



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Lavoro, Cittadinanza Sociale, Interculturalità  
LM – 87 Servizio Sociale e Politiche Sociali

Tesi di Laurea

**Innovazione e impatto sociale: nuove progettualità per i ragazzi stranieri  
residenti in Italia**

**Relatore**

Dott.ssa Ivana Maria Padoan

**Correlatore**

Dott.ssa Francesca Campomori

**Laureanda**

Noemi Tintinaglia

Matricola 847094

**Anno Accademico**

2017/2018



*A Didè*



## Sommario

Introduzione .....	7
Capitolo 1 .....	9
L'innovazione sociale e le sue caratteristiche .....	9
1.1 L'innovazione sociale. Tra definizioni ed estetica dei rapporti umani .....	9
1.2 Caratteri distintivi di una politica innovativa .....	14
1.3 L'innovazione sociale come generatore di cambiamento.....	15
1.4 Le cinque caratteristiche di una politica innovativa.....	17
1.4.1 Migliore soddisfazione di un'esigenza collettiva.....	19
1.4.2 Innovazione delle relazioni tra attori economici e sociali, e dei loro ruoli .....	20
1.4.3 Tecnologie .....	23
1.4.4 Migliore uso dei beni/risorse disponibili .....	23
1.4.5 Impatto strutturale.....	24
1.4.6 Forza economica .....	24
1.5 Costruzione di una politica innovativa .....	26
1.5.1 Suggerimenti, ispirazioni e diagnosi.....	27
1.5.2 Proposte e idee .....	28
1.5.3 Prototipi ed esperimenti .....	29
1.5.4 Sostenere .....	30
1.5.5 Organizzazione e diffusione .....	31
1.5.6 Cambiamento del sistema di riferimento .....	33
Capitolo 2 .....	35
La valutazione d'impatto dell'innovazione sociale .....	35
2.1 Le definizioni di impatto sociale.....	35
2.2 Le motivazioni della misurazione d'impatto .....	39
2.3 L'impatto strutturale come caratteristica dell'innovazione sociale.....	41
2.4 Modelli di misurazione dell'impatto sociale .....	42
2.5 Impact Value Chain .....	44
2.6 Social Return On Investment (SROI).....	48
2.6.1 Coinvolgere gli <i>stakeholder</i> .....	50
Capitolo 3 .....	52
Progetti innovativi per l'immigrazione in Italia .....	52
3.1 Accenni di politica migratoria .....	53

3.2 Post- accoglienza: sviluppi di nuove progettualità.....	56
Capitolo 4 .....	63
Innovazione nel contesto universitario: l'Active Learning Lab .....	63
4.1 Il ruolo dell'Università nelle politiche innovative.....	63
4.2 L'innovazione a Venezia: Università Ca' Foscari per l'innovazione.....	65
4.2.1 Inclusione sociale .....	78
4.3 Active Learning Lab – Social Innovation in Finance (ALL – SIF) .....	81
4.3.1 Il mio ruolo all'interno dell' ALL – SIF.....	84
4.4 L'idea innovativa vincente.....	88
Capitolo 5 .....	90
La valutazione dell'impatto dell'ALL – SIF nei ragazzi stranieri.....	90
5.1 Metodo utilizzato .....	90
5.2 Valutazione in itinere: inclusione e partecipazione .....	94
5.2.1 Revisione prima settimana.....	95
5.2.2 Revisione seconda settimana.....	97
5.2.3 Revisione terza settimana .....	97
5.2.4 Revisione quinta settimana.....	99
5.3 Raccolta dati della valutazione in itinere .....	100
5.5 Valutazione ex post: cambiamento effettivo .....	103
5.5.1 Competenze e prospettive future per i ragazzi dell'ALL- SIF .....	103
5.5.2 Confronto con le precedenti esperienze.....	108
5.5.3 Il confronto con il territorio.....	110
5.6 Considerazioni finali .....	113
Conclusioni .....	116
BIBLIOGRAFIA.....	118
SITOGRAFIA .....	122
ALLEGATO 1.....	123
ALLEGATO 2.....	125
ALLEGATO 3.....	127
ALLEGATO 4.....	129
ALLEGATO 5.....	131
Ringraziamenti .....	132

## Introduzione

Dalla partecipazione all'*Active Learning Lab – Social Innovation in Finance*, laboratorio di didattica innovativa promosso dall'Università Ca' Foscari come tutor interculturale per i ragazzi stranieri, si è sviluppato il mio interesse per la valutazione d'impatto di progetti innovativi. In particolare, la mia attenzione è stata catturata dalle possibilità concrete che questo laboratorio di sei settimane potesse dare ai ragazzi stranieri residenti in Italia, che hanno aderito all'*Active Learning Lab*.

