al *merger&acquisition*, dalla replica di pratiche di successo in diversi ambiti territoriali alla crescita su scala di progetti imprenditoriali esistenti. La varietà di possibili percorsi richiede dunque la capacità di raccogliere reti ampie di partner e comunità allargate di esperti, di presiedere snodi con caratteristiche e necessità anche tecniche diverse, e di guidare trasferimenti di risorse che vanno dall'immateriale (ad es. *know how* come nel caso di *scouting*, *mentorship* o consulenze) al materiale (ad es. prototipi di nuove tecnologie) al finanziario (ad es. *seed funding* o investimenti in partecipazioni). Sia nel caso delle piattaforme fisiche che nel caso di quelle virtuali, il capitale umano necessario per gestire e animare questi processi di intermediazione richiede un livello di specializzazione importante, che spesso difficilmente può essere del tutto esterna-

lizzato. Basti pensare ad esempio alle capacità necessarie per costruire e mantenere reti di partner così ampie o a quelle necessarie per presiedere gli snodi in cui le transazioni potenziali possono divenire reali, oppure alla necessaria competenza di *business* o tecnologica su alcune filiere molto verticali. Un conto, infatti, è saper costruire occasioni di visibilità e incontro tra domanda e offerta, un altro è saper guidare il processo attraverso cui a queste occasioni di visibilità e incontro seguano il loro sviluppo e la loro realizzazione.

Il valore generato da queste piattaforme non è solo connesso al volume economico e all'impatto delle innovazioni implementate, esistono infatti altre forme di valore che queste piattaforme, e gli intermediari che le muovono, generano nel processo. Primo, un valore espresso dai *network* e dalle nuove connessioni che attraverso di essi sono create, che spesso viene realizzato attraverso ulteriori opportunità di collaborazione per gli attori coinvolti che vanno al di là della transazione chiusa in rapporto all'incrocio tra una domanda e una offerta specifiche di innovazione. Secondo, un valore collegato alla visibilità di cui determinati attori di queste piattaforme godono in relazione ad una expertise o capacità che li caratterizza, e che può ricevere dalla piattaforma una validazione e in molti casi aprire nuove possibilità di posizionamento o nuovi mercati.

Terzo, un valore economico per tutti quei singoli che, in qualità di esperti, facilitatori, *mentor* o consulenti, ricevono entrando in una rete di soggetti attivi e in grado di generare ritorni economici dal loro interagire. Quarto, un valore che risulta dall'apprendimento collettivo che questi processi, se sistematici e ripetuti nel tempo, possono realizzare attraverso i flussi di conoscenza in entrata e in uscita che attivano. Ultimo, ma non meno importante, il valore per i territori che in ultima istanza sono i beneficiari dell'impatto che le innovazioni realizzate possono portare sia in modo diretto (ad es. con nuova occupazione generata), che indiretto, attraverso le filiere e gli indotti generati come risultato di queste realizzazioni.

Social Roots rappresenta per la Fondazione Brodolini una sperimentazione dell'applicazione di questi concetti in un ambito specifico come quello dell'*agri-food*. La piattaforma, risultato della combinazione tra componenti *online* e *offline*, ha permesso non solo di portare alla luce una domanda e una offerta di innovazione in un settore strategico per l'Italia, ma di connettere alcuni ecosistemi locali in territori importanti del nostro Paese con altri in paesi extra UE, segnale del fatto che incrementare la platea di opportunità disponibili aumenta, come illustrato all'inizio, le probabilità che una transazione venga chiusa, nell'interesse di tutti gli attori del sistema, ciascuno secondo il proprio interesse specifico.

5. L'esperienza di *Social Roots*

di Antonio Dell'Atti

(Fondazione Giacomo Brodolini)

Come nasce *Social Roots*?

L'idea di creare una piattaforma come *Social Roots* nasce nel 2012, quando la Fondazione Giacomo Brodolini diventa coordinatrice del primo incubatore di innovazione sociale (FabriQ) promosso da un ente pubblico (Comune di Milano) in Italia. Quest'esperienza ha permesso di entrare in contatto con l'ecosistema dell'innovazione sociale in Italia e, soprattutto, di iniziare a farne parte. In meno di tre anni, hanno partecipato al programma di incubazione di FabriQ, oltre 15 startup focalizzate in vari ambiti: sport, *sharing economy*, servizi per l'infanzia, istruzione, agricoltura, alimentazione. Provenienze diverse, quindi, ma accomunate da una spiccata vocazione sociale, intesa come risposta a bisogni più o meno espressi di una o più comunità di riferimento, e da un certo grado di innovazione.

Tra queste startup, almeno tre sono impegnate nel settore dell'agroalimentare e coniugano perfettamente la vocazione imprenditoriale con quella sociale. Una è **Social Experience** che si occupa di agricoltura sociale ed offre assistenza nella creazione e nello sviluppo di progetti di innovazione sociale nel mondo agricolo. **TerraXchange** si occupa, invece, di incrocio tra domanda e offerta di terreni da coltivare, migliorando anche la sorte delle aree abbandonate e incolte attraverso la creazione di orti. C'è, infine, **Omo-G**, un progetto che mira alla produzione alimentare sostenibile attraverso la realizzazione e la commercializzazione di una nuova linea di omogeneizzati e vellutate, prodotti unicamente da coltivazioni biologiche e a Km 0.

Entrando in contatto, grazie alle nostre attività nel settore dell'innovazione sociale, prima con il mondo delle startup e poi con autorevoli attori del settore *agrifood*, ci siamo resi conto come quest'ultimo fosse naturalmente molto permeabile a logiche di innovazione sociale e aperto a contaminazioni tra *stakeholder* diversi. Abbiamo quindi iniziato a ragionare su un luogo adatto e sulle modalità per far incontrare attori che avessero qualcosa da raccontarsi e potessero beneficiare ognuno della presenza e del sostegno dell'altro.

Uno spazio dove grandi e piccoli *player* del settore avrebbero convissuto per 6 mesi, ragionando sul futuro del comparto, lo avevamo già individuato: l'Esposizione Universale Milano 2015. È stato quindi naturale pensare di cogliere questa opportunità per lanciare una piattaforma che potesse aggregare, proporre, stimolare le dinamiche di innovazione sociale nel settore *agrifood*.

