

# **L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE LEADER PER CREARE VALORE SOCIALE**

**Terzo rapporto CERIIS  
sull'innovazione sociale**

**a cura di  
Matteo G. Caroli**



Studi ed esperienze sull'innovazione  
sociale – CERIIS

## Studi ed esperienze sull'innovazione sociale – CERIIS

Collana diretta da Matteo G. Caroli



Il CERIIS (Centro di ricerche internazionali sull'innovazione sociale) ha la missione di studiare il fenomeno dell'innovazione sociale; elaborare modelli concettuali utili per la sua efficace realizzazione; promuoverne la sperimentazione e favorire la collaborazione tra gli attori interessati al suo sviluppo. Svolgendo queste funzioni, esso intende essere un attore rilevante nel sistema italiano dell'innovazione sociale, protagonista dell'attività di elaborazione scientifica, sperimentazione progettuale e integrazione culturale. Realizza, per tanto, le sue attività anche attraverso la collaborazione con imprese private, fondazioni, istituzioni pubbliche, organi di governo.

Il CERIIS è costituito all'interno dell'Università Luiss Guido Carli e sostenuto dalla Fondazione ItaliaCamp.

Il CERIIS studia le problematiche ed elabora i modelli concettuali per l'innovazione sociale, con specifico riferimento a: i “business model” di sistemi di offerta adatti a soddisfare esigenze sociali; le architetture finanziarie e strumenti per iniziative di innovazione sociale; lo sviluppo delle competenze professionali nella gestione dell'innovazione sociale; i nuovi modelli di marketing per la soddisfazione della “domanda sociale”; lo sviluppo e utilizzazione delle tecnologie multimediali per l'innovazione sociale; la creazione e sviluppo delle imprese sociali; la venture philanthropy per l'innovazione sociale; l'evoluzione della CSR e innovazione sociale.

Per favorire l'approfondimento scientifico e la divulgazione di queste tematiche e dell'innovazione sociale in generale, il CERIIS ha avviato, in collaborazione con l'Editore Franco Angeli, la collana “Studi ed esperienze sull'innovazione sociale”. La collana ospita sia contributi di taglio accademico, che lavori finalizzati a raccontare le esperienze di innovazione sociale per favorirne la diffusione, intendendo promuovere la più ampia circolazione delle conoscenze su tale tematica. Per questa ragione, molti volumi della collana saranno pubblicati in lingua inglese e tutte le versioni digitali verranno rese disponibili ad accesso aperto sulla piattaforma FrancoAngeli Open Access.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

[http://www.francoangeli.it/come\\_pubblicare/pubblicare\\_19.asp](http://www.francoangeli.it/come_pubblicare/pubblicare_19.asp)

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

# **L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE LEADER PER CREARE VALORE SOCIALE**

**Terzo rapporto CERIIS  
sull'innovazione sociale**

**a cura di  
Matteo G. Caroli**

Studi ed esperienze sull'innovazione  
sociale – *CERIIS*

**FrancoAngeli**

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia* (CC-BY-NC-ND 3.0 IT)

*L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/legalcode>

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Federico Florà</i>	11
--	----

<b>Introduzione</b> , di <i>Matteo Giuliano Caroli</i>	15
--	----

## **Prima parte** **Un'indagine empirica sull'innovazione sociale** **delle grandi imprese**

<b>1. Sostenibilità della grande impresa e innovazione sociale</b> , di <i>Matteo Giuliano Caroli</i>	23
Introduzione	23
Innovazione e sostenibilità dell'impresa determinanti la “ <i>Corporate Social Innovation</i> ”	24
Come l'innovazione dell'impresa orientata alla sosteni- bilità genera innovazione sociale	28
L'innovazione delle relazioni attraverso l'evoluzione dello <i>stakeholder engagement</i>	37
L'innovazione sociale come superamento dei limiti del- l'approccio tradizionale alla sostenibilità	43
Osservazioni conclusive	49
Bibliografia	50
 <b>2. Innovazione e creazione di valore sociale nella gran- de impresa: i risultati di un'indagine empirica</b> , di <i>Eleonora Fracassi</i>	51
Introduzione	51
Le diverse forme di innovazione sociale	52
L'innovazione relazionale	55
L'innovazione tecnologica	57

L'innovazione del modello di business	59
L'innovazione del modello organizzativo	61
L'innovazione della <i>governance</i>	63
Lo scenario complessivo	64
Conclusioni	66
Bibliografia	67
 <b>3. Come la grande impresa innova per creare valore sociale</b> , di <i>Eleonora Fracassi</i>	69
Introduzione	69
Un modello di innovazione sociale per la grande impresa	70
La presentazione delle evidenze empiriche	72
Un possibile approccio per fasi all'innovazione sociale nelle grandi imprese del campione	83
Conclusioni	86
Bibliografia	87
 <b>4. L'evoluzione delle relazioni con gli <i>stakeholders</i></b> , di <i>Riccardo Maiolini</i>	89
Introduzione	89
Il paradigma dell'organizzazione aperta	89
Principali contributi in letteratura sul tema dello <i>stakeholder engagement</i>	91
Coordinare le attività di <i>stakeholder engagement</i>	93
Metodologia e descrizione del campione	95
Analisi dei dati	96
Conclusioni	106
Bibliografia	107
 <b>5. Le determinanti dell'orientamento dell'impresa verso l'innovazione sociale</b> , di <i>Matteo Giuliano Caroli, Eleonora Fracassi e Riccardo Maiolini</i>	111
Introduzione	111
Considerazioni attorno all'innovazione sociale nella grande impresa	111
Le ipotesi	114
Fattori e condizioni interne di spinta all'innovazione sociale	115
Fattori e condizioni esterne di spinta all'innovazione sociale	117

Le capacità organizzative necessarie alla gestione dell'innovazione sociale	119
L'intervento sul modello di business per l'innovazione sociale	122
Conclusioni	123
Bibliografia	125

## **Seconda parte** **Il complesso di iniziative** **di innovazione sociale in Italia**

<b>6. Un'indagine empirica sull'innovazione sociale</b> , di <i>Benedetta Cirilli e Lucrezia Speroni</i>	129
Introduzione	129
Metodologia di costruzione, revisione del database e analisi	130
Gli ambiti dell'innovazione sociale	131
Raffigurazione del database relativo alla mappatura delle iniziative di IS	132
La distribuzione del campione negli ambiti dell'innovazione sociale	136
La distribuzione del campione per tipologia di innovazione	138
La distribuzione del campione per tipologia di soggetti coinvolti	142
La distribuzione del campione per tipologia di iniziativa	145
La distribuzione del campione in relazione alla sostenibilità economica delle iniziative	146
La distribuzione del campione in relazione alla rilevanza istituzionale degli attori coinvolti	150
Conclusioni	156
 <b>7. La <i>sharing economy</i> quale modalità di implementazione e diffusione della <i>social innovation</i></b> , di <i>Benedetta Cirilli e Lucrezia Speroni</i>	 157
Introduzione	157
Cenni sulle manifestazioni di innovazione sociale basate sulla <i>sharing economy</i>	157
Possibili modalità di <i>sharing economy</i> e innovazione sociale	159