Il focus della ricerca è poter definire se il contesto Universitario, in quanto ente di promozione e diffusione culturale, può generare cambiamento nel territorio e nei beneficiari dell'offerta proposta.

Da questi presupposti nasce la mia idea di tesi, che ha lo scopo di valutare l'impatto a breve e lungo termine del *Social Innovation in Finance* sui ragazzi stranieri.

L'elaborato si compone di una prima parte bibliografica, che fornisce le basi teoriche su cui sviluppare la seconda parte del testo, di analisi e valutazione dello specifico caso.

Il primo capitolo analizzerà il tema dell'innovazione sociale, attraverso le definizioni del termine stesso presenti in letteratura e delineando la struttura per la creazione di un progetto innovativo. Si cercherà di focalizzare l'attenzione sull'importanza delle relazioni tra i soggetti, concetto chiave per lo sviluppo di tali progetti.

Il secondo capitolo andrà ad analizzare nello specifico una fase del processo di innovazione sociale, ovvero la valutazione dell'impatto a breve, medio e lungo termine. Si tratteranno i metodi economici e sociali utilizzati per la valutazione.

Il terzo capitolo introduce il tema dell'innovazione e dei progetti attivi nel territorio italiano per la popolazione straniera, analizzando luci ed ombre del sistema di integrazione e accoglienza.

Gli ultimi capitoli, infine, presentano il laboratorio di didattica innovativa promosso dall'Università Ca' Foscari di Venezia e nello specifico il percorso negli anni dell'*Active Learning Lab*. Attraverso interviste fatte ai ragazzi stranieri, si andrà ad analizzare l'impatto che il laboratorio ha generato (e potrà generare in prospettiva futura), per mezzo di comparazioni e obiettivi generali e specifici.

Grazie alla raccolta dei dati, l'elaborato è in grado di fornire un'analisi dettagliata del l'impatto generato nei ragazzi stranieri, offrendo la possibilità di conoscere ed apprendere nuovi metodi per favorire dapprima l'integrazione, e successivamente l'apprendimento e la realizzazione di progetti personali di vita.

## Capitolo 1

### L'innovazione sociale e le sue caratteristiche

*Dobbiamo pensare all'innovazione non quando è ormai inevitabile,  
ma quando è possibile.*

*Davide Casaleggio*

Lo scopo di questo capitolo è di introdurre il tema dell'innovazione sociale. Le definizioni rispetto a questo tema risultano variegata e forse abusate, che si sviluppano in cornici spesso non definite a priori.

È importante quindi sottolineare i tratti caratteristici dell'innovazione, non partendo da "come si fa" ma da "chi la costruisce?".

Il vero soggetto del capitolo è infatti la relazione tra i soggetti e l'inclusione dei soggetti svantaggiati. Dai rapporti e dalle coalizioni nascono le idee, spinta necessaria all'evoluzione e alla costruzione di misure nuove, che possano rispondere a bisogni finora insoddisfatti.

#### **1.1 L'innovazione sociale. Tra definizioni ed estetica dei rapporti umani**

In letteratura esistono molteplici definizioni del concetto di innovazione sociale. Tale risonanza potrebbe risultare perfino banale, a volte abusata per indicare concetti non direttamente inerenti. La difficoltà sta nel definire un approccio unitario i cui caratteri si definiscono nelle pratiche. Le riflessioni nascono dal presupposto che il concetto di innovazione possa assumere dei significati diversi rispetto al contesto di sviluppo. L'etimologia del termine deriva dal latino *in – novare* "fare cose nuove" e sembra raccontare un nuovo processo di organizzare l'attività umana, un mutare uno stato di cose introducendo norme, metodi e sistemi nuovi.

Se volessimo fornire una prima chiara definizione, potremmo dire che l'innovazione sociale si riferisce all'introduzione di sistemi e criteri nuovi, ma in questo modo si farebbe riferimento all'erogazione di prodotti. L'innovazione invece non è unicamente una questione che riguarda nuovi prodotti e nuovi beni di consumo.

Se si sposta l'attenzione alle innovazioni in ambito sociale, possiamo facilmente intuire che il vero prodotto raggiunto è la relazione tra gli individui, come organizzare progetti e stare assieme, diventando uno strumento di supporto alla vita quotidiana.