EXPO doveva essere ed è stato il luogo in cui discutere delle grandi sfide internazionali, come: l'accesso all'acqua e a cibo sufficiente, sano e nutriente; la globalizzazione dei consumi; l'agricoltura tradizionale e quella radicalmente innovativa; la sicurezza alimentare; gli stili alimentari; la tutela dell'ambiente; la piccola impresa e industria alimentare; i progressi della ricerca e il trasferimento dei suoi benefici alla società; le politiche di sviluppo e quelle commerciali su scala planetaria.

Tali grandi sfide non si giocano però solo al livello dei governi, dell'Organizzazione Mondiale del Commercio o delle grandi iniziative internazionali. Si giocano anche su un piano legato ad iniziative locali e che partono da volontà imprenditoriali o comunque dal basso.

Nelle economie ad alto reddito, l'innovazione sociale in agricoltura che si spiega attraverso una co-produzione di nuove soluzioni a questioni legate al cibo da parte di gruppi sociali diversificati, passa anche dalla riconnessione tra società e produzione alimentare. Tutto questo è frutto di una diversità dell'ecosistema dell'impresa che finisce per rigenerare anche l'impresa più tradizionale e l'agricoltura "convenzionale" perché, creando nuovo "senso" e nuove relazioni sociali, contribuisce a creare nuovi mercati.

La piattaforma Social Roots

Da queste riflessioni, nasce *Social Roots* che, già dal nome "radici sociali", vuole evidenziare come le innovazioni sociali ossia le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che vanno incontro ai bisogni sociali e che allo stesso tempo creano nuove relazioni sociali e nuove collaborazioni, abbiano una relazione intrinseca con le tradizioni e la cultura della comunità di riferimento, ancor più in un settore così radicato ai territori come quello agroalimentare.

Social Roots nasce quindi per essere una piattaforma aperta per l'innovazione sociale nel settore *agrifood* rivolta ad aziende, associazioni, startup e aspiranti imprenditori con lo scopo di favorire l'incontro tra la domanda e offerta di innovazione sociale nel settore. Questa piattaforma vuole raccogliere idee, modelli, processi, prodotti e servizi che innovino in modo sostenibile e con im-

patto sociale il settore *agrifood* e condividerli con tutti gli attori interessati, che possano quindi beneficiarne e trarne ispirazione per innovare i propri modelli di *business* (in caso di imprese già esistenti) o per avviare nuove imprese. *Social Roots* mira inoltre a sostenere la generazione e la maturazione di idee e startup dell'*agrifood* con una chiara connotazione sociale, ospitando *player* nazionali ed internazionali chiamati a dare un contributo per sostenere progetti innovativi e far avanzare l'agenda dell'innovazione sociale nel settore in Italia e nel mondo.

Le varie attività realizzate in meno di un anno (da febbraio a dicembre 2015), dal “Raccolto delle Idee” alla “Call for Solutions Internazionale”, da “EXPO Camp” fino ad arrivare ai percorsi personalizzati di accompagnamento imprenditoriale, hanno avuto l'obiettivo di sviluppare e sostenere un nuovo modo di intendere e operare nel comparto *agrifood* attraverso il coinvolgimento e la partecipazione attiva e interessata di innovatori e operatori del settore.

In particolare, il Raccolto delle Idee è una collezione di startup, studi e ricerche che permettono di mappare casi di innovazione sociale a livello nazionale e internazionale e trarne da essi ispirazione. Le startup sono individuate secondo due criteri: quello tematico e quello di maturità progettuale. I temi prescelti per la mappatura sono ripresi dai sette macro-temi di EXPO Milano 2015, ossia:

- l'innovazione nella filiera alimentare;
- la qualità e la sicurezza alimentare;
- la tecnologia per l'agricoltura e la biodiversità;
- l'educazione alimentare;
- l'alimentazione per stili di vita migliori;
- l'alimentazione nelle culture e nelle etnie;
- la sostenibilità e la cooperazione.

Il secondo parametro di classificazione scelto è stato quello che prevedeva l'analisi della tipologia di struttura organizzativa e dello stato di avanzamento della buona pratica selezionata. È stato quindi, di volta in volta, valutato se si trattava di una delle seguenti alternative: idea progettuale; progetto di ricerca; startup; PMI.

Il lavoro di mappatura è in evoluzione e, al momento della pubblicazione di questo lavoro, sono stati censiti 25 startup e progetti provenienti da 11 Paesi diversi.

La Call for Solutions Internazionale: il ruolo dei partner di Social Roots

Oltre a rappresentare una vetrina autorevole per progetti e ricerche sul tema, *Social Roots* promuove anche opportunità per startup e idee imprenditoriali. Una tra queste è stata la Call for Solutions internazionale, pubblicata con il supporto del Comitato Scientifico di *Social Roots*, nell'aprile 2015. Il bando andava alla ricerca di soluzioni innovative con l'obiettivo di utilizzare l'EXPO come opportunità per ripensare il futuro del settore *agrifood*, incoraggiando progetti imprenditoriali a vocazione sociale e sostenibile. La Call era aperta a idee o progetti che promuovessero l'innovazione sociale in questo settore attraverso l'adozione di una o più delle seguenti modalità:

- modelli di *business* con una finalità e un impatto a livello sociale;
- tecnologie, prodotti o servizi che riducano l'impatto ambientale;
- processi e catene del valore per una produzione e una distribuzione alimentare sostenibile;
- piattaforme per la rivitalizzazione delle comunità rurali e per lo sviluppo economico a livello locale.

Alla Call internazionale hanno risposto 87 progetti in rappresentanza di 12 Paesi: Argentina, Bosnia Erzegovina, Brasile, Colombia, Francia, Giordania, Ghana, Italia, Senegal, Spagna, Sudafrica e USA.