Distribuzione della modalità <i>sharing economy</i> nel campione	160
Ambiti di innovazione sociale nella modalità <i>sharing economy</i>	161
Sostenibilità economica	163
Tipologia attuatori	165
Conclusioni	166
Bibliografia	167
 <b>8. I cluster dell'innovazione sociale in Italia</b> , di <i>Riccardo Maiolini e Luca Mongelli</i>	168
Introduzione	168
La <i>cluster analysis</i>	169
Il <i>data set</i>	170
Metodologia	171
I risultati: la composizione dei <i>cluster</i>	175
I modelli di <i>cluster</i>	175
Conclusioni	181
Bibliografia	182
 <b>9. I finanziamenti d'innovazione sociale in Italia</b> , di <i>Riccardo Maiolini</i>	184
Introduzione	184
Metodologia	185
La dimensione del fenomeno dei finanziamenti	186
Assegni di ricerca sull'innovazione sociale	190
Conclusioni	193
Bibliografia	194

### Terza parte

#### Contributi ed esperienze sull'innovazione sociale

<b>10. Il caso AXA Italia</b> , di <i>Elena Shneiwer</i>	197
Il contesto	197
Gli impegni di AXA Italia	198
Le prospettive e i trend per il futuro	201
 <b>11. Finanza, Innovazione e Sostenibilità: il modello di BNL Gruppo BNP Paribas</b> , di <i>Claudia Schinà</i>	203
Introduzione	203

La <i>governance</i> della sostenibilità	203
Finanza Sostenibile: le nostre principali azioni	207
L'impegno di BNL per l'imprenditoria sociale	208
BNL e PerMicro leader nel microcredito	209
Investimenti ad impatto sociale	210
Social Impact Bond (SIB)	211
Investimento socialmente responsabile (SRI)	212
Sustainable Development Bond	215
Green Bond	215
Conclusioni	215
 <b>12. La creazione di valore condiviso come modello di innovazione sociale: l'esperienza di ENEL</b> , di <i>Andrea Valcalda</i>	 217
Introduzione	217
 <b>13. Dalla responsabilità sociale all'innovazione sociale: la prospettiva della Salvatore Ferragamo</b> , di <i>Veronica Tonini</i>	 220
Introduzione	220
La Salvatore Ferragamo e la responsabilità sociale	221
La Salvatore Ferragamo e le innovazioni del modello organizzativo	221
La Salvatore Ferragamo e le innovazioni relazionali	223
La Salvatore Ferragamo e le innovazioni di <i>governance</i>	228
 <b>14. Il sostegno di Wind all'innovazione su temi sociali e ambientali</b> , di <i>Davide Nespolo</i>	 230
Introduzione	230
Le iniziative per far emergere e sostenere imprenditori e innovatori sociali	231
L'approccio alla gestione delle attività di sostenibilità interne all'azienda	235
 <b>15. Dalla corporate social responsibility all'impact investing</b> , di <i>Fabrizio Sammarco</i>	 239
Introduzione	239
Dalla CSR all' <i>impact investing</i>	239
Alcuni cenni in materia normativa	247
Conclusioni	248
Bibliografia	249

<b>16. <i>Impact investing: lezioni dalla Svezia</i>, di <i>Samuele Tamburini, Luca Mongelli, Francesco Rullani</i></b>	250
Introduzione	250
Caratteristiche dell' <i>impact investing</i> a livello mondiale	251
L' <i>impact investing</i> come movimento culturale	253
L' <i>impact investing</i> in letteratura	254
La natura ibrida dell' <i>impact investing</i> : il ruolo degli intermediari	256
Il caso di un intermediario: Impact Invest Scandinavia	259
L'ecosistema svedese	262
L'ecosistema italiano	264
Conclusioni	267
Bibliografia	269
<b>Lista delle aziende intervistate</b>	272

## *8. I cluster dell'innovazione sociale in Italia*

di Riccardo Maiolini e Luca Mongelli

### **Introduzione**

L'innovazione sociale è un fenomeno emergente di straordinaria rilevanza. In virtù della sua recente comparsa nell'ambito degli studi manageriali, lo stesso presenta molte opportunità di approfondimento, specialmente in una prospettiva di analisi più sistematica. Gli studi finora condotti infatti, hanno privilegiato l'analisi di singole esperienze ed iniziative (Maruyama *et al.*, 2007; Rodima-Taylor, 2012; Guida & Maiolini, 2013) o riflessioni di tipo prettamente teorico (Mulgan *et al.*, 2007; Phillips, 2011; Cajaiba-Santana, 2014). Pochi sono gli studi empirici che hanno cercato di spiegare tale fenomeno da un punto di vista più generale e di ampia prospettiva. In particolare due studi si sono occupati di una descrizione su larga scala. Il primo di Maiolini Marra e Luciani (2015), ha inquadrato il fenomeno della SI su una ampia base empirica di dati raccolti su startup innovative, dimostrando in che modo l'innovazione tecnologica sia in grado di abilitare processi di innovazione sociale. Il secondo studio, di van der Have & Rubalcaba (2016), ripercorre contenuti e implicazioni dei più recenti contributi su SI attraverso l'analisi di tutti i riferimenti bibliometrici ad oggi disponibili sul tema. L'articolo traccia gli scenari di ricerca ad oggi avviati e propone una analisi delle principali traiettorie di studio.

Tuttavia, anche a causa data la giovane età del fenomeno, ad oggi si riscontra ancora la carenza di studi in grado di descrivere il fenomeno secondo una prospettiva sistematica basata sull'analisi statistico/quantitativa di dati in grado di catturare prospettive ed esperienze provenienti da più settori, e declinate su diverse variabili fondamentali, quali l'origine dei promotori o degli attuatori delle iniziative, i settori di appartenenza per l'appunto, la sostenibilità economica e le tipologie di innovazione disponibili.