Così la definizione di innovazione sociale condivisa in larga scala e inerente al lavoro sociale è quella contenuta nel "Libro bianco sull'innovazione sociale" scritto da Robin Murray, Julie Caulier Grice e Geoff Mulgan:

*"Definiamo innovazioni sociali le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano dei bisogni sociali (in modo più efficace delle alternative esistenti) e che allo stesso tempo creano nuove relazioni e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa."*<sup>1</sup>

Il "cuore" dell'innovazione sta quindi nelle nuove relazioni attivate: più che di oggetti prodotti, che possono richiamare l'idea di imprenditorialità, l'innovazione è questione di connessioni. Se pensassimo ad un individuo non come un atomo singolo, ma come una particella di un sistema molecolare ampio e interconnesso, allora innovazione significherebbe innanzitutto mettere in contatto fasce diverse di popolazione, ampliare i confini della comunità, includere anziché escludere, coinvolgere anziché discriminare.

La comparsa del termine "innovazione sociale" è da attribuire ad un'insoddisfazione strutturale delle società. L'innovazione tecnologica prodotta dalla rivoluzione industriale non poteva più essere la soluzione per rispondere ai nuovi bisogni emergenti.

Un primo filone di letteratura fa risalire agli anni '80 del secolo scorso i primi passi dell'innovazione sociale, un movimento nato da Anthony Giddens, che nel libro "Terza via" (1998) progetta di ridurre l'azione del *Big government* per lasciare spazio ai cittadini di progettare idee nuove, atte a rispondere alle nuove esperienze sociali. La stessa teorizzazione di riduzione del potere governativo, fu poi ripresa nel 2010 dal Primo

---

<sup>1</sup> Tratto da "Il libro bianco sull'innovazione sociale". Robin Murray, Julie Caulier Grice e Geoff Mulgan

Ministro Inglese David Cameron, con la sua proposta di *Big Society*, che rappresenta l'ideazione di una società organizzata collettivamente, in cui i vicini si prendano cura gli uni degli altri, una comunità che lavora assieme senza dipendere dalle burocrazie.

I tre grandi punti del programma di Cameron sono:

1. L'azione sociale: la *Big Society* vuole dipendere dalle decisioni dei cittadini, delle persone, sulla costruzione del tempo, energie e denaro. Il Governo dovrà quindi fornire dei servizi di sostenimento al fine di creare una nuova cultura, un'azione di volontariato, filantropia e azione sociale;
2. La riforma dei servizi pubblici: Cameron vuole abolire la burocrazia centralizzata, per favorire lo sviluppo di liberi professionisti, la nascita di servizi pubblici, organizzazioni sociali ed enti benefici;
3. Il rafforzamento delle comunità: l'idea della *Big Society* non si può realizzare se non si crea una società coalizzata e forte, unita nell'obbiettivo comune, un vicinato coeso e grintoso volto alla realizzazione del "benessere comune".

L'attuazione di questi principi si basa su strumenti altrettanto precisi nell'immaginario di Cameron: primariamente è necessario il decentramento del potere del governo a favore delle autonomie locali. In secondo luogo, la trasparenza sui problemi irrisolti della società (criminalità, sicurezza..) per permettere alle comunità di organizzare risposte efficaci a questi problemi. Infine, è importante che il governo fornisca i fondi per favorire lo sviluppo di un servizio pubblico.

Cameron alla conclusione del suo manifesto esprime così il suo pensiero:

*"In the past five years, as so often before in our history, we have once again defied the expectations of the world to rise up and meet our challenges. The British character is renewed every day by the millions who work hard, raise their families, care for those who need help, who do the right thing – and make this country what it is. This manifesto is about improving the lives of each and every one of these people. Together we have come so far. If we stick to our long-term plan, we can secure a better future*

*for you and your family. So let us keep moving forward; and set our sights on making our great country greater still.”<sup>2</sup>*

L’innovazione sociale diventa così l’immagine di una collaborazione tra pubblico e privato, una risposta ai problemi sociali che parte dal basso.