La vasta partecipazione alla Call è stata frutto dell'intenso lavoro di costruzione della *partnership* per la promozione della piattaforma e delle attività ad essa connesse. Un protocollo di lavoro ha definito il perimetro di collaborazione sulla piattaforma *Social Roots* con oltre 20 organizzazioni italiane e straniere. La maggior parte dei partner ha concepito la Call come un'opportunità da offrire ai progetti e idee con cui erano entrati in contatto nei mesi precedenti a seguito di altre iniziative e ha quindi contribuito attivamente a condividere la Call all'interno del proprio *network*. Con alcuni partner, la collaborazione si è estesa ad attività più specifiche come un contributo in termini di docenze o altro tipo di presenze ad EXPO Camp (si veda il paragrafo successivo), o come nel caso di cinque organizzazioni, all'affiancamento con consulenze *ad hoc* o con percorsi di incubazione e accelerazione ad alcune delle startup vincitrici della Call.

Gli 87 progetti sono stati valutati dal Comitato Scientifico di *Social Roots*, composto da diverse professionalità al fine di pervenire ad una valutazione che riguardasse in maniera il più coerente possibile i diversi criteri previsti dalla Call.

Per questo motivo, hanno fatto parte del Comitato Scientifico: un docente di comprovata esperienza sul tema dell'innovazione sociale in agricoltura (Francesco Di Iacovo); una ricercatrice proveniente da un ente pubblico come il CREA che negli ultimi anni ha puntato molto sul valore della rete e dell'economia collaborativa e dell'agricoltura sociale (Serena Tarangioli); un giornalista che si occupa da anni dei temi promossi da *Social Roots* (Angelo Di Mambro); il presidente di una Fondazione (ItaliaCamp) che è stata tra le prime a parlare di innovazione sociale in Italia (Federico Florà); e infine un rappresentante di un centro d'eccellenza per quanto riguarda l'innovazione nel settore agricolo come il Parco Tecnologico Padano (Fabrizio Trigila).

Il lavoro del Comitato Scientifico ha permesso la non facile scrematura degli 87 progetti ricevuti per arrivare a una rosa di 17 progetti selezionati che sono passati alla fase successiva, quella di EXPO Camp, insieme a due progetti a cui la Fondazione Brodolini ha deciso di offrire una borsa di studio per la partecipazione ad EXPO Camp. Dei 19 progetti che hanno partecipato ad EXPO Camp, se ne contano undici dall'Italia, tre dal Brasile, uno dall'Argentina, uno dalla Francia, uno dalla Giordania, uno dal Senegal e uno dal Sudafrica. Di seguito una tabella riassuntiva dei 19 progetti.

Idea	Breve descrizione	Paese
Agri-Netural: Agricoltura urbana per Matera	Sviluppo di una <i>community</i> AgriNetural per la realizzazione di servizi e infrastrutture verdi produttive a partire dal riuso di spazi abbandonati e capace di innescare piccoli processi produttivi innovativi su scala locale, in ambito di micro-agricoltura, agricoltura urbana, <i>sharing economy</i> e nuovi orti urbani nel centro storico e nella prima periferia di Matera.	Italia
ArcolaBio	Produzione di filati, con caratteristiche eco-sostenibili, ottenuti da specie botaniche spontanee, non convenzionali, utilizzabili nella tessitura tradizionale e nell'applicazione a metodi innovativi come la fabbricazione digitale.	Italia
Tom Paper	L'idea di Tom Paper è quella di progettare e sviluppare la creazione di un prodotto bio-attivo per il confezionamento degli alimenti proveniente dagli scarti della lavorazione dei pomodori. L'azione bio-attiva risulterebbe dalla presenza di anti-ossidanti nelle confezioni dei prodotti alimentari.	Italia

>>>

Idea	Breve descrizione	Paese
GrowthShoot Project	Startup sudafricana che ha l'obiettivo di contribuire allo sviluppo di nuove aziende e modelli di <i>business</i> per promuovere la partecipazione dei giovani nel settore agroalimentare.	Sudafrica
ISES	Azienda brasiliana che ha l'obiettivo di sostenere la nascita di industrie agroalimentari coinvolgendo i piccoli agricoltori così da generare reddito per le loro famiglie e soprattutto per i giovani e le donne di queste comunità. ISES promuove una metodologia a basso costo che si inserisce in una logica di economia locale solidale, supportando la co-creazione dei <i>business plan</i> con il contributo di diverse attività che coinvolgono il beneficiario nel processo insieme ad un team eterogeneo di esperti.	Brasile
L'Alveare che dice Sì!	Startup che mira a creare un metodo cooperativo e soprattutto innovativo per sviluppare una rete di mercati a Km zero su scala nazionale. La forza dell'Alveare che dice Sì è il suo modello economico partecipativo basato sulla creazione di comunità locali – gli Alveari - che raggruppano un certo numero di potenziali consumatori e produttori affiliati, ciascuno creato e gestito da un cittadino privato che decide di investire nel progetto.	Italia
Land2Lend	Piattaforma di <i>crowdfarming</i> , il <i>crowdfunding</i> per il mondo dell'agricoltura e del cibo. Nasce per sostenere l'innovazione e le piccole produzioni di qualità, garantendo ai promotori dei progetti la copertura dei costi di produzione e un <i>market test</i> per i propri progetti e per le proprie idee.	Italia
Last Minute Sotto Casa	Innovativo megafono digitale, nato per combattere lo spreco alimentare e rivitalizzare la socializzazione nei quartieri cittadini. Previa iscrizione sul sito web, il cliente identifica il prodotto di suo interesse e la zona geografica entro cui vuole ricevere le proposte. Parallelamente il negoziante registratosi, lancia le sue personali offerte <i>last minute</i> quando, in prossimità dell'orario di chiusura, si trova con prodotti alimentari in scadenza. Il cliente riceve in <i>real time</i> un messaggio, e può ritirare il prodotto in offerta.	Italia

