

Vecchie professioni per nuove sfide: lavoratori sociali* come broker dell'innovazione sociale

Maurizio Busacca

RPS

Fino ad oggi gli studi sull'innovazione sociale si sono concentrati sugli innovatori sociali e, più recentemente, sui ricercatori in azione, presentati come nuovi attori delle politiche sociali. In questo contributo si mette in evidenza che anche le storiche figure del lavoro sociale possono avere un ruolo chiave nel favorire i processi di innovazione sociale.

Attraverso tre studi di caso condotti in Veneto – Tre cuori, Alleanze per la famiglia e Piani di intervento in materia di politiche giovanili – l'articolo approfondisce il ruolo agito dai broker dell'innovazione sociale, agenti che rendono fluido lo scambio di informazioni tra gli attori del sistema, facendo lievitare il pluralismo e la governance nei processi di innovazione.

1. Introduzione

Nel quadro dell'arresto dei processi di ricalibratura dei sistemi di welfare provocato dalla crisi internazionale del 2008, processi che avevano da poco trovato una convergenza nell'approccio del *social investment* (Ciarini e Pennacchi, 2017), l'innovazione sociale (Is) emerge come uno dei pilastri delle politiche pubbliche in Europa (Nicholls ed Edmiston, 2018). Con Is ci si riferisce a quelle iniziative che affrontano i problemi sociali in modi nuovi, che sono sociali sia nel contenuto sia negli esiti (Murray e al., 2010). Malgrado la sua rapida ascesa l'Is continua a essere trattata come un «termine ombrello» (Pol e Ville, 2009) e una «retorica» (Busacca, 2013) dai contorni vaghi, utilizzata per descrivere attraverso un «quasi-concetto» (Jenson, 2015) pratiche tra di loro molto diverse. Come evidenziano Barbera e Parisi (2019), in questa fase di emersione, nella letteratura scientifica – di impronta managerialista (Mulgan, 2006),

* Con il termine «lavoratori sociali» si fa riferimento all'ampia gamma di figure professionali e non professionali che operano nell'ambito del welfare inteso in senso ampio come «lavoro sociale» in accordo con Ascoli e Sicora (2017).

di natura sociologica (Howaldt e Schwarz, 2010) e di studi urbani (Moulaert e al., 2013) – e nella letteratura grigia dei policy paper e degli articoli divulgativi sono prevalenti studi di orientamento funzionalista e performativo, che hanno concentrato i loro sforzi nel tentativo di capire secondo quali schemi di ruoli e funzioni le cosiddette innovazioni sociali generano i loro effetti. Chi si è occupato di innovatori sociali (si vedano ad es. Maiolini e Guida, 2015; Maiolini e al., 2015) lo ha fatto nel tentativo di ricostruirne ruoli e funzioni.

Solo recentemente Barbera e Parisi (2019) hanno affrontato con perizia e profondità la sfida di ricostruire le caratteristiche sociali degli innovatori sociali come popolazione di agenti del cambiamento, capace di combinare principi di mercato, principi pubblici e obiettivi collettivi (*ivi*). Se ne ricava il quadro di una popolazione tipicamente urbana, attiva soprattutto in città medio-grandi, composta in prevalenza da giovani nati dopo il 1980, con scarsi squilibri di genere (60% uomini e 40% donne) e in possesso di titoli di studio molto elevati (50,8% laurea, 33,2% master/dottorato). Un altro elemento che li caratterizza è l'elevato capitale culturale di cui dispongono le loro famiglie di origine, che rappresentano una importante dotazione di partenza di cui gli innovatori sociali possono disporre, con forti implicazioni sui processi di auto-attribuzione. Poco meno della metà di loro sono lavoratori dipendenti, gli altri sono lavoratori indipendenti o imprenditori, professionisti, soci di cooperativa, collaboratori coordinati e occasionali. I dipendenti occupano prevalentemente posizioni dirigenziali mentre i lavoratori indipendenti operano raramente come imprenditori con dipendenti e soprattutto come lavoratori in proprio e soci di cooperativa, quindi in posizioni fragili sul piano del rapporto di lavoro. Forte spinta motivazionale ed elevata fiducia interpersonale sono due caratteristiche personali che li connotano. Operano in organizzazioni di varia natura e dimensione, accomunate dall'essere radicate dentro processi di sviluppo di comunità che mobilitano attori pubblici e privati, profit e non profit. Altrettanto recentemente, gli studi di Is si sono dedicati anche al ruolo dei ricercatori operanti nelle università e nei centri di ricerca e attivi nelle iniziative di Is. Maiolini (2016) ha censito 70 assegni finanziati dal Miur su temi connessi all'innovazione sociale. Moulaert e al. (2017) hanno evidenziato l'influenza del lavoro di questi ricercatori nella costruzione delle politiche europee nel campo dell'Is. Chiesi e Costa (2017) hanno ricostruito il ruolo della dimensione progettuale nel collegamento tra ricerca e obiettivi di Is come intersezione delle intenzioni del progetto e dei destinatari. Ciò che emerge da queste ricerche è una

sorta di attivismo accademico nel campo dell'Is, nell'ambito del quale i ricercatori utilizzano gli strumenti tradizionalmente a loro disposizione per partecipare attivamente a progetti di ricerca-azione mettendo a disposizione la loro conoscenza esperta (Benneworth e Cunha, 2015). Busacca (2018) ridimensiona il ruolo dell'università come attore istituzionale ed enfatizza il ruolo degli accademici, che fungono da «agente lievitante» del pluralismo nella governance urbana.

