

## **LINEE GUIDA PER L'INTRODUZIONE DI ELEMENTI DI INNOVAZIONE SOCIALE E LA CONSEGUENTE DEFINIZIONE DI OBIETTIVI E INDICATORI NELLA SCHEDA TECNICA**

### **1. Innovazione Sociale: definizione**

Con innovazione sociale si intendono “nuove idee” (nuovi prodotti, nuovi servizi, nuovi modelli) che da un lato rispondono a bisogni sociali (più efficacemente di altre possibili alternative) e dall'altro, allo stesso tempo, creano relazioni sociali e nuove collaborazioni”

Si tratta dunque di risposte organizzative, produttive, industriali, a bisogni sociali noti in modo innovativo, o a bisogni sociali di nuova emersione.

### **2. Innovazione Sociale e imprese: fattore di competitività nel Catalogo dei Servizi**

Coerentemente con la definizione europea, ed in linea con esperienze di programmazione pubblica nazionale come il bando Smart Cities and Communities del MIUR (istituito con Decreto Direttoriale n. 84/Ric del 2 marzo 2012), l'innovazione sociale nella programmazione della Regione Toscana è intesa come uno dei fattori determinanti per la generazione di valore aggiunto e dunque di competitività delle imprese del territorio.

All'interno del *“Catalogo dei servizi avanzati e qualificati per le imprese toscane”* il

concetto di innovazione sociale deve intendersi applicabile a qualsiasi tipologia di servizio. L'obiettivo, infatti, è quello di non relegare l'innovazione sociale esclusivamente ad alcune tipologie di servizi ma di renderla il più diffusa possibile all'interno del Catalogo.

Tenendo in considerazione il carattere diffuso dell'innovazione sociale, questa all'interno del catalogo si distingue come approccio caratteristico nella valutazione del potenziale aziendale (servizi A.1) e come ingrediente degli studi di fattibilità (servizi A.2), integra l'innovazione di prodotto e di processo tramite metodologie di coinvolgimento di massa (*crowdsourcing*) e confronto con diversi portatori di interesse (*stakeholder engagement*) nelle innovazioni in fase di concetto (B.1.1), contribuisce come metodo di ascolto del mercato, degli utenti e dei clienti nell'innovazione dell'offerta (B.1.7).

L'innovazione sociale è anche intesa come strumento di crescita interna all'azienda, divenendo elemento caratteristico nei processi di cambiamento organizzativo tesi ad un maggior coinvolgimento di dipendenti e lavoratori in chiave partecipativa e di Responsabilità Sociale d'Impresa (B.2.1). E' connessa alla dimensione della sostenibilità sociale e ambientale, anche in chiave di certificazione, sia per quanto concerne la singola azienda (B2.4, B2.6) che le filiere produttive (B2.3).

Infine, l'innovazione sociale è riconosciuta alla base di nuove forme di organizzazione del lavoro quali i *coworking* e le varie esperienze di condivisione di spazi, uffici e laboratori (B4.1.2).

### **3. Come evidenziare gli impatti sociali nella scheda tecnica**

Al fine di diffonderli più efficacemente, l'innovazione sociale e gli impatti sociali sono stati inseriti sia all'interno delle schede progetto sia tra gli elementi di valutazione per la selezione dei progetti.

La scheda tecnica, con le componenti sociali, dunque richiede di evidenziare:

- se il progetto prevede elementi di innovazione sociale (vedi paragrafo 2 delle presenti "linee guida");
- la descrizione puntuale del tipo di innovazione sociale previsto;
- la descrizione della metodologia di lavoro;
- l'indicazione degli impatti sociali attesi, espressi in termini di indicatori verificabili.

Inoltre per i progetti che comprendono elementi di innovazione sociale e ambientale, una volta selezionati, è richiesta la produzione di reportistica di valutazione finale anche su queste dimensioni.

Le note che seguono hanno dunque la finalità di indicare una metodologia per la descrizione degli impatti sociali ed in particolare degli indicatori ad essi connessi.

### **In sintesi le linee guida contengono:**

- il riferimento alla metodologia del **Social Reporting Standard** come traccia per il reporting dell'impatto sociale;
- la descrizione di **griglie** costruite secondo l'approccio della **Balance Score Card (BSC)** come schema per chiarire i legami tra obiettivi e indicatori di performance, qui approfonditi solo per quanto concerne la performance sociale e ambientale;
- la suddivisione tra **indicatori di performance e di processo**, corredata di esempi concreti da cui trarre ispirazione per la compilazione della scheda tecnica.

### **3.1 Quadro di riferimento della valutazione degli impatti sociali**

Data la grande variabilità delle possibili innovazioni sociali, risulta particolarmente difficile identificare in maniera univoca delle modalità di valutazione.