>>>

Idea	Breve descrizione	Paese
Malanda FGNE	Il progetto si propone di innescare processi di sviluppo agricolo autonomo, duraturo, sostenibile ed equo a Foundiougne nella regione Fatick in Senegal, dove è già stata individuata un'area idonea per la realizzazione del progetto. Nell'ambito del progetto si intende contribuire allo sviluppo dell'intera filiera di produzione, trasformazione, conservazione e commercializzazione di prodotti locali derivati dall'agricoltura e dalla pesca.	Senegal
OrtiAlti	OrtiAlti è un progetto collaborativo nato per realizzare e gestire orti di comunità sui tetti piani di edifici di vario genere (scuole, biblioteche, condomini, edifici per uffici, edifici produttivi, supermercati), tramite il coinvolgimento diretto delle comunità che li abitano o li utilizzano.	Italia
Orto X Mille	Orto X Mille si propone di risolvere problemi di tempo, costi, risorse ed energie personali delle famiglie per possedere e godere di un orto produttivo, attraverso l'innovativa formula "Adotta il Contadino". L'associazione prende in conduzione terreni incolti che, attraverso la cooperazione di esperti contadini, vengono recuperati, resi nuovamente produttivi e messi a disposizione delle famiglie che desiderano avere un orto per il sostentamento familiare.	Italia
Outdoors Safe Food	Outdoors Safe Food realizza pasti pronti per il consumo per persone che soffrono di intolleranze o allergie alimentari, da consegnare ancora sigillati nelle mani del consumatore così da escludere il rischio di contaminazione, e testati per l'assenza delle molecole implicate nelle allergie e intolleranze più comuni.	Italia
Panacea	L'obiettivo del progetto è produrre pane di qualità a lievitazione naturale con pasta madre utilizzando farina di grano tenero coltivato nei campi di Stupinigi. Il successo del progetto si basa su due elementi: l'agricoltura di prossimità può nutrire la città, infatti il grano viene prodotto a pochissimi chilometri dalla città; tutti i partecipanti alla filiera di produzione del pane "ci mettono la faccia" e si sentono responsabili in prima persona della qualità del prodotto.	Italia

>>>

Idea	Breve descrizione	Paese
Planterb	Planterb si pone l'obiettivo di assicurare al consumatore il consumo di erbe e spezie alimentari nella più totale sicurezza, preservando la qualità del prodotto e riducendo del 30% il consumo di energia. Attraverso un processo innovativo, Planterb preserva le proprietà organolettiche e nutritive delle materie prime. Il modello di Planterb prevede una fortissima relazione tra il contadino che mette in piedi la produzione locale di erbe e spezie ed il sistema di trasformazione che avviene a pochi chilometri di distanza.	Francia
Reallimentar	Il progetto è caratterizzato dallo sviluppo di una piattaforma per l'allocazione e donazione di cibo nella regione di San Paolo in Brasile. Reallimentar si pone l'obiettivo di creare uno strumento virtuale per la gestione delle risorse alimentari, coordinando donatori e beneficiari, insieme ai grandi produttori, industrie alimentari, supermercati, ONG e Banche alimentari.	Brasile
Spreading Neglected And Under-utilized Species	Il progetto prevede l'utilizzo di droni e immagini satellitari per identificare aree popolate da specie vegetali poco utilizzate, prevedendo la creazione di una piattaforma per la gestione di queste informazioni, utile a connettere piccoli agricoltori con consumatori potenziali. Come risultato di queste azioni, si prevede lo sviluppo di un nuovo tipo di agricoltura che incoraggia la preservazione della biodiversità e la generazione di imprese sociali, e allo stesso tempo procura un reddito a comunità indigene tradizionali.	Brasile
The Green Schools	The Green Schools è un progetto di educazione alimentare, che attraverso la tecnologia si rivolge alle scuole e alle loro comunità di riferimento. Nel progetto, sono gli studenti che coltivano e producono prodotti alimentari naturali e di qualità che poi vendono nelle aree residenziali adiacenti alla scuola.	Giordania
VàZapp'	L'idea è quella di creare spazi di <i>co-working</i> all'interno di una serra con parziale tetto fotovoltaico in grado di sostenersi <i>off grid</i> , arredata con piante e scrivanie, connessione ad Internet, una piccola sala conferenza, un luogo per il ristoro, degli orti e un anfiteatro di paglia dove fare lezione all'aperto, tutto in un terreno di una masseria nel cuore del Tavoliere delle Puglie.	Italia

>>>

Idea	Breve descrizione	Paese
Zio Tobia	Zio Tobia è un progetto di educazione alimentare consistente in una applicazione che consente a chiunque di giocare a fare il contadino e di nutrirsi dei prodotti generati con la propria attività ludica. Attraverso il gioco, i nuovi contadini virtuali acquisiranno conoscenze specifiche in base al loro profilo e potranno divertirsi a gestire una fattoria, coltivando un orto o amministrando un allevamento.	Argentina/ Italia

L'esperienza di EXPO Camp

Il principale riconoscimento per essere stati selezionati dal Comitato Scientifico è stato la partecipazione ad EXPO Camp. Fin dalla sua ideazione, è stato immaginato un programma che andasse oltre il tradizionale concetto di *Summer School* o corso di formazione tradizionale. Quello che si voleva offrire ai partecipanti era piuttosto un'esperienza di vita, un programma in cui incontrare esperti autorevoli e visitare *location* che fungessero da ispirazione per i partecipanti. Tutto questo a Milano, nel periodo dell'EXPO 2015, un appuntamento che è stato il perno dell'intero programma al fine di far respirare ai partecipanti di EXPO Camp l'atmosfera di un evento unico visitando i luoghi chiave per l'innovazione in EXPO, come il Vivaio delle Idee o il Padiglione USA.

Da queste considerazioni, nasce quindi il programma di EXPO Camp realizzato dal 7 all'11 settembre 2015. Si possono riassumere in tre tipologie le esperienze che hanno vissuto i partecipanti del programma:

1) **Formazione**

Nella prima categoria, rientrano le lezioni che docenti italiani ed internazionali hanno tenuto all'EXPO Camp. Il primo giorno si è parlato di innovazione sociale in agricoltura e dei principali e più innovativi modelli di *business* sociale. Tali lezioni introduttive sono state utili per dare ai partecipanti, provenienti da diverse aree geografiche ed espressione di diverse tipologie di *business*, un bagaglio di conoscenze comune. La seconda giornata ha previsto due lezioni sugli strumenti fondamentali per uno startupper: il *business model canvas* (adattato ad un'impresa a vocazione sociale) e il *pitching*. Infine, l'ultima giornata di lezioni ha previsto dei momenti di approfondimento sui principali strumenti per il finanziamento della propria startup - soprattutto dei più innovativi come il *crowdfunding* - e sulle pratiche di *service design* e co-creazione di prodotti e servizi.