Pertanto, obiettivo primario di questo capitolo è l'identificazione di possibili modelli di innovazione sociale attraverso l'indagine estensiva condot-

ta dal gruppo di ricerca del CERIIS nel corso del 2015 e del 2016. L'identificazione di tali modelli è stata ottenuta sulla base delle caratteristiche delle iniziative di innovazione sociale raccolte nell'indagine. In particolare i dati raccolti si riferiscono a iniziative sviluppate in Italia e finalizzate a trovare soluzioni innovative a specifiche problematiche sociali. Tali iniziative sono state classificate sulla base di diverse variabili, fra le principali: la tipologia di attori che promotori, gli ambiti di intervento, il grado di innovatività, il livello di sostenibilità economica dell'iniziativa.

Sulla base di questa ricchezza di variabili, è stata implementata una *cluster analysis*, la quale ha permesso di definire 4 principali modelli di innovazione sociale: (1) SI con un modello di business economicamente sostenibile (promotore impresa), (2) SI di tipo filantropico (promotore no profit), (3) SI di comunità (promotore comunità) e (4) SI istituzionale (promotore attore pubblico). Ciascuno verrà trattato ed esemplificato più specificatamente nelle prossime sezioni del capitolo.

Il capitolo è suddiviso in quattro macro sezioni: nella prima sezione verrà introdotta la metodologia; nella seconda sarà descritto il database utilizzato; nella terza verranno illustrate le fasi di elaborazione statistica che hanno condotto all'identificazione dei *cluster*; nella quarta ed ultima sezione verranno descritti i *cluster* identificati e, secondo una lettura teorica, gli stessi verranno associati a possibili modelli interpretativi di innovazione sociale.

## **La *cluster analysis***

La *cluster analysis* è una tecnica esplorativa che mira a raggruppare le unità statistiche di una popolazione in sottogruppi. Il raggruppamento avviene sulla base della similarità dei valori assunti dalle singole variabili descrittive del campione. La metodologia permette di creare un numero di *cluster*, o sottogruppi, i cui membri siano quanto più omogenei tra loro all'interno nel singolo *cluster*, e allo stesso tempo quanto più eterogenei tra gruppi diversi. La *cluster analysis* è uno strumento di analisi esplorativo che permette di comprendere le caratteristiche simili tra osservazioni, altrimenti indistinte, all'interno di un campione, e che quindi facilita l'identificare di possibili modelli teorici non ancora ipotizzati in letteratura. Tale proposizione è in realtà ottenuta attraverso un approccio induttivo, ovvero sulla base delle evidenze empiriche emerse dai risultati. Partendo da tali evidenze, e valutando i valori assunti dalle variabili descrittive più significative in ciascun gruppo, è infatti possibile dare un'interpretazione teorica e declinare dei modelli interpretativi del fenomeno studiato proprio. Lo scopo

finale pertanto, sarà quello di identificare un numero ridotto di profili caratteristici in base ai valori assunti dalle variabili di riferimento.

Le diverse interpretazioni dipenderanno chiaramente dai dati a disposizione. Nel caso specifico di questo capitolo, lo scopo della nostra *cluster analysis* sarà quello di individuare degli ideal-tipi di iniziative sulla base di alcune variabili caratterizzanti le innovazioni sociali.

Partendo dall'ipotesi di base che le entità siano classificabili in gruppi secondo la lettura di tutte le variabili presenti nel *data set*<sup>1</sup>, si desidera sottoporre a verifica l'ipotesi che fra le entità sussistano dei sottogruppi distinti e distanti.

## **Il *data set***

Il *data set* utilizzato per l'analisi *cluster* è composto da 535 iniziative di innovazione sociale in Italia, collezionate dal gruppo di ricerca del CERIIS nel corso del 2015 e del 2016. L'unità di analisi, come già definito nei precedenti capitoli, fa riferimento ai progetti e/o iniziative di innovazione sociale raccolte attraverso un processo di tipo esplorativo.

Le variabili che sono state utilizzate per l'analisi *cluster* sono tutte le variabili presenti all'interno del database.

Il *data set* è lo stesso utilizzato per la costruzione del campione del capitolo sette del rapporto (Un'indagine empirica sull'innovazione sociale<sup>2</sup>).

Si riporta di seguito una sintesi delle variabili per facilitazione di lettura successiva dei risultati.

Il database è composto dalle seguenti variabili: anno di fondazione, tipologia di promotore (pubblico, privato, no profit e comunità), rilevanza istituzionale del promotore, tipologia di attuatore del progetto (pubblico, privato, no profit e comunità), modalità *sharing economy*, sostenibilità economica del progetto, settore di appartenenza, impatto del progetto (urbano, cittadino, regionale, nazionale o internazionale) e tipologia di innovazione (tecnologica, relazionale o entrambe le innovazioni)

Le variabili del *data set* sono riportate nella successiva.

<sup>1</sup> Si possono formare dei gruppi diversi di unità statistiche semplicemente catalogando queste informazioni per ogni singola variabile presente come per esempio: tipologia di promotore o settore. L'interpretazione che si può dare a queste due diverse tipologie di classificazione comporta delle interpretazioni totalmente diverse dei risultati ottenuti. Una *cluster analysis* cerca, quindi di trovare un filo conduttore tra più variabili, al fine di creare delle categorie generali all'interno del *data set* influenzate da almeno due variabili rispetto alle altre.

<sup>2</sup> Si rimanda al capitolo sette per la descrizione di tutte le variabili.

Tabella 64 – Variabili del database

Nome iniziativa	Anno avvio	Promotore	Tipo promotore
Attuatore	Tipo Attuatore	Ambito sociale	Obiettivo specifico
Ambito territoriale	Tipologia innovazione	Sostenibilità economica	Rilevanza istituzionale attuatore
Impatto strutturale	Modalità <i>sharing economy</i>	Fonte	Tipologia iniziativa

## Metodologia

L'analisi condotta è stata sviluppata in 5 fasi: le prime due finalizzate alla predisposizione del database e delle variabili di riferimento, le successive tre necessarie per definire il numero di *cluster* ottimale, identificare la composizione dei *cluster*, e infine valutare la capacità esplicative delle singole variabili rispetto alla strutturazione dei *cluster*.

### STEP 1 – Predisposizione del database iniziale

Il database di riferimento è stato costruito attraverso un'indagine esplorativa delle iniziative di innovazione sociale italiane. Sulla base delle interviste condotte, le informazioni qualitative presenti nel database sono state codificate, revisionate indipendentemente da 4 ricercatori, e trasformate in forma binaria. Dalle 535 iniziative iniziali, sono state eliminate tutte quelle che non presentavano valori completi delle principali variabili descrittive.