Ripensare al welfare appare necessario, come lo è il passaggio da un welfare tradizionale ad un welfare community, un modello di società solidale che si auto – organizza promuovendo in autonomia l’erogazione di servizi, un welfare nel quale è necessario rivedere e rivalorizzare le autonomie locali a seguito della crisi del sistema di rappresentanza e del sistema democratico. La questione è quindi cercare di superare le logiche di “redistribuzione” e “raccolta” elaborate da Bismark e Beveridge: la condizione necessaria è passare dall’ottica di amministrare senza rendimento a *“soluzioni capaci di trasformare le risorse a disposizione, puntando sull’innovazione delle risposte e non solo sul loro efficientamento”<sup>3</sup>.*

La crescente necessità di un cambiamento di prospettiva nasce dall’aumento della domanda di nuovi bisogni sociali, maturata durante la crisi degli anni Settanta che hanno portato il paese ad una situazione di “austerità permanente” (Pierson, 2001). In questa situazione, in cui nuovi bisogni sociali non trovano risposta dal sistema statale, a causa della necessità di contenere la spesa pubblica per risanare i danni economici successivi alla crisi, si comincia a pensare a nuovi sistemi di assistenza: da un lato è necessario il passaggio da una sussidiarietà verticale (in cui la distribuzione delle

---

<sup>2</sup> Tratto dal discorso di David Cameron, the conservative party manifesto 2015.

“Negli ultimi cinque anni, come spesso prima nella nostra storia, abbiamo ancora una volta sfidato le aspettative del mondo di sollevarsi e affrontare le nostre sfide. Il personaggio britannico viene rinnovato ogni giorno da milioni di persone che lavorano duramente, crescono le loro famiglie, si prendono cura di coloro che hanno bisogno di aiuto, che fanno la cosa giusta e rendono questo paese quello che è. Questo manifesto riguarda il miglioramento della vita di ciascuna di queste persone. Insieme siamo arrivati così lontano. Se ci atteniamo al nostro piano a lungo termine, possiamo garantire un futuro migliore per te e la tua famiglia. Quindi continuiamo ad andare avanti; e puntiamo a rendere ancora più grande il nostro grande paese”

<sup>3</sup> Fondazione Zancan, Welfare generativo

competenze amministrative e gestionali parte dall'alto delle autonomie territoriali – Unione Europea, Stato, Regioni.. – e coordina le attività delle autonomie locali o delle associazioni) ad una sussidiarietà orizzontale (che vive con sinergia il rapporto tra cittadini e amministrazioni, tra pubblico e privato. Ciò significa anche che laddove è possibile, la gestione delle attività viene gestita direttamente dai cittadini stessi).

Questi ragionamenti portano inevitabilmente a pensare a nuove frontiere di welfare, come quella elaborata nell'ultimo comma dell'articolo 118 della Costituzione Italiana che recita “la Repubblica favorisce la libera iniziativa di cittadini singoli o associati per lo svolgimento di attività di interesse generale”, favorendo l'ottica di una sussidiarietà circolare: questo è un principio di cooperazione, di relazione, di interesse, di collaborazione tra i cittadini e lo Stato, per cui si ritiene necessaria l'integrazione tra i soggetti pubblici e privati.

È qui che l'innovazione sociale diventa una risposta ai bisogni collettivi, ridisegnando le politiche pubbliche e immaginandosi nuove forme di partecipazione sociale. Ci si orienta verso nuove *partnership* tra pubblico e privato, con nuovi soggetti da includere nel sistema di Governance. In questo modo, la socializzazione permette lo sviluppo di forme di imprenditorialità che possano erogare prodotti innovativi in risposta ai nuovi problemi sociali. Risulta indispensabile che la società civile si organizzi in termini di cooperazione più che di collaborazione, per imparare ad operare insieme e non lasciare nelle mani dei privati la facoltà decisionale.

Secondo questo ragionamento, l'innovazione sociale non è più strettamente legata alle proposte: il *focus* diviene infatti il miglioramento del risultato sociale. In questa direzione si inserisce un'ulteriore definizione di innovazione sociale che *risolve un bisogno sociale che non è stato risolto da interventi tradizionali né da parte di soggetti privati né da servizi organizzati da parte dell'attore pubblico.*

Secondo la Commissione Europea e il BEPA (*Bureau of European Policy Advisers*), l'innovazione sociale si caratterizza per la ricerca di bisogni sociali attraverso nuove forme di collaborazione e relazioni tra diversi gruppi di individui.

Le relazioni sono al centro dell'innovazione sociale, il punto di partenza e di fine, il pensiero ed il prodotto. Tale processo può nascere da due momenti distinti: dall'individuazione del problema sociale attorno al quale si costruisce una rete di attori, oppure può partire dalla rete di relazioni stessa e solo successivamente si possono identificare i problemi da risolvere.

Perché ci sia innovazione, quindi, ci deve necessariamente essere una rivoluzione estetica dei rapporti umani. Ciò significa anche creare un nuovo equilibrio al di fuori della *comfort zone* dei processi tradizionali.