Nel corso della sua fase di emersione il campo di studi dell'Is si è pertanto concentrato su figure paradigmatiche, caratterizzate da atteggiamenti imprenditoriali e da competenze cognitive di alto livello, efficaci per rafforzare il posizionamento dell'Is.

Alla luce di tutto ciò, che ne è delle vecchie professioni del welfare? Sono superate? Resistono solo come persistenza, forse temporanea, del passato?

Sono interrogativi che investono le professioni, l'organizzazione dei servizi e anche l'offerta formativa delle università. Rispondere, quindi, non è solo un modo per inspessire la conoscenza nel campo dell'Is, ma è anche un modo di formulare una riflessione sul lavoro sociale al tempo dell'Is.

La tesi sviluppata in questo saggio è che al fianco di queste due figure – innovatori sociali e ricercatori in azione – ce ne sia anche una terza che, a differenza delle prime due, coinvolge in modo più ampio anche le figure storiche del «lavoro sociale», che sono state troppo rapidamente messe da parte negli studi di Is e che invece svolgono funzioni chiave e utili per spiegare la capacità delle pratiche di Is di produrre beni collettivi territoriali di supporto allo sviluppo e all'innovazione locali.

Senza rifiutare una prospettiva istituzionale allo studio dell'Is, l'analisi assume un orientamento all'attore, fondato cioè sull'osservazione delle interazioni tra gli attori (Da Roit, 2010).

L'articolo è così organizzato: il prossimo paragrafo presenta il disegno di ricerca e le metodologie adottate per ricostruire i tre studi di caso su cui si fonda questo lavoro, di taglio empirico e comparativo; in seguito sono presentate e commentate le tre iniziative di Is al centro del lavoro – Tre cuori, Alleanze per la famiglia e Piani di intervento in materia di politiche giovanili – nell'ambito delle quali viene rilevata e approfondita la figura del broker dell'innovazione sociale; nel quarto paragrafo viene approfondito il ruolo strategico di queste figure; nel quinto e ultimo paragrafo vengono invece evidenziati i rischi e le contraddizioni emergenti.

2. Il disegno della ricerca

Fino alla metà degli anni '90, in Italia, le professioni del lavoro sociale territoriale erano poco codificate. Solo alla fine degli anni '90 sono nati i servizi pubblici per l'impiego, è stato varato il piano nidi, si è sperimentato il reddito minimo di inserimento, si è lavorato alla legge 328/2000 e con essi si è dato forma al terzo pilastro del welfare nazionale dopo istruzione e sanità, con conseguente apertura di nuove opportunità per il lavoro sociale. Sono quindi passati solo vent'anni da quando le professioni del sociale sono uscite dal cono d'ombra nel quale si erano trovate fino ad allora, ma già con il nuovo secolo questa ascesa subisce un duro arresto: «resistenze culturali, incapacità delle classi dirigenti sia a livello centrale che periferico e controtendenze politiche, unitamente alla Grande Recessione, alle conseguenti «politiche di austerità» e alla debolezza dei soggetti della rappresentanza sociale e professionale, hanno contribuito a processi di reazione alle innovazioni e di delegittimazione del lavoro sociale, così come del lavoro pubblico» (Ascoli e Sicora, 2017, p. 10).

Da questa prospettiva l'ascesa dell'Is è quindi coeva alla caduta del «lavoro sociale» e la sua enfasi su nuove figure emergenti ha probabilmente contribuito a rafforzare questo processo. Eppure queste figure non sono scomparse e continuano a essere la spina dorsale di un sistema di servizi che fatica a ricalibrarsi.

La domanda attorno alla quale ruota il saggio è dunque cosa si sa realmente, in relazione all'Is, del variegato mondo di persone e professioni che operano nel servizio sociale?

Lo studio qui proposto è stato condotto attraverso tre studi di caso (Sena, 2016), che in comune presentano strategie fondate sulla rete, la presenza di enti pubblici e cooperative sociali e il protagonismo di vecchie professioni del welfare, ma che si differenziano per i campi di intervento, le forme di utilizzo di piattaforme digitali e l'origine delle risorse economiche mobilitate.

Si tratta di iniziative che hanno nelle loro stesse premesse un orizzonte di innovazione sociale. Sono state scelte come casi paradigmatici perché perseguono obiettivi di innovazione sociale coinvolgendo nella loro attività le storiche figure del welfare senza cedere al mainstream dell'innovazione sociale.

I tre studi sono stati sviluppati attraverso l'osservazione partecipante (*participant as observer*, cfr. Kawulich, 2005; 2012) e la realizzazione, tra il 2016 e il 2018, di 52 interviste in profondità (tabella 1).