### STEP 2 – Individuazione delle variabili di riferimento

Una volta strutturato il database e codificato tutte le informazioni, gli autori di questo capitolo sono intervenuti nella fase di predisposizione della *cluster analysis*.

Visto l'elevato numero di variabili presenti nel *data set*, per massimizzare la probabilità di scoprire differenze rilevanti, sono state eliminate le variabili che palesavano una distribuzione eccessivamente restrittiva. Sono quindi state incluse nella nostra analisi solo quelle rappresentate in numero

almeno pari al 10% del totale delle unità statistiche all'interno del *data set* (Hambrick 1983; Punj & Stewart, 1983). Tuttavia, per evitare di eliminare un numero eccessivo di variabili caratterizzanti, in alcuni casi si è provveduto ad accorpare alcune categorie in macro-categorie. Si è operato ciò utilizzando categorie più ampie di rappresentazione<sup>3</sup>, specialmente nelle variabili relative ai settori di appartenenza, in particolare laddove il settore fosse rappresentato nel database con un valore inferiore al 10%. In questo modo si sono ottenute variabili che fossero in grado di spiegare per lo meno il 10% del totale del fenomeno all'interno del nostro campione.

### *STEP 3 – Identificazione del numero di cluster ottimale*

Per implementare la *cluster analysis* sulla base di questa tipologia di dati, la letteratura suggerisce due fasi successive di implementazione le quali, aumentando il livello di validità delle soluzioni (Hair *et al.*, 1998; Milligan 1980; Punj & Stewart, 1983), risultano essere le più applicate in questo ambito di studi (Mair, Battilana & Cardenas, 2012). La prima è finalizzata ad individuare il numero corretto di *cluster*, ovvero quel numero in grado di massimizzare l'eterogeneità degli elementi appartenenti a *cluster* diversi e l'omogeneità fra elementi appartenenti allo stesso *cluster*. Per calcolare questo valore (detto *k*), si è lanciato un primo comando statistico chiamato "clustering gerarchico agglomerativo" (*hierarchical cluster analysis*), o test di Ward<sup>4</sup> (Blashfield, 1976; Milligan, 1980; Mojena, 1977). Sui risultati ottenuti da questa prima statistica sono stati effettuati due ulteriori test per l'individuazione effettiva del numero "k" di *cluster*: il test di Calinski & Harabasz's (1974) e il test di Duda & Hart's (1973). Entrambi i test hanno dimostrato che il numero di *cluster* maggiormente rappresentativo dei nostri dati è il numero 4.

### *STEP 4 – Composizione dei cluster*

Una volta ottenuto il numero ottimale "k", lo stesso è stato usato nella seconda fase, "*nonhierarchical k-means clustering*", la quale ha consentito di identificare e specificare composizione dei "4" *cluster*. Tramite questo ulteriore passaggio, le iniziative di innovazione sociale sono state quindi

<sup>3</sup> Si riportano alcuni esempi esplicativi: si sono uniti settori come assistenza sanitaria e assistenza sociale, piuttosto che sostenibilità e mobilità, cercando di omogeneizzare il dato e rendere ogni singola categoria rappresentativa almeno per il 10% del totale.

<sup>4</sup> La tecnica di Ward (Ward's method) non fa altro che aggregare casi in modo tale da ottenere, ad ogni passaggio, il minimo incremento possibile della varianza all'interno di ciascun gruppo.



clusterizzate nelle 4 distinte categorie. Successivamente, utilizzando l'incidenza statistica delle variabili come chiave di lettura interpretativa, si cercherà di comprendere quali siano gli aspetti più caratterizzanti di ciascun modello. Le precedenti elaborazioni statistiche mostrano la seguente distribuzione dei quattro *cluster* individuati all'interno del campione:

*Tabella 65 – Distribuzione iniziative all'interno dei cluster*

<b>Clus_2</b>	<b>Freq.</b>	<b>Percent</b>	<b>Cum.</b>
1	110	26.96	26.96
2	203	49.75	76.72
3	23	5.64	82.35
4	72	17.65	100.00
Total	408	100.00	

### *STEP 5 – Verifica delle variabili*

Infine, effettuata la clusterizzazione, è stato necessario verificare quali fra le variabili utilizzate, fossero statisticamente rilevante ai fini della formazione della clusterizzazione così ottenuta. Ciò è stato fatto tramite l'uso di un modello ANOVA.

Le variabili risultate significative ai fini dell'interpretazione dei quattro *cluster* sono risultate: le quattro forme di promotore (pubblico, privato, no profit e comunità), la sostenibilità economica, il promotore con rilevanza istituzionale, la *sharing economy*, le modalità di attuatore no profit, comunità e l'attore pubblico, l'impatto regionale ed infine la categoria relativa all'innovazione in cui le iniziative dichiarano di essere innovative per entrambe le tipologie di innovazioni rilevate (ovvero innovazione tecnologica e innovazione relazionale). La maggior parte dei settori non sono risultate statisticamente rilevanti ai fini della predisposizione dei *cluster*, ad esclusione del sector\_3 che rappresenta il settore della formazione. Per tale motivo, si ritiene opportuno escludere i settori dalla successiva teorizzazione dei modelli di *cluster*, in quanto il singolo settore non è in grado di spiegare la modellizzazione a discapito di tutti gli altri.

*Tabella 66 – Risultati ANOVA test*

<b>Variabili</b>	<b>Partial SS</b>	<b>f</b>	<b>MS</b>	<b>F</b>	<b>Prob &gt; F</b>
Modello	311.934.577	53	588.555.805	20.61	0.0000
Age	967.411.659	29	.333590227	1.17	0.2556
Promotore_comm	456.852.288	1	456.852.288	16.00	0.0001***
Promotore_npo	153.939.634	1	153.939.634	5.39	0.0208**
Promotore_po	182.814.732	1	182.814.732	64.01	0.0000***
Promotore_pub	993.556.523	1	993.556.523	34.79	0.0000***
Sostenibilità Economica	118.684.778	1	118.684.778	41.56	0.0000***
Promotore_rilevanza_istituzionale	104.449.884	1	104.449.884	3.66	0.0566*
Attore_rilevanza_istituzionale	.353008547	1	.353008547	1.24	0.2670
Impatto economico	.140094288	1	.140094288	0.49	0.4842
Sharing_economy	225.708.851	1	225.708.851	7.90	0.0052***
Attuatore_npo	320.384.654	1	320.384.654	11.22	0.0009***
Attuatore_comm	925.403.339	1	925.403.339	32.40	0.0000***
Attuatore_pub	291.031.303	1	291.031.303	10.19	0.0015***
Sector_2	.032887178	1	.032887178	0.12	0.7346
Sector_3	190.182.275	1	190.182.275	6.66	0.0103**
Sector_4	.155046621	1	.155046621	0.54	0.4617
Sector_5	.48750337	1	.48750337	1.71	0.1922
Sector_6	.011804461	1	.011804461	0.04	0.8390
Sector_7	.001516908	1	.001516908	0.01	0.9419
Geo_imp locale	.547146642	1	.547146642	1.92	0.1672
Geo_imp regionale	701.842.973	1	701.842.973	24.57	0.0000***
Geo_imp nazionale	.633353504	1	.633353504	2.22	0.1373
Geo_imp internazionale	.011771756	1	.011771756	0.04	0.8392
Inno_rel	.105843987	1	.105843987	0.37	0.5431
Inno_entrambe	.77849473	1	.77849473	2.73	0.0996*
Residual	101.102.188	354	.285599401		
Total	413.036.765	407	101.483.235		