2) **Networking**

Oltre alle lezioni, sono stati tanti i momenti di *networking* sia tra gli stessi partecipanti che con altre organizzazioni ed esperti. Uno dei partner di *Social Roots*, il Parco Tecnologico di Lodi ha aperto le porte della sua sede alle ragazze e ai ragazzi di EXPO Camp in una mezza giornata di confronto sui loro modelli di *business* con alcuni *mentor* del Parco in tavoli di lavoro precedentemente concordati con l'organizzazione del Camp, in base alla maturità progettuale e ai macro-settori di attività.

Una sessione di *networking* e *mentoring* si è svolta in collaborazione con gli organizzatori del “Feeding the Accelerator”, programma di accelerazione promosso dal Padiglione USA. All'interno di questo evento, i progetti sono stati valutati da cinque *mentor* affiliati ad alcuni partner di *Social Roots* che, dopo aver ascoltato i *team* partecipanti, hanno selezionato gli otto finalisti che hanno poi partecipato all'evento finale dell'11 settembre 2015. Un valore aggiunto dell'evento è stato dato dall'interazione tra i partecipanti ad EXPO Camp e le startup italiane e americane vincitrici del programma del Padiglione USA.

Un ulteriore momento di *networking* è stato la partecipazione al Vivaio delle Idee, iniziativa promossa da Padiglione Italia, MIPAAF e Fondazione Italia-Camp per dare spazio alle migliori progettualità innovative sui temi promossi da EXPO, e quindi principalmente legati all'agricoltura e all'alimentazione. Una sessione speciale del Vivaio è stata dedicata ai *team* internazionali partecipanti ad EXPO Camp a cui è stata quindi concessa una vetrina autorevole per presentare i propri progetti.

Infine, è stata organizzata una sessione di *storytelling* con quattro imprenditori operanti nel comparto agro-alimentare che hanno raccontato le loro proprie diverse esperienze aziendali particolarmente d'ispirazione, tutte accomunate da una spiccata vocazione sociale e dalla provenienza da territori non facili dell'Italia meridionale. Le quattro aziende sono: Fuori di Zucca, Caffè Moak, Consorzio Goel e Azienda Agricola Francesco Sodano.

3) **Business Matching**

La terza esperienza che hanno vissuto i partecipanti ad EXPO Camp è stata quella di ricevere un'opportunità per veder crescere i propri progetti attraverso l'attivazione di alcune interlocuzioni privilegiate. Grazie al supporto della piattaforma di *business matching*, *iiMerge*, i partecipanti hanno infatti potuto organizzare degli incontri *one-to-one* con aziende ed investitori partner di *Social Roots*, o soggetti che sono stati invitati a conoscere progettualità

interessanti durante la settimana dedicata ad EXPO Camp. Gli incontri si sono principalmente tenuti in EXPO nel pomeriggio dell'ultimo giorno di EXPO Camp, sfruttando alcune *location* come il Padiglione della Società Civile, lo spazio Coldiretti e la *Lounge* del MIPAAF in Padiglione Italia (sede del Vivaio delle Idee). Oltre agli incontri individuali, è stato anche organizzato un evento di *business matching* a cui hanno partecipato alcuni degli *stakeholder* invitati che hanno potuto ascoltare i *pitch* di una selezione dei progetti partecipanti.

Tali momenti sono stati utili soprattutto per gli *stakeholder* per approfondire i progetti più interessanti, testarne la bontà e la competenza dei *team*, e quindi valutare l'opportunità di investire tempo e risorse in collaborazioni più o meno durature con alcuni tra questi. È utile sottolineare come sia stato proprio quest'ultima attività a dare il via alla costruzione di sinergie importanti nella successiva fase di *follow-up*, oltre che ad aumentare la fiducia delle startup nella piattaforma *Social Roots*.

Accompagnamento, Incubazione e Accelerazione

Durante l'evento finale di EXPO Camp, svoltosi l'11 settembre 2015 presso l'Auditorium del Padiglione della Società Civile in EXPO, il Comitato Scientifico di *Social Roots* ha premiato i tre progetti vincitori della Call for Solutions. I vincitori sono stati: ArcolaBio, Land2Lend e Zio Tobia.

Il premio offerto a questi tre progetti, oltre alla visibilità data dalla piattaforma, è consistito in un'attività di sostegno e affiancamento su alcuni dei principali bisogni individuati dagli stessi *team* vincitori tra cui il supporto nella costruzione di *partnership*, incubazione, accelerazione e l'affiancamento nella redazione di un *business plan*.

Il lavoro di *follow-up* ha seguito due binari, coinvolgendo da un lato le startup e dall'altro i partner. Al fine di approfondire quali fossero i fabbisogni formativi delle startup partecipanti ad EXPO Camp, è stata inviata loro un'indagine conoscitiva chiedendo, tra le altre cose, di indicare il tipo di supporto richiesto, gli ambiti in cui si rilevano le maggiori carenze professionali del *team* e le fasi di sviluppo previste. L'indagine è stata molto utile per effettuare il *matching* tra le startup e le organizzazioni partner che avevano dichiarato la propria disponibilità ad erogare servizi di supporto.

In particolare, i partner che hanno offerto le proprie strutture e risorse per l'accompagnamento e incubazione dei progetti sono stati:

- FabriQ, l'incubatore di innovazione sociale del Comune di Milano gestito da Fondazione Brodolini insieme a Impact HUB Milano;
- Parco Tecnologico Padano, parco scientifico e tecnologico con sede a Lodi che opera da oltre 10 anni nei settori dell'agroalimentare, della bioeconomia e delle scienze della vita;
- Tecnogranda, parco scientifico e tecnologico a vocazione agro-alimentare della Regione Piemonte con sede a Dronero (CN);
- Prioritalia, associazione fondata nel 2012 dalle organizzazioni dei dirigenti, dei quadri e delle alte professionalità italiane (CIDA, Federmanager, Fenda, Fidia e Manageritalia), per valorizzare l'impegno civile della comunità manageriale e coinvolgere il tessuto vivo e produttivo del Paese nell'aspirazione di un'Italia migliore;
- CIHEAM Bari, struttura operativa italiana del CIHEAM (Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes) operante in quattro aree tematiche: gestione del suolo e delle risorse idriche; protezione integrata delle colture orto-frutticole mediterranee; agricoltura biologica mediterranea ed agricoltura, alimentazione e sviluppo rurale sostenibili.