Matteo G. Caroli in "Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia" definisce il nuovo equilibrio collettivo con "l'equilibrio delle 3F":

1. Un equilibrio Frugale, poiché è impensabile mantenere alti i livelli di consumo delle risorse. Frugalità implica la capacità di fare di più con meno risorse.  
L'innovazione diventa frugale nel momento in cui è in grado di ottimizzare le risorse esistenti per moltiplicare il valore finale;
2. Un equilibrio Formale, perché deve essere un processo strutturato e inserito nella metodologia di ciascuno. Non una formula vuota di *business plan*, ma un obiettivo chiave del *business* stesso;
3. Un equilibrio Formativo, perché lo scambio di conoscenze, idee, intuizioni, esperienze tra i soggetti della comunità, che può avvenire in contesti come quello scolastico e universitario, è il motore, un'indispensabile fattore propulsivo dell'innovazione sociale.

## **1.2 Caratteri distintivi di una politica innovativa**

Una volta fornite le definizioni di innovazione sociale, è necessario chiarire quali siano i caratteri distintivi di una politica sociale. L'accento su alcuni tratti servirà da filo conduttore per le ricerche che verranno analizzate nei seguenti paragrafi. Queste infatti fungono da indicazioni che permettono di differenziare un'innovazione sociale da qualsiasi altro prodotto commerciale, e ne permettono la realizzazione.

Il primo carattere distintivo è la forma di organizzazione. Si è soliti pensare che le idee innovative possano nascere all'interno di organizzazioni pubbliche, imprese sociali, associazioni, aziende. Ma se si vuole parlare di innovazione bisogna altresì considerare che esse possano nascere in contesti non organizzati, inesplorati. È questa la caratteristica che definisce l'innovazione aperta e sociale: infatti, così facendo, si permette la diffusione delle idee e si accolgono le risposte di chiunque, coinvolgendo la comunità e le persone a tutti i livelli.

Questo tipo di organizzazione è importante soprattutto per l'innovazione sistemica, che richiede un nuovo modello oltre che ad un nuovo servizio. Si crea così un cambiamento radicale nelle relazioni e nei ruoli.

Da questo ragionamento nasce il secondo carattere distintivo, ovvero la capacità di creare coalizioni e network nel territorio. Il campo della ricerca sociale necessita di una vasta area, che possa unire figure sia pubbliche che private. Lo sviluppo trasversale permette di velocizzare i processi di invenzione e di verifica, allo scopo di creare nuove soluzioni.

Il terzo carattere distintivo è la misurazione del successo, sia durante la fase di prototipazione delle idee, sia nella fase di diffusione.

### **1.3 L'innovazione sociale come generatore di cambiamento**

Dopo aver necessariamente dato una definizione di innovazione sociale, basata sull'importanza dei rapporti umani e della coalizione sociale, è interessante comprendere come questo possa portare dei benefici all'intera comunità, sviluppando progettualità innovative che superino le conoscenze pregresse.

Secondo la rivista *Stanford Social Innovation Review*, l'innovazione sociale è stata classificata come

*“Qualsiasi nuova soluzione a un bisogno sociale migliore rispetto alle soluzioni precedenti (cioè, più efficaci, efficienti o sostenibili), per la quale il valore creato (in*

*termini di benefici) si matura a favore della società nel suo insieme piuttosto che a favore di singoli individui*<sup>4</sup>

Soluzioni efficaci ed efficienti che producono soluzioni migliori alle precedenti, sembra quindi essere lo scopo di una politica innovativa. Ogni innovazione è veicolo di miglioramento nel luogo in cui nasce, cambiando il sistema antecedente, modificando i comportanti che vigevano prima. Il fattore di novità non deve esistere solo nel singolo individuo, ma si deve radicare ed insediare sull'intero territorio, cambiandone il pensiero. Solo così si può pensare di partire da paradigmi preesistenti cercando di crearne discontinuità, avendo come scopo quello di migliorare le risposte ai bisogni sociali.

Progettare una politica innovativa è frutto dell'esigenza da parte di alcuni individui di cercare una soluzione ad un problema irrisolta. L'offerta di proposte nuove a problemi irrisolti è un primo fattore di difficoltà per i soggetti coinvolti nel progetto, che potrebbe rallentare l'avvio di una politica innovativa. A questo proposito, Clayton Christensen, accademico e consulente aziendale Americano, parlò della teoria dell'innovazione dirompente (*disruptive innovation*), che si applica quando una nuova scoperta fornisce nuovi scenari per il cambiamento futuro.