## I risultati: la composizione dei *cluster*

Una volta individuate le variabili più significative si è passati ad una analisi dell'impatto di tali variabili all'interno dei singoli *cluster*. Come spiegato nell'introduzione infatti, il fine ultimo di questa analisi è individuare degli ideal-tipi di iniziative di innovazione sociale con delle caratteristiche proprie e distinte.

Al fine di comprendere in che modo le singole variabili contribuiscono alla comprensione dei 4 *cluster* proposti, è necessario considerare i valori medi delle singole variabili all'interno di ciascun *cluster* in relazione alla media generale della variabile stessa (Mair, Battilana & Cardenas, 2012).

In ogni *cluster* una variabile assume un valore medio (calcolato sul numero di osservazioni facenti parte quello specifico *cluster*). Laddove tale valore sia largamente superiore al valore medio generale delle variabili, questo indicherà una maggiore incidenza, e quindi una maggiore caratterizzazione, della stessa nello specifico *cluster*. Si tratta di un modo esclusivo di interpretazione del ruolo delle variabili che viene utilizzato per dare una lettura positiva alle variabili nei modelli proposti.

Si prenda per esempio per la variabile Promotore. All'interno di ciascun *cluster* sono state controllate le medie dei valori delle quattro tipologie di promotore, ciascuna delle quali presenta il rispettivo valore medio più alto in uno dei quattro *cluster*. Nel caso di Promotore comunità (Promotore\_comm) il valore medio più alto è 0,62 ed è ottenuto nel *cluster* n 3 (*Cluster* 3 > 1,2,4). Ne consegue che Promotore comunità è una delle variabili che caratterizza e spiega tipicamente l'appartenenza delle iniziative al *cluster* 3.

Questo approccio è stato effettuato per tutte le variabili significative in tutti e quattro i *cluster* disponibili come riportato nella tabella 67. Per necessità di sintesi, si riportano soltanto i valori delle variabili statisticamente significative.

## I modelli di *cluster*

Alla luce di tale composizione dei *cluster* e dopo aver individuato l'incidenza delle variabili all'interno dei quattro *cluster*, è stato possibile proseguire con una proposta di interpretazione. La teorizzazione dei 4 modelli è avvenuta attraverso una lettura esclusiva degli effetti delle variabili, e si è articolata in due fasi distinte. Nella prima fase di analisi sono state individuate le variabili primarie di affermazione dei quattro modelli, cercando di individuare un insieme di variabili che mostrasse una netta distinzio-

ne delle caratteristiche espresse. La più netta caratteristica espressa è stata quella della variabile dei promotori. Come visto nel precedente paragrafo infatti, ad ogni *cluster* è corrisposto una tipologia di promotore predominante. Partendo da questa classificazione primaria i quattro *cluster* sono stati quindi modellizzati secondo la distinzione del tipo di promotore predominante. Questo risultato conferma quanto finora teorizzato nei precedenti capitoli e nello scorso rapporto, ovvero l'importanza che assumono i promotori di una specifica iniziativa di innovazione sociale all'interno dell'ecosistema di attori che fanno parte dell'iniziativa stessa<sup>5</sup>. Ogni iniziativa di SI si caratterizza in base a chi la promuove, dando un imprinting generale a tutto il modello che ne deriva. *“La dimensione degli attori chiave è una determinante fondamentale dell'impatto strutturale dell'innovazione sociale, poiché è correlata in maniera generalmente positiva ai fattori da cui dipende la diffusione, la scalabilità e la durata degli effetti di tale innovazione sociale”* (Caroli, 2015, p. 68).

*Tabella 67 – Incidenza variabili all'interno dei 4 cluster*

Variabili	Cluster dominante	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Totale
Promotore_comm	Cluster 3 > 1,2,4	0,0818	0,0246	0,6521	0,0416	0,0784
Promotore_npo	Cluster 2 > 1,3,4	0,309	0,9704	0,5217	0,25	0,6397
Promotore_po	Cluster 1 > 2,3,4	0,9909	0,2167	0,0869	0,0972	0,397
Promotore_pub	Cluster 4 > 1,2,3	0,2363	0,3793	0	0,9583	0,4215
Sostenibilità Economica	Cluster 1 > 2,3,4	0,8545	0,591	0,2608	0,1111	0,5588
Promotore_rilevanza_istituzionale	Cluster 4 > 1,2,3	0,4636	0,7684	0,0434	0,9861	0,6838
Sharing_economy	Cluster 4 > 1,2,3	0,7363	0,1871	0,6521	0,8055	0,4705
Attuatore_npo	Cluster 2 > 1,3,4	0,0454	0,8866	0,3043	0,2916	0,522
Attuatore_comm	Cluster 3 > 1,2,4	0,0636	0,0246	0,6086	0,4305	0,1397
Attuatore_pub	Cluster 4 > 1,2,3	0	0,0098	0,0434	0,0555	0,0171
Geo_imp regionale	Cluster 4 > 1,2,3	0,0454	0,0935	0	0,6388	0,1715
Inno_entrambe	Cluster 4 > 1,2,3	0,2545	0,2857	0,1739	0,3755	0,2867

<sup>5</sup> Nello specifico, il promotore è colui che sostiene l'iniziativa, creando le condizioni favorevoli alla sua realizzazione ed al coinvolgimento degli attori; il finanziatore dell'iniziativa è tipicamente una figura di promotore. L'attuatore del progetto è invece colui che concretamente pone in essere l'iniziativa, su stimolo, diretto o indiretto, del promotore. Possono esservi iniziative promosse dal soggetto che ne è anche l'attuatore materiale. I soggetti descritti possono appartenere a diverse tipologie (Caroli, 2015, p. 84).