Nello specifico FabriQ ha offerto un percorso di incubazione di tre mesi a **Zio Tobia**, uno dei tre progetti vincitori della Call di *Social Roots*. La partecipazione al percorso, oltre a prevedere la frequenza alle lezioni del programma d'incubazione, ha permesso ai rappresentanti di Zio Tobia di entrare in contatto con le altre startup di FabriQ. Inoltre è stato affidato al progetto un *mentor*, con competenze in *social gaming* e *gamification*, per la durata di tre mesi.

Il Parco Tecnologico Padano ha offerto un percorso di incubazione di tre mesi presso la propria sede di Lodi al progetto **ArcolaBio**. L'obiettivo del percorso è quello di verificare la fattibilità tecnica e scientifica del progetto, avvalendosi degli esperti e dei laboratori del Parco.

Il terzo vincitore della Call, **Land2Lend**, ha ricevuto invece un supporto nel consolidamento del *network* di imprese agricole interessate a presentare progetti sulla propria piattaforma di *crowdfarming*. La Fondazione Brodolini per poter supportare il progetto nella costruzione del *network* ha coinvolto il CREA e la Rete Rurale europea e nazionale, ma anche altri partner di progetto.

In aggiunta ai progetti vincitori, il team di *Social Roots* si è anche adoperato per fornire supporto agli altri progetti finalisti, grazie al coinvolgimento proattivo dei partner che si sono offerti di erogare tipologie diversificate di servizi ai pro-

getti ritenuti più interessanti. In particolare, l'attività di *business matching* che è stata condotta per tutto il periodo successivo alla selezione dei progetti e che ha condotto all'evento nell'ultimo giorno dell'EXPO Camp a Milano, è stata di fondamentale importanza per consentire ai progetti di presentarsi e ai partner interessati di capire meglio come avrebbero potuto mettere a disposizione le proprie risorse per essere di supporto ai progetti più innovativi.

In primo luogo, **Prioritalia** ha offerto di accompagnare 6 progetti di *Social Roots* alla definizione di un *business plan* o del piano operativo, con il supporto di un binomio di *mentor* per ogni progetto, per dare consistenza e verificare la fattibilità delle idee proposte. I progetti scelti da Prioritalia sono: **OrtiAlti, Panacea, L'Alveare che Dice Sì!, Malanda, I Tech Care e Tom Paper**. Al *follow-up* di *Social Roots*, sono state coinvolte le sezioni regionali dell'organizzazione in particolare: Campania, Lombardia e Piemonte. I 6 progetti sono attualmente nella fase di accompagnamento alla redazione del *business plan* o del piano operativo che avrà la durata di tre mesi, con il supporto di due manager professionisti per team.

Un altro *partner* che si è attivato nella fase di *follow-up* con alcuni progetti è Tecnogrande. I progetti selezionati da Tecnogrande sono **L'Alveare che dice sì!** e **OrtiAlti**. Entrambe le startup sono affiancate da Tecnogrande nella costruzione della rete di potenziali clienti e beneficiano di supporto nella predisposizione di documenti per l'accesso a contributi regionali (FSE).

Infine, il CIHEAM Bari si è reso disponibile ad offrire supporto ad alcuni progetti di *Social Roots*, in particolare a quelli del territorio limitrofo e quindi **VaZapp e AgriNetural**. A seguito delle prime riunioni conoscitive, CIHEAM – Bari ha offerto un percorso di accompagnamento per la realizzazione del *business plan* organizzato in due incontri di 5 ore ciascuno presso la propria sede per un totale di 10 ore per ciascuna start up.

È utile sottolineare come tutte le attività di *follow-up* siano monitorate dal team di *Social Roots*, che rimane a disposizione per offrire un continuo servizio di supporto nel *matching* sia alle startup sia alle organizzazioni partner.

6. Lezioni apprese

di Fabio Sgaragli e Antonio Dell'Atti

(Fondazione Giacomo Brodolini)

È stata bene evidenziata nel capitolo 4 l'importanza della creazione di una piattaforma utile per aggregare intorno ad un unico luogo virtuale e/o fisico una comunità di pratiche al fine di pervenire a soluzioni innovative, o di creare connessioni utili allo sviluppo di specifici progetti.

Nel caso di *Social Roots*, la piattaforma ha senza dubbio assolto a due principali funzioni: da un lato, ha contribuito alla crescita di progetti a uno stadio più o meno avanzato di sviluppo attraverso una gamma di servizi; dall'altro ha aumentato la consapevolezza sul fenomeno dell'innovazione sociale nel settore *agrifood*, coinvolgendo tanti attori diversi.

La prima funzione è stata assolta, innanzitutto, proponendo l'opportunità di *engagement* a progettualità innovative attraverso la Call for Solutions internazionale. Si è scelto il modo più semplice e intuitivo per attrarre progetti, ovvero un bando con un ampio grado di apertura - anche se focalizzato su un singolo macro-settore - con un premio particolarmente interessante come la partecipazione ad EXPO Camp e successivi eventuali accordi di collaborazione con alcuni dei partner facenti parte la piattaforma.

Il *reward* ha indubbiamente aiutato a ottenere un numero elevato di proposte ma senza la costruzione di una rete di organizzazioni partner qualificata e autorevole, probabilmente *Social Roots* avrebbe attratto un numero inferiore di partecipanti. La scelta dei partner non è stata lasciata al caso: si è voluto infatti coprire da un lato il più possibile la filiera agroalimentare, ma anche coinvolgere attori importanti dell'innovazione e imprenditoria sociale in Italia e all'estero. L'obiettivo anche in questo caso era duplice: allargare la risonanza della Call, al di là dei canali ufficiali di *Social Roots* raggiungendo anche una dimensione internazionale, e reclutare partner funzionali a migliorare l'offerta della piattaforma. Molti partner hanno infatti contribuito in vario modo a rendere più appetibile l'offerta di *Social Roots* con servizi vari, tra cui: docenze; momenti di *networking*; servizi di accompagnamento e incubazione per i migliori progetti partecipanti.