Tabella 1 - I social worker intervistati: posizioni e ruoli

N.	Ruolo	Funzione
4	Assessore comunale	Coordinamento generale del Piano locale di intervento in materia di politiche giovanili
1	Consigliere comunale delegato alle politiche giovanili	Coordinamento generale del Piano locale di intervento in materia di politiche giovanili
5	Assistente sociale	Referente di uno o più progetti
3	Educatore professionale	Referente di uno o più progetti
10	Cooperatore sociale	Referente di uno o più progetti
15	Dirigente comunale o responsabile di settore	Coordinamento generale del Piano locale di intervento in materia di politiche giovanili
2	Funzionario amministrativo	Responsabilità amministrativa del Piano locale di intervento in materia di politiche giovanili
2	Sindaco	Responsabilità generale del Piano locale di intervento in materia di politiche giovanili
1	Dirigente Ulss	Coordinamento generale del Piano locale di intervento in materia di politiche giovanili
1	Libero professionista	Referente di uno o più progetti
1	Imprenditore sociale	Direttore generale Tre cuori
6	Assistente sociale	Coordinamento dell'Alleanza locale per la famiglia
1	Dirigente comunale o responsabile di settore	Coordinamento dell'Alleanza locale per la famiglia

Per favorire la comparazione, nel prossimo paragrafo gli studi di caso sono presentati a partire dalle funzioni agite dai lavoratori sociali e attorno a queste sono ricostruiti gli ambiti di attività e di innovazione sociale che li connotano.

3. Vecchi lavori per nuove professioni: da lavoratori sociali a costruttori di reti e di comunità. Spunti a partire dagli studi di caso

L'avvio di questo studio è stato dato dalla scoperta dei «welfare manager» di Tre cuori come fattore decisivo per spiegare il successo dell'iniziativa. Si tratta di operatori incardinati nelle cooperative sociali, che costruiscono reti *multistakeholder* complesse e ne orientano l'azione in senso innovativo. Successivamente, nel corso di un'attività di studio sulle Alleanze per la famiglia nel Veneto, si è scoperto che un ruolo simile era affidato ad assistenti sociali che agivano in qualità di «manager delle Alleanze». Infine, una figura analoga è stata identificata nei «coordinatori dei Piani» di intervento in materia di politiche giovanili del Veneto.

Le tre figure sono preposte alla costruzione e all'allargamento di reti o coalizioni locali composte da attori di diversa natura (pubblica, privata, profit, non profit, imprenditoriale, associativa, politica, ecc.), rispetto alle quali la loro funzione è di facilitare lo scambio di informazioni e conoscenze per favorire la collaborazione tra individui, organizzazioni e reticoli sociali differenti, secondo accordi multiscopo.

Nel fare ciò queste figure producono beni collettivi territoriali che fungono da infrastrutture che abilitano gli attori locali a generare pratiche di innovazione sociale, assolvendo funzioni che la sociologia economica ha attribuito ai broker della conoscenza (Burt, 1992).

3.1 Tre cuori

Tre cuori è una piattaforma di welfare aziendale nata in Veneto che si differenzia dalle altre piattaforme simili perché opera costruendo reti locali di imprese, cooperative sociali, associazioni e istituzioni, tra le quali favorisce lo scambio di beni, servizi e risorse. L'infrastruttura innovativa è rappresentata dal connubio tra piattaforma digitale e welfare point: la prima è lo strumento digitale attraverso il quale le organizzazioni e gli individui possono avere accesso alle informazioni sulle risorse e le opportunità disponibili e interagire scambiando beni e servizi;

la seconda è un punto fisico nel mondo reale nel quale opera il welfare manager che, oltre a dare informazioni all'utenza interessata, ha anche il compito di ampliare l'offerta e la domanda di beni e servizi promuovendo l'adesione di nuove imprese, associazioni, cooperative sociali e istituzioni locali. La piattaforma digitale si presenta quindi come la prosecuzione online di una rete costruita offline e il welfare manager è quella figura che costruisce il sistema di incontro tra la domanda e l'offerta di servizi di welfare aziendale. Nel caso di Tre cuori questa figura è un operatore di imprese private, per lo più cooperative sociali o imprese sociali, che aderiscono alla piattaforma motivate dall'opportunità di offrire i propri servizi sul mercato privato. I welfare manager sono in prevalenza lavoratori sociali con una elevata conoscenza dei servizi offerti ma anche molto radicati nel territorio, dove spesso risiedono e hanno in passato operato in servizi che li hanno messi in relazione con istituzioni, associazioni, imprese sociali, partiti politici e imprese del territorio.

Il punto di innovazione dell'ecosistema Tre cuori è riuscire a cogliere i bisogni e la domanda dei diversi tipi di clientela e a farli interagire, riuscendo così a ricostituire quelle relazioni territoriali tra imprese e società locali (Bagnasco, 1988) che la crisi dei distretti industriali ha sradicato. In questo quadro i welfare manager hanno il compito di mettere in relazione domanda e offerta di servizi di welfare e di progettare con i singoli utenti, le agenzie pubbliche e le imprese private sistemi locali di offerta di servizi in grado di rispondere in modo puntuale alle esigenze dei clienti e di generare ricadute positive sul territorio.