Nella seconda fase si è proceduto con l'assegnazione delle restanti variabili all'interno delle quattro possibili opzioni, chiaramente in relazione alla tipologia di promotore emerso, in modo tale che ogni singola variabile impattasse positivamente all'interno di un determinato *cluster*. L'interpretazione di tale lettura è riportata di seguito nella spiegazione dei quattro *cluster*.

### *Cluster 1 Iniziative di innovazione sociale con un modello di business economicamente sostenibile – promotore PO – Imprese*

Il primo *cluster* si caratterizza per il ruolo di promotori assunto dalle imprese. In termini numerici è il secondo *cluster* più rappresentativo con 110 unità statistiche. All'interno di tale *cluster* risulta predominante il ruolo di una sola altra variabile, ovvero la sostenibilità economica delle iniziative. Da tale combinazione si può dedurre che, ogni qualvolta la spinta alla realizzazione di una iniziativa di innovazione sociale parta da una organizzazione privata, tale attenzione si concentra soprattutto sull'individuazione di soluzioni economicamente sostenibili. Ciò indica anche che la sostenibilità economica rende, in un certo senso, le iniziative indipendenti e in grado di sostenersi da sole. Per questo motivo si ritiene che tale composizione possa essere rappresentativa di molti progetti di startup di innovazione sociale. In questa categoria rientrano quelle iniziative nate come organizzazioni *ad hoc* (per lo più startup) con l'intento di risolvere un determinato bisogno sociale attraverso la progettazione di un prodotto o servizio specifico. Tale progettazione richiede ovviamente l'analisi di fattibilità economica del progetto stesso e la necessità, quindi, di trovare una forma di sostenibilità duratura nel tempo.

*Tabella 68 – Cluster 1 Iniziative con modello di business*

<b>Variabili</b>	<b>Cluster dominante</b>	<b>Cluster 1</b>	<b>Totale</b>
Promotore_po	Cluster 1 > 2,3,4	0,9909	0,397
Sostenibilità Economica	Cluster 1 > 2,3,4	0,8545	0,5588

### *Cluster 2 Iniziative di SI con un approccio filantropico – promotore NPO – organizzazioni no profit*

Il secondo *cluster* si caratterizza per la predominanza di promotori no profit a cui si ricollega anche il ruolo di attuatori. Nel caso del promotore e attuatore no profit bisogna tenere in considerazione anche il ruolo del bene-

ficiario. Beneficiari diretti del valore sociale creato dall'innovazione in questione sono in un certo senso sempre parte del sistema di attori coinvolti nell'innovazione sociale. Vengono espressamente inseriti tra gli attori del modello reticolare nei casi di “co-produzione” o comunque di loro diretta e attiva partecipazione a specifiche attività/funzioni nel processo di innovazione sociale (Caroli, 2015). Le organizzazioni no profit rappresentano una importante realtà nel panorama della SI italiano, non a caso il secondo *cluster* è quello più rappresentativo all'interno della distinzione proposta (ben 203 unità statistiche presenti nel *cluster*). La maggior parte delle iniziative promosse da questo tipo di organizzazioni sono iniziative con un alto grado di innovatività nell'esecuzione e nel lancio. Tra le organizzazioni no profit rientrano anche tutte le fondazioni e una serie di realtà facenti capo a gruppi industriali che necessitano di istituire un soggetto giuridico in grado di fare da tramite tra i due mondi (del profit e del no profit). La necessità di questo soggetto intermediario è dalla necessità di costruire un linguaggio e un modo di relazionarsi tra diversi attori che possa unire aspetti sociali ad aspetti economici. La maggior parte delle NPO appartenenti a questo *cluster* sono promotori non solo esecutivi dei progetti ma anche finanziari (si riportano come esempi Fondazione con il Sud, Social Faire o il Gruppo Cooperativo Goel). Aspetto interessante di questo *cluster* riguarda la connessione tra attuatori e promotori, ovvero la stretta correlazione tra parte di progettazione ed esecuzione che, come dimostrato dai dati, segue la stessa logica, ovvero i promotori e gli attuatori di questo *cluster* sono entrambi organizzazioni no profit. Tale relazione può essere spiegata di nuovo attraverso la necessità di codificare con un linguaggio organizzativo le intenzioni e le azioni di tali organizzazioni. Le logiche di attuazione delle iniziative sono tipiche del mondo del no profit, e come tali seguono delle loro logiche e dei canali di costruzione dei progetti. Questo aspetto rappresenta una importante opportunità e allo stesso tempo sfida per il mondo del no profit che deve cercare di aprirsi verso logiche di mercato per ampliare il loro raggio di azione.

*Tabella 69 – Cluster 2 Approccio filantropico*

Variabili	Cluster dominante	Cluster 2	Totale
Promotore_npo	Cluster 2 > 1,3,4	0,9704	0,6397
Attuatore_npo	Cluster 2 > 1,3,4	0,8866	0,522

### *Cluster 3 Iniziative di SI di comunità – promotore COMM – comunità*

Il terzo *cluster* si caratterizza per la presenza di promotori e attuatori di stampo comunitario. Si tratta del *cluster* con il minor numero di unità statistiche (23) del nostro campione.

Anche il terzo *cluster* si caratterizza per la coincidenza tra promotore e attuatore con le stesse caratteristiche. Se si guarda nel dettaglio ai progetti in questo *cluster* si spiega il perché di questa coincidenza. Le logiche tipiche di una comunità richiedono delle specifiche attuative che soltanto la comunità stessa è in grado di svolgere. Portando alcuni esempi, all'interno di questo campione si trovano progetti di *co-housing*, *pet-sharing* formazione condivisa e orti urbani. Si tratta di categorie di iniziative per la maggior parte afferenti alla condivisione di servizi o beni all'interno della comunità. La comunità è il vettore o il luogo attraverso cui si genera un legame relazionale alla base dello scambio. Tale logica di fiducia relazionale può istituirsi solo all'interno della comunità stessa, per cui si necessita che il promotore e l'attuatore parlino la stessa lingua e seguano le stesse logiche.

*Tabella 70 – Cluster 3 Promotore COMM*

Variabili	Cluster dominante	Cluster 3	Totale
Promotore_comm	Cluster 3 > 1,2,4	0,6521	0,0784
Attuatore_comm	Cluster 3 > 1,2,4	0,6086	0,1397

### *Cluster 4 Iniziative di SI istituzionali – promotore PUB – attore pubblico*

Il quarto *cluster* si caratterizza per la presenza di promotori pubblici ed è composto da 72 iniziative.

Questo *cluster*, a differenza degli altri, è il *cluster* con il maggior numero di variabili significative.