Il prospetto seguente raggruppa i partner di *Social Roots* per tipologia di organizzazione e servizio offerto alla piattaforma.

Organizzazione	Tipologia di organizzazione	Servizio per Social Roots	Paese
#Prioritalia	Associazione	Sostegno a startup e PMI	Italia
3enta4anta	Associazione	Diffusione	Italia
Arci	Associazione	Costruzione <i>network</i>	Italia
CIHEAM Bari	Centro di ricerca	Incubazione	Italia
Coldiretti Giovani Impresa	Associazione di Categoria	Costruzione <i>network</i>	Italia
Global Village Network	Associazione	Costruzione <i>network</i>	Stati Uniti
iiMERGE	Startup	<i>Business Matching</i>	Italia
Make a cube 3	Impresa	Diffusione e <i>Mentoring</i>	Italia
Forum for the Future	Impresa	Docenza	Gran Bretagna
Rena	Associazione	Diffusione	Italia
Rural Hub	Centro di ricerca	Diffusione	Italia
Scuola di Agraria e Medicina Veterinaria dell'Università degli Studi di Bologna	Università	Diffusione	Italia
Seeds&Chips – Milano Cucina	Associazione	<i>Business Matching</i>	Italia
Social Good Brasil	Associazione	Diffusione	Brasile
Tecnogranda	Parco tecnologico	Incubazione	Italia
Università di Cassino	Università	Diffusione	Italia
Università degli Studi del Sannio	Università	Diffusione	Italia
Università degli Studi di Teramo	Università	Diffusione	Italia
Vivaio per l'Intraprendenza	Associazione	Diffusione	Italia
Fondazione ItaliaCamp	<i>Business Matching</i>	<i>Networking</i>	Italia
Parco Tecnologico Padano	Innovazione <i>agrifood</i>	Incubazione e <i>networking</i>	Italia
CREA	Supporto PMI e startup <i>agrifood</i>	Costruzione <i>network</i>	Italia

Al di là delle singole funzioni ricoperte da ciascun partner nella piattaforma, tutti hanno agito da antenne per il reclutamento di progetti innovativi contribuendo in questo modo ad innalzare il livello qualitativo delle candidature. Alcuni partner hanno attivato risorse per uno *scouting* mirato dei progetti e delle startup provenienti dai propri *network* (es. CIHEAM Bari, o CREA); altri hanno coadiuvato la Fondazione Brodolini nelle prime interlocazioni con i progetti candidati fornendo un supporto in fase di candidatura.

Oltre ai partner, anche il coinvolgimento del Comitato Scientifico ha garantito la presenza di progetti con elevati standard qualitativi e di impatto sociale. L'eterogeneità degli esperti componenti il Comitato ha permesso una valutazione su diversi aspetti dei progetti: dal grado d'innovazione alla sostenibilità, dall'impatto sociale generato alla trasferibilità. Ma il loro coinvolgimento non si è limitato alla mera valutazione, piuttosto gli esperti sono stati parte attiva di tutto il processo di selezione dei progetti e ideazione e attuazione della piattaforma, garantendone gran parte della sua autorevolezza e prestigio. Aspetti da non trascurare per mantenere viva tale piattaforma e soprattutto giustificare la sua presenza agli occhi degli attori coinvolti e da coinvolgere.

La costruzione della *partnership* così come il reclutamento dei membri del Comitato Scientifico e il *matching* tra imprese e progetti sono stati possibili grazie alla presenza di un attore che ha guidato il processo di costruzione e mantenimento della piattaforma. In particolare, ci sembra utile sottolineare il prezioso lavoro di direzione della Fondazione Brodolini al termine del percorso di EXPO Camp. Riprendendo e traslando il concetto di “*conference as a service*” del recente “Open Innovation 2.0 Yearbook 2015”, secondo cui un evento non si conclude con l'evento in sé, ma anzi sprigiona il suo potenziale d'innovazione nella fase di *follow-up*, è proprio al termine di EXPO Camp, che è iniziata la fase più promettente per alcuni dei progetti finalisti. Grazie infatti alla cura delle relazioni con i partner di *Social Roots* che si erano precedentemente offerti di contribuire, la Fondazione Brodolini ha seguito l'avvio dei percorsi di accompagnamento, incubazione e accelerazione assicurandone l'effettiva realizzazione e ponendosi a supporto tanto delle startup quanto dei partner. In questo modo, la Fondazione Brodolini si è posta efficacemente al centro delle diverse istanze e bisogni di innovazione della piattaforma, e in particolare al centro tra la domanda e l'offerta d'innovazione sociale presenti.

Ciò dimostra quanto sia utile lasciare spazio a dinamiche creative di auto-or-

ganizzazione di un *network* o di una piattaforma soprattutto quando essa è già avviata, ma è altrettanto utile avere, almeno in una fase iniziale, un direttore d'orchestra che conosca tutti gli elementi e sappia appunto "orchestrarne" il corretto funzionamento ed incastro, a seconda delle diverse competenze, expertise e settori d'intervento.

L'esperienza di *Social Roots* insegna anche come questo lavoro di *matching* sia molto dispendioso in termini di tempo impiegato e risorse umane coinvolte. Sono tanti infatti i fattori che concorrono affinché avvengano le giuste combinazioni e si attivino connessioni interessanti. In primo luogo, ci dev'essere un reale *commitment* da parte dell'azienda coinvolta nell'attività di *business matching*: è sufficiente che all'incontro con la startup (o le startup) partecipi il rappresentante "sbagliato" che la connessione può interrompersi o semplicemente non nascere. Per evitare che questo accada, l'*intermediario dell'innovazione* deve costantemente adoperarsi per fidelizzare gli altri aderenti, prevedendo dei meccanismi di coinvolgimento e di riconoscimento (formale o sostanziale) che ne giustifichino l'impegno. È altresì fondamentale curare i rapporti con le startup o progetti innovativi, e non fare in modo che l'interlocuzione con loro si interrompa con l'evento o l'iniziativa finale, perdendo così gran parte della credibilità e della stima guadagnate.