3.2 Alleanze per la famiglia

Le Alleanze per la famiglia sono il frutto di una politica della Regione Veneto¹ per promuovere il welfare di comunità quale strategia per sviluppare politiche di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro. Il modello di policy adottato dalla Regione Veneto è fondato su un sistema reticolare di attori tra loro molto diversi – enti locali, associazionismo, imprese, categorie economiche, università, fondazioni – ai quali chiede di coalizzarsi per orientare i propri prodotti o servizi verso i bisogni di

¹ Con la d.g.r. 2114/2015 e i successivi d.d.r. 20/2016 e 88/2017 la Regione Veneto aveva dato vita alle Alleanze per la famiglia in esecuzione di una precedente intesa tra l'ente regionale e il governo nell'ambito del Piano nazionale per la famiglia del 2012.

conciliazione delle famiglie. L'infrastruttura innovativa è qui rappresentata dall'Alleanza, cioè da una coalizione formalizzata di attori che condividono risorse, strategie e politiche per uno scopo comune.

Il principale fattore di successo di queste iniziative è stato individuato dagli intervistati nel family manager, un dipendente dei comuni capofila delle Alleanze, operante in ruoli amministrativi o educativi ma in entrambi i casi con profili professionali e di esperienza di assistente sociale. Il principale punto di innovazione rilevato dagli intervistati è stato il radicale mutamento di approccio che i family manager hanno dovuto adottare: abituati ad approcci individuali, per casi, hanno dovuto adottare gli strumenti e le forme del lavoro di sviluppo di comunità, fondato sull'*empowerment* dei cittadini e il rafforzamento dei network locali. Uno dei loro principali obiettivi, infatti, era generare capitale relazionale, considerato un bene collettivo funzionale allo sviluppo locale. Questa strategia è stata presentata nel corso delle interviste come necessaria, in virtù della sempre più forte riduzione della spesa sociale a livello locale, e generativa, perché foriera di nuovi progetti nati dall'incontro tra attori che prima non comunicavano tra loro.

Complessivamente sul territorio regionale sono nate 30 Alleanze, che presentano un'estensione territoriale che accoglie 2.337.791 cittadini. Circa 30.000 famiglie sono state beneficiarie dirette dei loro interventi; 156 sono stati i comuni coinvolti e 826 le organizzazioni, con una forte presenza di organizzazioni pubbliche (Ipab, Ccia, scuole, ecc.), associazioni, cooperative e altre imprese.

In relazione alla gestione di una tale complessità, i family manager presentano due caratteristiche di ruolo rilevanti: mentre assolvono alla loro funzione principale di natura manageriale, chiamati a gestire coalizioni complesse, attribuiscono una grande rilevanza alla dimensione territoriale, riconosciuta come il livello ideale di implementazione di una politica di conciliazione e al tempo stesso un valore in sé, da impiegare per mobilitare attori e risorse nella soluzione dei problemi trattati.

3.3 Piani di intervento in materia di politiche giovanili

I Piani sono programmi territoriali di politiche giovanili che la regione Veneto ha promosso nel 2017² dopo alcuni anni di sostanziale azzerramento di risorse e politiche destinate ai giovani se non nei settori dell'occupabilità. I Piani, destinati a 21 aree territoriali sovrapponibili ai

² D.g.r. 1392/2017.

vecchi distretti sanitari, hanno una dotazione finanziaria iniziale variabile in funzione del numero di giovani residenti e hanno richiesto agli attori locali di costruire e presentare programmi integrati.

Il dispositivo regionale attribuisce la responsabilità del Piano a un comune dell'area a scelta, rompendo in questo modo schemi di partnership consolidati e affidando all'ente locale la regia di coalizioni complesse che vedono il coinvolgimento di altri comuni, aziende sanitarie, cooperative sociali, associazioni giovanili e altri attori locali di varia natura, pubblica e privata, imprenditoriale e associativa. In questo contesto sono emerse figure di coordinamento con specifiche competenze settoriali nel campo delle politiche giovanili ma con posizioni altamente differenziate negli organigrammi dei Piani: in alcuni casi sono funzionari dell'ente locale, in altri assistenti sociali, educatori od operatori di politiche giovanili alle dipendenze dei comuni o di soggetti del terzo settore, in altri ancora assessori comunali. Ogni territorio ha espresso forme e figure di coordinamento distinte, il cui tratto comune è rappresentato dall'essere esperti di politiche giovanili. Il denominatore comune alle figure di coordinatore di Piano è una personale e/o professionale esperienza nel settore specifico, maturata nel corso del proprio lavoro, in percorsi politici o di partecipazione civico-associativa. Questo elemento non ha risvolti solo di natura operativa, spiegando in parte la capacità di queste figure di far dialogare mondi tra loro diversi, ma anche di natura sociale, aiutando a cogliere la rilevanza di una fitta trama di intrecci, in larga misura personali, tra le diverse sfere istituzionali in cui agiscono gli attori locali ed evidenziando come il coordinatore di piano sia prima di tutto una persona che ha sviluppato capacità di relazione con questi piccoli mondi, che sono in larga parte riconducibili a quell'insieme di associazioni, partiti, imprese pubbliche e private, scuole, università, fondazioni, istituti bancari, ecc. che hanno contribuito, per dirla con Bagnasco (1988), alla costruzione sociale del mercato in Veneto.