Dall'introduzione di questo nuovo paradigma, alcuni studiosi cominciarono a parlare di innovazione catalitica, per descrivere quel processo che favorisce cambiamenti sociali replicabili nei confronti di domande e gruppi sociali (*underserved groups*) non ancora soddisfatti. In linea con questo paradigma, l'OECD ovvero l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) definisce che un'innovazione è da considerarsi sociale se soddisfa un bisogno rimasto insoddisfatto dai paradigmi esistenti, oppure se riguarda il soddisfacimento di un nuovo bisogno, permettendo l'inserimento di categorie di soggetti esclusi.

L'inclusione di soggetti svantaggiati o esclusi è da considerarsi un obiettivo primario dell'innovazione sociale, poiché propone un cambiamento nel sistema, nei

---

<sup>4</sup> Stanford Social Innovation Review

comportamenti fin da prima acquisiti. Infatti, solo attraverso l'inclusione di gruppi svantaggiati potrà avvenire il cambiamento rispetto ai precedenti paradigmi e la realizzazione di quei bisogni finora insoddisfatti.

La differenziazione nei comportamenti rispetto agli assunti di base, precedenti all'innovazione, ne permette la diffusione nel territorio, radicalizzandosi e producendo cambiamenti significativi all'interno della comunità.

#### **1.4 Le cinque caratteristiche di una politica innovativa**

Secondo le ricerche di Matteo G. Caroli, nel suo secondo rapporto sull'innovazione sociale "Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia", si possono individuare sei caratteristiche perchè una politica si possa considerare innovativa (fig. 1):

1. Migliore soddisfazione di un'esigenza collettiva;
2. Innovazione delle relazioni tra attori economici e sociali, e dei loro ruoli;
3. Tecnologie;
4. Migliore uso dei beni/risorse disponibili;
5. Impatto strutturale;
6. Forza economica.