A questo proposito a partire dal 2011, grazie agli approfondimenti prodotti dal gruppo di esperti GECES di Bruxelles nell'ambito della Social Business Initiative, la Commissione Europea ha dato un'attenzione crescente ai temi dell'innovazione sociale e dell'impresa sociale. Nella volontà di introdurre questi concetti all'interno della programmazione 2014-2020, il problema di come misurare l'impatto è stato affrontato da uno specifico sottogruppo. Il report prodotto sottolinea la difficoltà di trovare delle metriche standard che possano essere utilizzate in tutti i diversi ambiti di attività che producono impatto sociale,

pertanto suggerisce la standardizzazione dei processi.

Dello stesso avviso è il **Social Reporting Standard** (SRS) il quale istituisce un processo semplice e intuitivo di organizzazione delle informazioni per rendicontare l'impatto sociale, lasciando all'utilizzatore la definizione degli indicatori di dettaglio. Per questa sua caratteristica, per quanto sia nato specificamente per organizzazioni non profit e imprese sociali, il SRS viene spesso utilizzato come standard di riferimento per evidenziare l'impatto sociale dell'introduzione di nuove tecnologie, dei processi di innovazione ed in generale delle attività aziendali.

In altri casi ancora si è però vissuta la necessità di identificare degli indicatori standard che permettessero sia di valutare ex-ante l'accesso alle misure, sia verificare ex-post i risultati in termini di impatto sociale.

Ciò considerato, si consiglia dunque di:

- privilegiare l'approccio della standardizzazione del processo di valutazione/rendicontazione dell'impatto sociale, lasciando al proponente del progetto la responsabilità di indicare (come nelle altre prospettive della BSC) gli indicatori di performance relativi all'impatto sociale;
- favorire ad ogni modo la capacità della Regione di valutare ex-ante ed ex-post l'impatto sociale, cogliendone tra l'altro la valenza in termini di policy pubblica, attraverso la definizione di 4 categorie di valutazione dell'impatto dei prodotti/servizi oggetto del progetto e 4 categorie in termini di processo costruiti coerentemente alla BSC;
- richiedere, nelle schede a maggior contenuto di potenziali interventi di innovazione sociale l'identificazione del MostSignificantChange, ovvero di riportare in chiave storytelling (senza indicatori dunque, quanto tramite storia scritta, fotografata, ripresa) l'impatto di maggior significato ottenuto dal processo.

### **3.2 Il punto 4 della scheda tecnica**

Al fine della compilazione del punto 4 della scheda progetto vengono riportati alcuni suggerimenti ripresi dalle SRS Guidelines. La lista che segue è dunque una traccia delle informazioni da inserire nella scheda per un corretto inquadramento degli impatti sociali attesi. Andranno dunque brevemente descritti:

- le cause della problematicità sociale (catena logica del problema);
- il problema sociale specifico a cui si vuole dare risposta (il punto preciso sulla catena logica su cui si vuole agire);
- il gruppo di riferimento che è affetto dal problema;
- la tipologia di innovazione proposta (nel caso si tratti di problematiche sociali già presenti si specifichi l'innovazione rispetto alle soluzioni esistenti)
- gli output attesi;
- gli impatti attesi degli output per la soluzione del problema (la logica d'impatto);
- le risorse (tangibili e intangibili) che si intende utilizzare;
- le partnership previste o nuove relazioni (tra i soggetti coinvolti) che si intendono instaurare;
- la struttura dei compiti tra i vari soggetti coinvolti.

Nel paragrafo successivo vengono forniti suggerimenti per l'identificazione degli indicatori di performance e di processo legati all'innovazione sociale e ambientale.

### **3.3 Indicatori di performance e di processo per l'innovazione sociale e ambientale**

Come sottolineato in precedenza una delle maggiori criticità nel campo dell'innovazione sociale attiene alla sua "misurabilità".

Al fine di agevolare la compilazione della scheda progetto, indichiamo di seguito le categorie di valutazione proposte, prima, all'interno della BSC integrata e successivamente in una griglia separata per la valutazione sui processi.

Si ricorda che gli indicatori di performance (*KPI*) riportati hanno unicamente una funzione esemplificativa e di indirizzo per le aziende richiedenti, non rappresentando dunque indicatori obbligatori e standard.

**Tab. 1 – Indicatori di Performance**

INDICATORI DI PERFORMANCE BSC Integrata				
Tipologia di Obiettivi	Indicatori di Performance	Val. attuale	Val. atteso	Rif. Catalogo
• Economico - Finanziari				
	KPI 1.1			
• Mercato				
	KPI 2.1			
• Processi Interni				
	KPI 3.1			
• Innovazione				
	KPI 4.1			
• Sociale e ambientale	<i>La seguente lista è puramente indicativa e finalizzata ad inquadrare la tipologia di indicatori utilizzabili, i quali saranno dettagliati sulla base della tipologia del progetto.</i>			