3.4 Discussione dei casi: allineare innovazione sociale e lavoratori sociali

L'aspetto che accomuna i welfare manager, i family manager e i coordinatori di Piano è un profilo professionale fortemente incardinato dentro i lavori più tradizionali delle politiche sociali: assistenti sociali, educatori professionali, operatori di politiche giovanili e psicologi.

Il secondo aspetto che emerge è che queste figure operano incardinate dentro uffici comunali o di imprese sociali, non frequentano *contest*,

RPS

VECCHIE PROFESSIONI PER NUOVE SFIDE: LAVORATORI SOCIALI COME BROKER DELL'INNOVAZIONE SOCIALE

hackathon, coworking, startup, fablab e gli incubatori dei grandi centri urbani, ma sono fortemente radicati, presenti e attivi in piccoli centri urbani e territori interni, dove operano per la costruzione di infrastrutture materiali e immateriali che consentono la collaborazione tra gli attori locali.

Il loro lavoro ha un forte radicamento nelle professioni e nei profili di competenza più tradizionali del welfare: la coprogettazione, la promozione della partecipazione, l'*empowerment* e lo sviluppo di comunità, che vengono applicati da queste figure nella costruzione di coalizioni e network più ampi e orientati alla creazione di «piattaforme» relazionali che abilitano altri attori ad offrire beni, servizi e opportunità ai destinatari finali, adottando sia logiche di scambio che mutualistiche. In questo senso co-producono beni comuni nella forma di beni collettivi territoriali. Queste figure si presentano come fortemente radicate nel sistema dell'azione sociale integrata degli anni '90, dichiarando di essersi formate nella co-progettazione *area-based* e nel coordinamento multilivello dei vari *stakeholders*. I Piani di zona, i progetti finanziati dalla legge 285/1997 e la progettazione europea rappresentano i campi di sviluppo delle competenze di lavoratori sociali che nel corso della seconda metà degli anni '90 e per tutti i primi anni 2000 hanno coltivato competenze legate allo sviluppo di comunità, alla partecipazione e all'*empowerment* dei destinatari della loro azione sociale, in linea con quanto introdotto dal modello del *social investment state*. Questo approccio ha retto fino al 2008-2010, quando la rapida contrazione delle risorse disponibili per l'azione sociale a livello locale ha provocato la rapida dismissione di servizi e progetti non vincolati ai Livelli essenziali di assistenza. Solo alcuni settori del welfare, ad esempio infanzia, violenza sulle donne e immigrazione, hanno visto una riduzione della velocità di contrazione delle risorse, mentre tutti gli altri ambiti, dagli anziani ai giovani, hanno subito tagli molto pesanti e rapidi. In questa fase, per far fronte alle sfide poste dall'aumento dei bisogni sociali in una condizione di riduzione delle risorse disponibili per affrontarli, sono emersi due nuovi obiettivi dell'azione professionale sociale: la costruzione della rete come strategia per mobilitare in senso collaborativo nuovi attori e la mobilitazione di nuove risorse materiali e immateriali, spazi e conoscenza principalmente, per far fronte alla riduzione delle tradizionali forme di remunerazione dei servizi. Le storiche figure del welfare hanno a questo punto declinato in chiave di *networking* e *community building* le vecchie competenze acquisite, intercettando il mainstream di nuove politiche promosse da enti pubblici e privati (Busacca e Gelli, 2018).

Queste figure professionali stanno dando vita a nuove forme di azione collettiva e collaborativa in sostituzione di vecchie forme di azione professionale, spiazzate dal nuovo orientamento delle politiche di welfare all'Is e dalla progressiva riduzione delle risorse economiche disponibili per il livello locale, dalle quale i nuovi modelli di azione si smarcano senza incapsularsi nella gestione dei casi individuali (Dellavalle e Cellini, 2017) ma adottando una prospettiva di welfare generativo (Gui, 2017).

4. I broker dell'innovazione sociale

In Italia l'importanza crescente delle figure introdotte nel paragrafo precedente è testimoniata anche dalla rapida diffusione di master e corsi di alta specializzazione dedicati alla formazione per community manager o al management dell'innovazione sociale, progettati per formare operatori del welfare orientati allo sviluppo e gestione di comunità, coalizioni e reti.

Alla luce dello studio, però, la definizione «community manager» sembra rappresentare solo una parte dell'azione prodotta dalle figure descritte nella sezione precedente e questo, anche se può risultare efficace per progettare la didattica e comunicare il potenziale occupazionale della figura, tende a sottostimare alcuni aspetti di *agency*. Questo appellativo è riduttivo perché mette in evidenza solo alcuni aspetti relativi al *change management* delle organizzazioni attive nel campo del welfare, mentre il loro tratto peculiare è la capacità di facilitare l'emersione di forme di intelligenza sociale, interattiva e collaborativa, per favorire i processi di circolazione-produzione della conoscenza, tacita e formalizzata. Queste figure non si limitano a gestire comunità, coalizioni o reti, ma devono anche saperle costruire in situazioni di capitale sociale scarso e innescare in loro un atteggiamento imprenditoriale, come è richiesto dai nuovi strumenti di politica pubblica. Per fare questo, in molti casi queste figure superano i tradizionali confini organizzativi e operano a cavallo di più organizzazioni. In altri casi queste figure si radicano in organizzazioni *community oriented* per supportarle a comprendere e governare i processi complessi che i territori producono. Pur senza agire da leader in senso tradizionale, fondano la propria leadership sulla capacità di fluidificare la trasmissione delle informazioni e facilitare le interazioni tra gli attori, anche attivi in sfere istituzionali differenti, ad esempio politica, impresa sociale, fondazioni, enti pubblici e università.