Ne deriva come occorra un investimento non indifferente da parte del gestore della piattaforma che deve quindi, anch'esso, avere una forte motivazione (o incentivo) a svolgere il ruolo. Un sostegno per la creazione di piattaforme da parte di decisori pubblici interessati a investire nella creazione di ecosistemi su specifici temi, o da parte di aziende motivate a cercare alleati su particolari nicchie di mercato sarebbe sicuramente utile per promuovere logiche di innovazione partecipata e condivisa tra pubblico e privato, o tra privati.

Per concludere, si segnala come le attività sopra menzionate sono potenzialmente replicabili, anche in settori diversi da quello agroalimentare, tenendo tuttavia presenti gli elementi imprescindibili per la messa in opera di una piattaforma di *matching* che sono utili ricordare:

- presenza di un intermediario che abbia il ruolo di *agency* tra domanda e offerta di innovazione;
- attiva partecipazione di attori diversi che vedano nella piattaforma un reale acceleratore di opportunità e un luogo dove sviluppare connessioni;

- attenzione alla qualità dei progetti avvalendosi dei contributi stessi dei membri della piattaforma e/o di un *team* di esperti;
- cura delle relazioni avviate, con particolare attenzione alla fase di *follow-up* degli eventi connessi alla piattaforma.

L'esperienza di *Social Roots* ci insegna come questi siano solo alcuni degli ingredienti necessari per la costruzione e il mantenimento di una piattaforma di *matching* virtuale (ma anche fisica) in grado di creare reali opportunità di crescita per gli attori che ne fanno parte e, allo stesso tempo, di attivare e replicare connessioni e sinergie.

Bibliografia

- ARORA A., FOSFURI A., GAMBARDELLA A. (2001), *Markets for Technology: the Economics of Innovation and Corporate Strategy*, MIT Press, Cambridge.
- BOCK B. (2012), *Social innovation and sustainability; how to disentangle the buzzword and its application in the field of agriculture and rural development*, in *Studies in Agricultural Economics* , 2012 Vol. 114 No. 2 pp. 57-63.
- BOWLING M., BROWNING B., CHANG A., and VELOSO M. (2003), *Plays as team plans for coordination and adaptation*, IJCAI Workshop on Issues in Designing Physical Agents for Dynamic Real-Time Environments: World modeling, planning, learning, and communicating. Acapulco, Mexico.
- BUREAU OF EUROPEAN POLICY ADVISERS (2010), *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*, Luxembourg: EUR-OP.
- Burt R.S. (1998), *The gender of Social Capital*, in *Rationality and Society February 1998 vol. 10 no. 15-46*.
- CHRISTOFOROU A., PISANI E., *Social capital and rural development in Southern European Regions*. Intervento per il "I World Congress of Comparative Economics". Rome, June 25-27/2015.
- COLEMAN J.S. (1988), *Social Capital in the Creation of Human Capital*, Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, pp. S95-S120, University of Chicago Press.
- CONGER R. and KILLEEN P. (1974), *Use of Concurrent Operants in Small Group Research: A Demonstration*, *The Pacific Sociological Review*, Vol. 17, No. 4 (Oct., 1974), pp. 399-416, University of California Press.
- DARGAN L., SHUCKSMITH M., "LEADER and Innovation" in *Sociologia ruralis*, Vol 48, N.3 July 2008.
- DIENER K. and PILLER F.T. (2010), *The Market for Open Innovation: Increasing the Efficiency and Effectiveness of the Innovation Process*. RWTH-TIM Group.
- EUROPEAN COMMISSION (2008), *The Renewed Social Agenda to Empower and Help People in 21st Century Europe*.
- FAO, *The State of Food and Agriculture, Social protection and agriculture: breaking the cycle of rural poverty*, FAO, Roma, 2015.

- GODIN B. (2012), *Social Innovation: Utopias of Innovation from c.1830 to the Present*, Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper No. 11.
- HENDERSON J. C. and VENKATRAMAN N. (1993), *Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations*, IBM Systems Journal archive, Volume 32 Issue 1, January 1993, pp 4-16, IBM Corp. Riverton, NJ, USA.
- HOWELLS J. (2006), “Intermediation and the role of intermediaries in innovation”, *Research Policy*, vol. 35, n. 7, pp. 715-728.
- JACKSON T. (2009) *Prosperity without growth, the transition to a sustainable economy*, Report of the Sustainable Development Commission.
- LÉVESQUE B. and MENDELL M. (2005), *The Social Economy: Approaches, Practices and a Proposal for a New Community-University Alliance (CURA)*, *Journal of Rural Cooperation*, 33(1) 2005:21-45.
- MANTINO F. (2009), *L'anomalia della PAC: eterogeneità e dinamiche del Leader in Italia*. Quaderni ReteLeader, ATI INEA-Agriconsulting.
- MOULAERT F. & NUSSBAUMER J. (2005), *The Social Region Beyond the Territorial Dynamics of the Learning Economy*, *European Urban and Regional Studies* 12(1): 45-64, SAGE London.
- MURRAY R., CAULIER GRICE J., MULGAN G. (2011), *Libro bianco dell'innovazione sociale*, ed. Italiana a cura di GIORDANO A., ARVIDSSON A.
- NEUMEIER S. (2012), *Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research? – Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research*, in *Sociologia Ruralis*, Vol. 52, Number 1, January 2012.
- PHILLS J. A., DEIGLMEIER K. & MILLER D.T. (2008), *Rediscovering Social Innovation*, Stanford Social Innovation Review.
- PICKETTY T. (2014), *Il capitale nel XXI secolo*, Bompiani, Milano.
- SCHUMPETER, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Transaction Publisher Rutgers, New Jersey.
- VERRASCINA M. (2015), “Il LEADER nella nuova programmazione. Alcuni approcci regionali” in *RRNMagazin* nr .9/2015.
- ZANONI D., PACCHI C., MASETTI-ZANNINI A. (2013), *Social Innovation Workshop – Rapporto finale*. Milano 10/01/2013.

I working papers nascono dall'attività di progetto e di studio del gruppo di ricerca della Fondazione Giacomo Brodolini. Sono uno strumento agile di informazione che permette la sistematizzazione e la diffusione dei lavori realizzati sulle principali tematiche d'interesse della Fondazione.