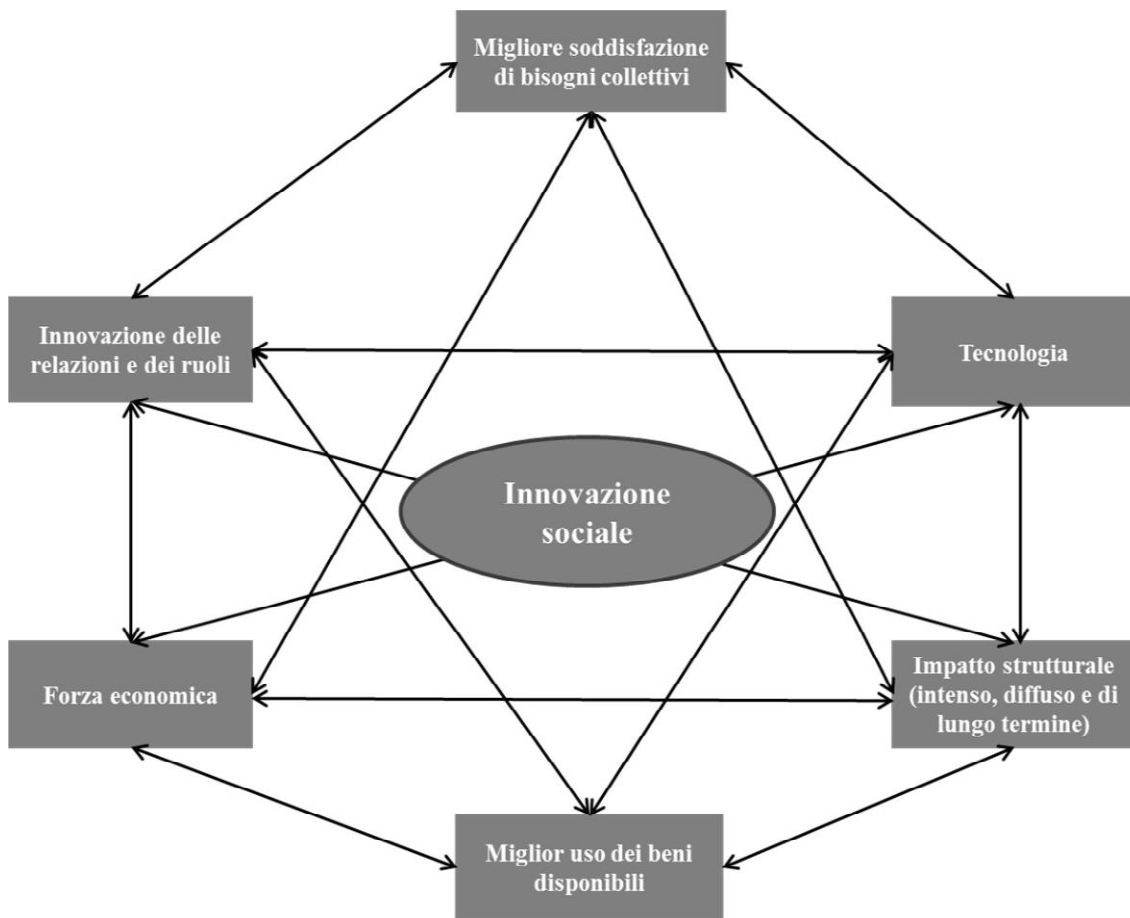


Fig. 1 Le sei caratteristiche dell'innovazione sociale<sup>5</sup>

Come si evince dall'immagine, le sei caratteristiche vivono in modo sinergico tra loro: la soddisfazione dei bisogni collettivi è l'obiettivo fondamentale dell'innovazione sociale, che si basa sul miglioramento dei rapporti tra soggetti, pubblici e privati. Perché ci sia soddisfazione dei bisogni, è necessario un miglioramento dell'uso dei beni. Così, la tecnologia è da considerarsi (in alcuni casi) sia la condizione abilitante dell'instaurarsi delle buone relazioni, sia come la finalità alla soluzione di un bisogno sociale. La forza economica e l'impatto strutturale sono condizioni interdipendenti, che determinano la rilevanza del progetto, al fine di migliorare l'esigenza collettiva.

<sup>5</sup> Matteo G. Caroli, Modelli ed esperienze di innovazione in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale. Studi ed esperienze sull'innovazione sociale – CERIS, Franco Angeli editore

La considerazione da fare, tenendo a mente le sei caratteristiche fondamentali, è che queste possono mutare, in relazione all'evoluzione dei soggetti coinvolti, al progetto di innovazione, al tempo e allo spazio in cui si stabilizzano.

Si andranno ora ad analizzare nello specifico le sei caratteristiche delle politiche innovative.

#### **1.4.1 Migliore soddisfazione di un'esigenza collettiva**

Come è stato già analizzato dai precedenti paragrafi, il miglioramento di un'esigenza collettiva che si legge nella risposta a bisogni irrisolti, è l'obiettivo di qualsiasi politica innovativa. I bisogni si possono manifestare in vari ambiti, come quello sanitario, di assistenza sociale, integrazione, formazione, cultura, miglioramento ambientale, rivitalizzazione delle aree urbane, sicurezza, sviluppo.. La definizione del contesto in cui si sviluppa una politica innovativa appare quindi fondamentale per il miglioramento dei servizi. È per questo che nella fase di progettazione, si può far riferimento all'approccio del *design thinking*, sviluppato dalla *Design School* dell'Università di Stanford. Questo approccio non solo cura l'estetica del prodotto, ma si propone di riformulare i problemi a partire dai bisogni delle persone, attraverso il coinvolgimento attivo e diretto dei soggetti coinvolti già nella fase di ideazione e prototipazione. Porre attenzione al bisogno sviluppato in determinate comunità locali permette di gestire la problematica ed analizzarla, considerando che la natura, i comportamenti e le aspettative delle persone sono influenzati dal contesto in cui vivono.

La rilevanza del contesto in cui si sviluppa una politica innovativa non è funzionale solo alla progettualità dello stesso, ma è cruciale rispetto al coinvolgimento diretto dei soggetti che vi beneficeranno. Questa specifica ci permette di differenziare un'innovazione sociale da azioni volontaristiche a sostegno di soggetti svantaggiati, poiché nel secondo caso i soggetti coinvolti rimangono "passivi", non intervengono cioè in prima persona nella creazione di soluzioni, limitandone così il potenziale miglioramento strutturale. Secondo quest'ottica quindi, il miglioramento di un'esigenza collettiva non può prescindere dal coinvolgimento degli attori stessi, dei soggetti che fanno parte della collettività, seconda caratteristica fondamentale

dell'innovazione sociale che verrà analizzata nel secondo sottoparagrafo. Il coinvolgimento dei soggetti nelle politiche fin dalle prime fasi li avvantaggia ancor prima di verificare i contenuti specifici dell'innovazione, generando autostima e dignità nel far parte di una comunità (*advocacy*).