Innanzitutto, l'importanza del ruolo del promotore pubblico si riconosce nella rilevanza istituzionale del promotore e nel fatto che anche in questo caso, la rilevanza dell'attuatore incide particolarmente sullo svolgimento dei progetti. Particolare rilevanza assumono le variabili relative alla modalità *sharing economy*, in cui si percepisce che l'attore pubblico svolge un importante ruolo di supporto, facilitazione e attuazione di tali iniziative. Molte delle iniziative appartenenti a questo *cluster* mostrano una propensione dell'attore pubblico a collaborare con altri attori dovuta alla necessità di far coinci-

dere esigenze ed obiettivi diversi tra di loro. L'attore pubblico svolge un ruolo istituzionale e deve essere garante di alcuni tipi di servizi; laddove si necessita un livello di innovazione elevato di tali servizi è necessario che l'attore pubblico si affianchi ad altri soggetti che lo supportano in tale direzione. Risulta interessante che le iniziative che nascono da promotori pubblici siano le maggiori utilizzatrici di entrambe le forme di innovazione (tecnologica e relazionale). L'innovazione delle relazioni/ruoli e della tecnologia è la condizione fondante, il modo "migliore" attraverso cui la finalità sociale è raggiunta. In alcuni casi, la tecnologia è la condizione "abilitante" l'instaurarsi di relazioni innovative; in altre, tuttavia, relazioni innovative orientate alla soluzione di problemi sociali si sviluppano anche senza l'utilizzo di nuove tecnologie. Infine, vanno considerati i casi in cui la tecnologia è direttamente finalizzata alla soluzione di un bisogno sociale e implementata senza particolari cambiamenti dei rapporti tra gli attori coinvolti (Caroli, 2015).

Ogni forma di innovazione, per essere sociale deve mettere insieme fattori tecnologici e relazionali. La necessità di far dialogare l'attore pubblico con altre forme di organizzazioni necessita di innovazione non solo tecnologica ma anche relazionale. Secondo aspetto importante, riguarda l'innovazione delle relazioni, ovvero del fatto che, di fronte a nuove sfide sociali, sia necessario individuare forme di relazione nuove tra gli attori per permettere l'implementazione di modelli innovativi su tutti i fronti. L'importanza del tipo di innovazione si spiega anche in relazione al fatto che l'attore pubblico risulta essere spesso anche attuatore delle sue iniziative, sicuramente in collaborazione con altri soggetti (riportando quindi l'innovazione relazionale come fattore positivo in questo *cluster*). Data la rilevanza istituzionale del promotore, ne deriva, in fine, che l'impatto della dimensione delle iniziative appartenenti a questo *cluster* assume una dimensione regionale. In altre parole, quando i promotori principali sono attori pubblici, la capacità di diffondere i progetti di innovazione sociale avviene all'interno delle regioni italiane. L'impatto istituzionale è in grado, quindi, di garantire rilevanza più ampia rispetto agli altri progetti.

*Tabella 71 – Cluster 4 Promotore PUB*

Variabili	Cluster dominante	Cluster 4	Totale
Promotore_pub	Cluster 4 > 1,2,3	0,9583	0,4215
Promotore_rilevanza_istituzionale	Cluster 4 > 1,2,3	0,9861	0,6838
Sharing_economy	Cluster 4 > 1,2,3	0,8055	0,4705
Attuatore_pub	Cluster 4 > 1,2,3	0,0555	0,0171
Geo_imp regionale	Cluster 4 > 1,2,3	0,6388	0,1715
Inno_entrambe	Cluster 4 > 1,2,3	0,3755	0,2867



## Conclusioni

La *cluster analysis* proposta in questo capitolo esplora le caratteristiche delle iniziative di innovazione sociale, cercando di individuare le variabili che meglio caratterizzano gli ideal-tipi di iniziative. Il *data set* ha permesso l'identificazione di 4 tipologie di iniziative, rappresentative in primo luogo delle 4 tipologie di promotori di IS. La logica predominante che emerge nella *cluster* evidenzia l'importanza che assume il promotore di tali iniziative. L'importanza del promotore si spiega con il fatto che ogni organizzazione ha delle caratteristiche distintive che influenzano il modo in cui l'organizzazione interagisce con i propri *stakeholders* interni ed esterni<sup>6</sup>. La presenza di diverse tipologie di promotori, evidenzia quelle che sono le caratteristiche principali dei progetti e delle iniziative che si formeranno. In altre parole, la predominanza di un promotore di un tipo, piuttosto che di un altro produrrà iniziative specifiche con proprie caratteristiche. Il promotore impresa promuoverà iniziative economicamente sostenibili, il promotore no profit tenderà ad attuare all'interno della sua rete iniziative di SI, come del resto avverrà nel caso di promotore comunità. Diverso è il ruolo che invece ricopre il promotore attore pubblico, come dimostrato, come promotore con il maggior numero di attributi. Laddove una iniziativa nasca da parte di un attore pubblico, si riscontra un maggiore livello di innovatività delle iniziative promosse, come per esempio, attraverso modalità di *sharing economy* che portano ad un risultato in termini di innovazione sia tecnologica che relazionale. Quando una determinata funzione è particolarmente rilevante o complessa, è possibile che essa sia realizzata da soggetti diversi; questo caso non riguarda la funzione di governo e quella di gestione, normalmente svolta da un unico soggetto o da un gruppo comunque fortemente integrato (Caroli, 2015). Questo quarto *cluster* riprende in pieno le origini dell'innovazione sociale di tipo anglosassone (Giddens, 2013) dove lo Stato si avvalora del supporto di altri attori per apportare soluzioni innovative a problemi sociali non soddisfatti appieno. Lo Stato diventa il perno cardine di progetti altamente innovativi, dove la *sharing economy* per esempio ha bisogno di un attore promotore con alta rilevanza istituzionale, al fine di legittimare soluzioni innovative. La dimensione del risultato di innovazione sociale va intesa innanzi tutto in relazione alle risorse messe a disposizione nelle varie fasi del processo di innovazione sociale (Caroli, 2015).

Trattandosi di un fenomeno nuovo, la legittimazione verso il mercato e/o

<sup>6</sup> Vedi Caroli M.G. (2015, p. 68) “Nei vari modelli di innovazione sociale, può accadere che uno stesso soggetto incorpori più funzioni; è abbastanza frequente che lo “stimolatore” di un’iniziativa sia anche “finanziatore”; oppure “gestore” della stessa. Oppure, che il “gestore” sia anche uno (o il principale o l’unico) tra i “fornitori”.

verso gli utenti passa necessariamente per un promotore istituzionale che deve permettere lo sviluppo di condizioni tali per cui si possano affermare soluzioni innovative. Non a caso gli altri *cluster*, in cui la rilevanza istituzionale è inferiore, non si evidenziano particolari innovazioni, ma ogni *cluster* tende a auto referenziarsi secondo dinamiche tipiche del mondo da cui hanno origine i promotori: le imprese tenderanno a favorire progetti economicamente sostenibili, come le non profit tenderanno a collaborare tra di loro, all'interno di un modello economico che segue delle regole prestabilite.