Le iniziative analizzate pongono il tema ricorrente delle reti come coalizioni *multistakeholder* e multiscopo che producono innovazione sociale grazie all'utilizzo di legami deboli che diffondono idee e informazioni e che ricuciono così buchi strutturali tra cluster dell'innovazione grazie al lavoro di broker della conoscenza. Gli individui che assolvono questa funzione di brokeraggio accedono alle informazioni prima degli altri e creano un ponte tra circuiti di conoscenza separati. I broker attivi in queste iniziative operano adottando differenti tipologie di brokeraggio, coerenti con quelle identificate da Gould e Fernandez (1989): coordinano membri di singoli gruppi come team progettuali; coordinano membri di altri gruppi; fungono da *gatekeepers* collegando membri di gruppi differenti; rappresentano presso terzi membri di più gruppi distinti; mediano forme di collaborazione e unione tra membri di gruppi differenti. Il tratto peculiare di queste figure è che sono tutte persone che operano come nodi di rete in agenzie con elevata disponibilità di conoscenze tacite e formalizzate. Sono operatori che talvolta hanno percorsi personali e di carriera costruiti nei campi di interesse, frequentemente radicati in percorsi di vita che li hanno immersi nei mondi dell'associazionismo e del volontariato e in alcuni casi della politica. Questa loro multi-appartenenza facilita schemi di cooperazione interorganizzativa e di *open innovation* fluidificando e riducendo i costi di transazione delle informazioni.

5. *Apprendimenti e nuove domande di ricerca*

Dallo studio non emergono solo tratti di novità e innovazione, ma si delineano anche alcuni rischi e contraddizioni.

Le due principali contraddizioni sono relative alla limitatezza e discontinuità delle risorse pubbliche destinate a queste iniziative e alla natura pubblica dei beni prodotti.

Relativamente al primo punto va rilevato che si tratta di tre iniziative che non entrano nelle priorità dell'agenda di policy dei territori studiati e che non operano in settori ad alta dotazione di risorse pubbliche, pertanto utilizzano piccoli bandi o programmi come occasione di innesco per costruire reti o coalizioni locali tematiche. Queste iniziative, però, richiedono tempi lunghi di consolidamento, che contrastano con la discontinuità dei finanziamenti disponibili. Si tratta quindi di processi molto fragili, ancora ampiamente dipendenti dalla disponibilità di risorse pubbliche, che potrebbero pertanto rifluire in partenariati progettuali di scopo.

Il secondo punto interroga i fattori di *agency*, in particolare in relazione al ruolo dell'azione imprenditoriale e degli attori collettivi privati e pubblici – locali, regionali e nazionali (Burroni e al., 2010) – e la dimensione politica della regolazione (Messina, 2012). L'innovazione, infatti, non è un problema che riguarda solo le organizzazioni ma è un processo fortemente dipendente dal loro radicamento territoriale (Granovetter, 1985), dal contesto sociale e culturale entro cui esse operano e dalla capacità delle società locali di produrre beni collettivi che riproducono le risorse essenziali per lo sviluppo locale (Crouch e al., 2004).

Nei territori presi in esame la dimensione politica della regolazione è molto differenziata: in alcuni è molto debole, quasi assente, e in questi viene a mancare la presenza di attori politici in grado sia di emanciparsi dagli interessi particolaristici sia di evitare derive decisioniste; in altri territori è molto forte e strutturata, capace di mediare gli interessi tra gli attori locali e di far dialogare il contesto locale con altri livelli di regolazione e altri attori.

Lo studio evidenzia che se da un lato i quadri regolativi deboli amplificano lo spazio d'azione dei broker dell'innovazione, dall'altro riducono la capacità di produzione di beni collettivi locali, che invece richiedono un alto livello di legittimazione del decisore politico. In assenza di una forte presenza regolativa di natura politica i programmi presentati producono beni di club (Buchanan, 1965) più che beni collettivi (Ostrom e Ostrom, 1977).

I risultati di queste iniziative sembrano fortemente dipendenti dalla presenza di una solida dimensione politica della regolazione: è in questo contesto che l'appartenenza alla subcultura politica territoriale consente ai broker di prendere decisioni emancipandosi dagli interessi particolaristici ed evitando il decisionismo ma facilitando processi di mutuo aggiustamento tra gli attori, che però devono essere fortemente motivati alla convergenza. Quando invece questo non avviene, l'azione dei broker dell'innovazione è limitata alla possibilità di costruire una piattaforma locale alla quale gli attori abilitati possono accedere per scambiare beni e servizi, ma senza che questa sia orientata a un interesse generale, bensì a un interesse collettivo di un gruppo di attori limitato, di club.