<p>5.1 Impatto del prodotto/servizio su utenti</p>	<p><i>Si intendono quei risultati che influiscono sul benessere e le opportunità degli individui che entrano in contatto col prodotto/servizio</i></p> <p>KPI 5.1.1.</p> <p>Gli indicatori specifici sono definiti direttamente dall'impresa in base al prodotto/servizio sviluppato. La valutazione esterna da parte della RT considererà la % di avvicinamento al target previsto, valutando positivamente i progetti che hanno realizzato almeno il 70% del cambiamento dichiarato.</p> <p>Esempi/spunti per indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• % di riduzione costi e barriere all'accesso di beni/servizi di base</li> <li>• % di aumento delle opportunità di occupazione e inclusione sociale</li> <li>• ....</li> </ul> <p style="text-align: center;">7</p> <p>KPI 5.1.2 n° utenti impattati.</p>			
--	--	--	--	--

<p>5.2 Impatto sulla comunità e territorio</p>	<p><i>Si intendono quei risultati che ricadono sulla comunità e il territorio di riferimento</i></p> <p>KPI 5.2.1 n° di nuove persone occupate</p> <p>KPI 5.2.2 n° nuova occupazione femminile e giovanile</p> <p>KPI 5.2.3....</p>			<p>B 1 tutti</p> <p>B.4.1 tutti</p>
<p>5.3 Impatto su dipendenti/lavoratori</p>	<p><i>Si intendono quei risultati che toccano i lavoratori dell'azienda</i></p> <p>KPI 5.3.1 N° lavoratori su cui il progetto ha un impatto diretto</p> <p>KPI 5.3.2 Livello di soddisfazione (espresso in %) dei lavoratori target in riferimento al progetto</p> <p>KPI 5.3.2 ...</p>			<p>B.2.1</p>



5.4. Impatto sull'ambiente e la sostenibilità	<p><i>Si intendono gli impatti del progetto a livello ambientale</i></p> <p>KPI 5.4.1 riduzione esternalità negative ambientali (da definirsi in base al progetto, es. riduzione CO2 prodotta)</p>			
---	--	--	--	--

**Tab. 2 – Indicatori di Processo**

<b>INDICATORI DI PROCESSO</b>	<i>Sono indicatori quali/quantitativi. Verificano e quantificano l'eventuale presenza di innovazione sociale a livello di processo del progetto realizzato.</i>	<b>Presente/assente</b>	<b>Val. Attuale</b>	<b>Val. Atteso</b>
-------------------------------	---	-------------------------	---------------------	--------------------

<p>5.A Coinvolgimento stakeholder e partenariati multi-settore per la realizzazione del progetto</p>	<p>KPI 5.A.1 n° portatori di interesse esterni coinvolti</p> <p>KPI 5.A.2 n° organizzazioni/istituzioni coinvolte nel progetto appartenenti ad altri settori (Non profit, Università, Istituzioni, Parti economiche e sociali, ecc.)</p> <p>KPI 5.A.3 n° incontri strutturati di coinvolgimento degli stakeholder</p> <p>KPI 5.A.4 .....</p>			
<p>5.B Coinvolgimento utenti/beneficiari nella progettazione e valutazione dell'innovazione</p>	<p>KPI 5.B.1 n° incontri di co-progettazione svolti con utenti/beneficiari</p> <p>KPI 5.B.2 n° utenti/beneficiari coinvolti nelle occasioni di co-progettazione</p> <p>KPI 5.B.3 n° di utenti/beneficiari coinvolti nella valutazione.</p>			

<p>5.C Partecipazione dei lavoratori nel progetto e nei processi decisionali e strategici</p>	<p>KPI 5.C.1 Percentuale lavoratori coinvolti su totale lavoratori interessati dal cambiamento</p> <p>KPI 5.C.2 Percentuale soddisfazione dei lavoratori rispetto al progetto</p> <p>KPI 5.C.3 Esistenza di procedure di reclamo a disposizione dei lavoratori</p>			
<p>5.D Trasparenza e accountability</p>	<p>KPI 5.F.1 Presenza di strumenti di trasparenza/accountability</p> <p>KPI 5.F.2 n° e tipologie di soggetti che hanno accesso agli strumenti di trasparenza/accountability</p> <p>KPI 5.F.3 ....</p>			

#### 4. RIFERIMENTI

- GECES Sub-group on Impact Measurement, "*Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI - BES*", 2014,
- Davies, R., & Dart, J. (2005). "The 'Most Significant Change'(MSC) Technique. A guide to its use"
- "Bando per il sostegno allo sviluppo di progetti imprenditoriali nel campo dell'innovazione sociale per Milano Smart City" attuato con Delibera G.C. n. 2786/2013 del 27/12/2013 del Comune di Milano,
- Relativamente al "Social reporting Standard" si veda [www.social-reporting-standard.de/en/](http://www.social-reporting-standard.de/en/)
- Commissione europea, COM(2013) 83 finale del 20/02/2013
- Regione Toscana, Direzione Generale Competitività del sistema regionale e sviluppo delle competenze " La strategia nazionale per le Aree Interne" 20/01/2014