La vera forza dirompente è dimostrata dall'attore pubblico e dal ruolo che può ricoprire in termini di legittimazione di iniziative altamente innovative. Questa interpretazione, a nostro avviso, è rilevante per tutti i *policy maker* che in questi anni stanno affrontando il tema dell'innovazione sociale, cercando di promuovere iniziative innovative. Un consiglio a loro va nella direzione di assumere sempre di più un duplice ruolo: da una parte quello di promotori (sia in termini finanziari che di supporto) sempre più qualificati, ma allo stesso tempo di diventare dei veri e propri connettori di relazioni tra diversi attori e cercare di fare da tramite rispetto a mondi e tipologie organizzative che parlano lingue diverse, al fine di promuovere progetti sempre più inclusivi.

## Bibliografia

- Calinski T., Harabasz J. (1974), "A dendrite method for *cluster* analysis". *Communications in Statistics*, 3 (1), 27.
- Cajaiba-Santana G. (2014), "Social Innovation: Moving the Field Forward. A Conceptual Framework". *Technological Forecasting and Social Change*, 82 (1), 42-51.
- Caroli M.G. (2015), *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale*. Milano, Franco Angeli.
- Blashfield R. K. (1976), "Mixture model tests of *cluster* analysis: Accuracy of four agglomerative hierarchical methods". *Psychology Bulletin*, 83, 377-388.
- Duda R. O., Hart P. E. (1973), *Pattern classification and scene analysis*. New York, Wiley.
- Giddens A. (2013), *The third way: The renewal of social democracy*. John Wiley & Sons.
- Hair J.E., Anderson R., Tatham R.L., Black W.C. (1998), *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hambrick D.C. (1983), "An empirical typology of mature industrial- product environments". *Academy of Management Journal*, 26 (2), 2130-2302.
- Mair J., Battilana J., Cardenas J. (2012), "Organizing for society: A typology of social entrepreneurship models". *Journal of Business Ethics*, 111 (3), 353-373.
- Maruyama Y., Nishikido M., Iida T. (2007), "The Rise of Community Wind Power

- in Japan: Enhanced Acceptance through Social Innovation”. *Energy Policy*, 35 (5), 2761-2769.
- Milligan G.W. (1980), “An examination of the effect of six types of error perturbation on fifteen clustering algorithms”. *Psychometrika*, 45 (3), 325–342.
- Mojena R. (1977), “Hierarchical grouping methods and stopping rules: An evaluation”. *Computer Journal*, 20 (4), 359-363.
- Mulgan G., Ali R., Halkett R., Sander B. (2007), *In and Out of Sync. The Challenge of Growing Social Innovations*. Research report, London, NESTA Foundation.
- Phillips F. (2011), “The State of Technological and Social Change: Impressions”. *Technological Forecasting and Social Change*, 78 (6), 1072-1078.
- Punj G., Stewart D.W. (1983), “Cluster analysis in marketing research: Review and suggestions for application”. *Journal of Marketing Research*, 20 (2), 134–148.
- Rodima-Taylor D. (2012), “Social Innovation and Climate Adaptation: Local Collective Action in Diversifying Tanzania”. *Applied Geography*, 33 (1), 128-134.
- Van der Have R.P., Rubalcaba, L. (2016), “Social innovation research: An emerging area of innovation studies?”. *Research Policy*, 45 (9), 1923-1935.

Questo terzo rapporto sull'innovazione sociale in Italia è articolato in tre parti. Nella prima, presenta i risultati di un'indagine empirica condotta su un campione di grandi aziende italiane per comprendere il loro coinvolgimento nell'innovazione sociale; nella seconda, illustra le evidenze emergenti dal database di progetti e attività di innovazione sociale; nella terza, ospita contributi di dirigenti d'impresa che illustrano le principali esperienze delle aziende di appartenenza tra politiche di sostenibilità e innovazione sociale.

Lo studio esplorativo sull'impegno delle grandi aziende nell'innovazione sociale è il primo nel suo genere in Italia. Finora, la ricerca sull'innovazione sociale si è concentrata soprattutto sul ruolo di attori pubblici, organismi non profit e aggregati di persone e sulle modalità relazionali attraverso cui sono raggiunti obiettivi sociali e ambientali; per quanto riguarda il sistema delle imprese, sono state considerate le varie forme di ibridi, per semplicità raggruppabili nella generale fattispecie delle imprese così dette "sociali". Lo studio ha verificato la tesi, elaborata nel primo capitolo del libro, che esse possono essere protagoniste dell'innovazione sociale attraverso l'innovazione delle loro azioni per la sostenibilità sul piano delle tecnologie utilizzate e dello *stakeholder engagement*.

La seconda parte del Rapporto illustra le fondamentali caratteristiche dell'innovazione sociale in Italia che emergono dall'analisi del database costruito dal CERIS a partire dal 2014, affinato e ampliato nel corso del 2016. Tale database contiene 578 osservazioni relative a progetti e attività rientranti nel perimetro dell'innovazione sociale, sulla base dello stesso approccio utilizzato negli anni passati. Sul database è stata anche realizzata una "*cluster analysis*" per verificare l'esistenza di raggruppamenti rilevanti di casi e le loro specificità.

La terza parte del Rapporto ospita i contributi volontari di manager di grandi Gruppi, con competenze rilevanti nell'ambito delle politiche di sostenibilità e innovazione sociale. Nel loro insieme, tali contributi offrono un'evidenza sugli orientamenti strategici dell'impresa sulle tematiche in oggetto utile alla migliore comprensione dei risultati esposti nella prima parte del Rapporto. Sono, infine, presentati due scritti di taglio empirico sul tema dell'*impact investing*.

**Matteo G. Caroli** è ordinario di gestione delle imprese all'Università Luiss Guido Carli; dirige il Centro di ricerche internazionali sull'innovazione sociale creato presso la stessa Università con il supporto della Fondazione ItaliaCamp. Ha lavorato con diversi Gruppi privati e istituzioni sui temi dell'impresa sostenibile ed è recentemente coinvolto in alcuni progetti di innovazione sociale.