Lo studio contribuisce ad arricchire le conoscenze disponibili sulle ragioni per cui le politiche di promozione dell'Is non funzionano quasi mai come soluzioni pronte per l'uso, trasferibili da un contesto all'altro. Ciò che abilita queste iniziative non sono gli innovatori sociali, che invece le imprenditorializzano, o i ricercatori in azione, che producono conoscenza utile e utilizzabile, ma i broker dell'Is, agenti che fluidificano lo

scambio di informazioni tra gli attori del sistema facendo lievitare il pluralismo e la governance nei processi di innovazione. Le politiche per l'innovazione sociale si sono fino ad oggi concentrate sulle prime due figure, trascurando la terza.

In questo scenario resta da comprendere se i broker dell'Is stiano costruendo reti o coalizioni come livelli regolativi capaci di dialogare con altri livelli o come club chiusi in sé stessi. Un secondo interrogativo è relativo alla percezione del ruolo che i lavoratori sociali che agiscono come broker dell'Is si attribuiscono: è un'immagine molto lontana da quella degli innovatori sociali, costruita attorno alla resistenza contro lo smantellamento dei sistemi locali di welfare e alla sopravvivenza in un contesto di drastica riduzione delle risorse, mentre le questioni dell'imprenditorialità diffusa e dell'innovazione aperta scompaiono, sostituite dalle reti e dalle partnership come strategie di mobilitazione di nuove e necessarie risorse. Anche la relazione con il territorio muta: nelle retoriche degli innovatori sociali il territorio è lo spazio che accoglie le loro iniziative, per i ricercatori in azione è il campo nel quale si producono le pratiche con cui interagiscono, invece per i *social worker*, in presenza di regolazione politica, è una società locale da abilitare all'innovazione, mentre in assenza di una tale forma di regolazione è un valore in sé. Si tratta di comprendere se e come queste differenti prospettive abbiano effetti sulle qualità delle innovazioni sociali che producono e quale trattamento riservino al territorio, trattato come società locale, come obiettivo o come contenuto in sé.

Il tradizionale lavoro sociale dunque non solo non è escluso a priori dai processi di Is, ma anzi ne può essere un fondamentale interprete e orientare lo sviluppo in un'ottica maggiormente vocata all'abilitazione delle comunità locali, in contrapposizione a un disegno di politiche che è più frequentemente interpretato come un incentivo a una nuova iniezione di cultura mercatista e aziendalista nel sistema di welfare. Al tempo stesso, però, esso pone una sfida di grande portata agli operatori del welfare locale più tradizionale, che si trovano a dover aggiornare in modo profondo e in tempi brevi una cassetta degli attrezzi che avevano da poco finito di approntare durante la stagione di ricalibratura dei sistemi di welfare a cavallo di secolo e che è appesantita dai residui di una subcultura politica territoriale che oggi, rispetto al passato, è meno capace di mediare le peculiarità locali con gli altri livelli di regolazione e trasforma le reti locali in club. Un sfida ancora più grande è poi posta alle comunità politiche locali e alla loro capacità di mediazione degli interessi per trasformare le innovazioni sociali in pratiche capaci di produrre beni collettivi.

Riferimenti bibliografici

- Ascoli U. e Sicora A., 2017, *Servizio sociale e welfare in Italia: la necessità di una nuova «grammatica» per le politiche pubbliche*. Nota introduttiva, «la Rivista delle Politiche Sociali», vol. 1, n. 1, pp. 9-15.
- Bagnasco A., 1988, *La costruzione sociale del mercato. Studi sullo sviluppo di piccola impresa in Italia*, il Mulino, Bologna.
- Barbera F. e Parisi T., 2019, *Innovatori sociali. La sindrome di Prometeo nell'Italia che cambia*, il Mulino, Bologna.
- Benneworth P. e Cunha J., 2015, *Universities' Contributions to Social Innovation: Reflections in Theory & Practice*, «European Journal of Innovation Management», vol. 18, n. 4, pp. 508-527, doi: 10.1108/EJIM-10-2013-0099.
- Buchanan J.M., 1965, *An Economic Theory of Club Goods*, «Economica New Series», vol. 32, n. 125, pp. 1-14.
- Burroni L., Ramella F. e Trigilia C., 2010, *Le città dell'innovazione. Dove e perché cresce l'alta tecnologia in Italia*, il Mulino, Bologna.
- Burt R., 1992, *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- Busacca M., 2013, *Oltre la retorica della Social Innovation*, «Impresa Sociale», vol. 2, pp. 39-54, doi: 10.7425/is.2013.2.04.
- Busacca M., 2018, *Università imprenditoriale e innovazione sociale a Milano e Venezia*, «Economia e società regionale», vol. 3, pp. 109-131, doi: 10.3280/ES2018-003010.
- Busacca M. e Gelli F., 2018, *Le fondazioni come agenti di sviluppo nella governance urbana*, in d'Albergo E., De Leo D. e Viesti G. (a cura di), *Quarto Rapporto annuale sulle città di Urban@it: Il governo debole delle economie urbane*, il Mulino, Bologna.
- Chiesi L. e Costa P., 2017, *Ricerca e progetto come innovazione sociale. Modelli di pratiche a confronto in tre casi studio*, «Sociologia urbana e rurale», vol. 113, pp. 47-64, doi: 10.3280/SUR2017-113004.
- Ciarini A. e Pennacchi L., 2017, *Il futuro dei diritti sociali in Europa: investimenti, attori e nuove politiche per un (diverso) modello sociale europeo*. Nota introduttiva, «la Rivista delle Politiche Sociali», vol. 3, n. 1, pp. 9-23.
- Crouch C., Le Galès P., Trigilia C. e Voelzkow H., 2004, *I sistemi di produzione locale in Europa*, il Mulino, Bologna.
- Da Roit B., 2010, *Strategies of Care: Changing Elderly Care in Italy and the Netherlands*, Amsterdam University Press, Amsterdam.
- Dellavalle M. e Cellini G., 2017, *Il servizio sociale di fronte al managerialismo e alle politiche neoliberiste*, «la Rivista delle Politiche Sociali», vol. 1, n. 1, pp. 55-66.
- Gould R.V. e Fernandez R.M., 1989, *Structures of Mediation: A Formal Approach*

- to Brokerage in Transaction Networks», *«Sociological Methodology»*, vol. 19, pp. 89-126, doi: 10.2307/270949.
- Granovetter M., 1985, *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, *«American Journal of Sociology»*, vol. 91, n. 3, pp. 481-510.
- Gui L., 2017, *Servizio sociale e generatività*, *«la Rivista delle Politiche Sociali»*, vol. 1, n. 1, pp. 67-79.
- Howaldt J., Schwarz M., 2010, *Social Innovation. Concepts, Research Fields, and International Trends*, Sozialforschungstelle Dortmund, Dortmund.
- Jenson J., 2015, *Social Innovation: Redesigning the Welfare Diamond*, in Nicholls A., Simon J., Gabriel M. e Whelan C. (a cura di), *New Frontiers in Social Innovation Research*, Palgrave Macmillan, Londra, pp. 89-106.
- Kawulich B.B., 2005, *La observación participante como método de recolección de datos. «Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research»*, vol. 6, n. 2, pp. 11-32, doi: 10.17169/fqs-6.2.466.
- Kawulich B.B., 2012, *Collecting Data through Observation*, in Wagner C., Kawulich B.B. e Garner M. (a cura di), *Doing Social Research: A Global Context*, McGraw-Hill Higher Education, Berkshire, pp. 150-160.
- Maiolini R., 2016, *I finanziamenti d'innovazione sociale in Italia*, in Caroli M. (a cura di), *L'innovazione delle imprese leader per creare valore sociale. Terzo rapporto Ceriis sull'innovazione sociale*, Franco Angeli, Milano, pp. 184-196.
- Maiolini R. e Guida F., 2015, *Social Innovation Citizen. Una nuova generazione di innovatori sociali per la nascita di comunità resilienti*, in Caroli M. (a cura di), *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia: Secondo rapporto sull'innovazione sociale*, Franco Angeli, Milano, pp. 211-217.
- Maiolini R., Mongelli L., Rullani F. e Valera A., 2015, *Da dove nasce l'innovazione sociale? La comunità degli innovatori sociali nel network Ashoka: evidenze empiriche tra regioni e settori*, in Caroli M. (a cura di), *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia: Secondo rapporto sull'innovazione sociale*, FrancoAngeli, Milano, pp. 229-249.
- Messina P., 2012, *Modi di regolazione dello sviluppo locale. Una comparazione per contesti di Veneto ed Emilia Romagna*, Padova University Press, Padova.
- Moulaert F., MacCallum D., Mehmood A. e Hamdouch A., 2013, *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Edward Elgar, Cheltenham and Northampton.
- Moulaert F., Mehmood A., MacCallum D. e Leubolt B., 2017, *Social Innovation as a Trigger for Transformations – the Role of Research*, Publications Office of the European Union, Bruxelles.
- Mulgan G., 2006, *The Process of Social Innovation*, *«Innovations: Technology, Governance, Globalization»*, vol. 1, n. 2, pp. 145-162, doi: 10.1162/itgg.2006.1.2.145.

- Murray R., Caulier-Grice J. e Mulgan G., 2010, *The Open Book of Social Innovation*, Nesta, Londra.
- Nicholls A. e Edmiston D., 2018, *Social Innovation Policy in the European Union*, in Heiskala R. e Aro J. (a cura di), *Policy Design in the European Union. Palgrave Studies in European Political Sociology*, Palgrave Macmillan, Cham, pp. 161-190.
- Ostrom V. e Ostrom E., 1977, *Public Goods and Public Choices*, in Savas E.S. (a cura di), *Alternatives for Delivering Public Services: Toward Improved Performance*, Westview Press, Boulder, pp. 7-49.
- Pol E. e Ville S., 2009, *Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term?*, «The Journal of Socio-Economics», vol. 38, n. 6, pp. 878-885, doi: 10.1016/j.socec.2009.02.01.
- Sena B., 2016, *L'approccio del case study nella ricerca socio-economica*, «Sociologia e ricerca sociale», vol. 111, pp. 5-22, doi: 10.3280/SR2016-111001.