Se si considera vera la teorizzazione del processo per cui una politica ha carattere innovativo se produce benessere e miglioramento anche attraverso il coinvolgimento dei beneficiari, non si può escludere che non ci possa essere sempre concreta applicazione: se si pensa, ad esempio, a situazioni in cui il contesto o il disagio è tale da non riuscire a includere un coinvolgimento attivo, sarà necessario intervenire con forme assistenziali in una prima fase, per attivare un processo di miglioramento e sussistenza adeguati, e per rendere i soggetti sufficientemente pronti all'attivazione di politiche innovative.

Il miglioramento di un'esigenza collettiva attraverso l'innovazione sociale non significa però che non possa incidere sul miglioramento di vita di un singolo individuo, dal punto di vista economico e sociale: si pensi, ad esempio, all'introduzione di nuove tecnologie che favoriscono l'integrazione sociale e lavorativa delle persone diversamente abili, o alla riqualifica di zone abitative degradate attraverso azioni di *cohousing*. L'impatto della politica va ad agire su singoli individui che beneficiano dei risultati, ma è un'azione volta al miglioramento sociale e alla modifica di comportamenti pregressi.

#### **1.4.2 Innovazione delle relazioni tra attori economici e sociali, e dei loro ruoli**

Come si può evincere dai precedenti paragrafi, l'instaurarsi di relazioni tra i soggetti è il fondamento per qualsiasi azione innovativa. L'innovazione, attraverso questo principio, si fa promotrice del principio di inclusione sociale, e combatte la marginalità sociale. La rilevanza e l'importanza delle relazioni assume significato proprio nel momento in cui le fasce di popolazioni economicamente e socialmente svantaggiate vengono coinvolte in un processo che possa migliorare in primis la loro condizione. Allo stesso tempo, il coinvolgimento di grandi gruppi economicamente rilevanti, è funzionale per le iniziative di interesse generale.

Il coinvolgimento dei beneficiari avviene durante tutte le fasi di progettualità di una politica innovativa. Così, l'interazione tra domanda e offerta avviene in funzione delle stesse attività, aumentando la fiducia tra beneficiari ed erogatori, rafforzandone una visione comune, che permette di massimizzare il grado di customizzazione.

L'interazione tra i soggetti, spesso diversi e provenienti da contesti estranei, è da considerarsi essa stessa innovazione sociale, poiché provoca un cambiamento di mentalità e nel comportamento dei soggetti, nonché permette l'avvicinamento di fasce di popolazione altrimenti marginali. Si può pensare, ad esempio, alle azioni di *street art* e riqualificazione urbana.

Di pari passo all'innovazione delle relazioni, così ne segue quella dei ruoli assunti dai vari soggetti: innovare la relazione con gli altri significa riconsiderare il proprio ruolo e la propria posizione. Ciò avviene anche nelle imprese, quando il cambiamento dei ruoli permette di intraprendere nuovi modelli di *business* e nuovi modi di generare ricchezza. La connessione tra relazioni e ruoli permette di superare i confini tradizionali che distinguono soggetti da altri, un modo di superare la marginalità e favorire l'integrazione, attraverso la costruzione di un "meta – obiettivo" con caratteri sia generalizzabili, sia consapevoli delle necessità dei singoli.

Inoltre, per quanto concerne alle attività di un'impresa sociale, attivazione di network tra imprese di varia natura (no – profit, imprese sociali, enti pubblici), anche tramite l'utilizzo di tecnologie digitali, è da considerarsi come il fattore distintivo per l'attuazione di relazioni innovative e sinergiche, che possano contribuire ad un impatto generalizzato e diffuso nell'intero sistema comunitario.

<b>Relazione tradizionale</b>	<b>Relazione innovativa</b>
Condivisione di un obiettivo operativo	Condivisione di valori comuni
Ruoli distinti e separati	Ruoli condivisi ed integrati
Attività sequenziali e poco interattive dei soggetti coinvolti	Attività circolari ed interattive dei soggetti
Tecnologie semplici e non "social"	Tecnologie "social" e network
Impatto limitato alla relazione	Impatto diffuso nel sistema

Fig. 2 Tabella riassuntiva

Innovare le relazioni sociali richiede inoltre un'evoluzione del modo in cui esse si rappresentano, sia a livello di imprese che per le organizzazioni non profit. Occorre estendere il loro spazio di agire, includendo la capacità al cambiamento sia nella cultura organizzativa sia nei valori delle persone che la compongono.



Fig. 3 Le condizioni interne determinante l'innovazione delle relazioni e dei luoghi<sup>6</sup>

È essenziale lo sviluppo di una fiducia condivisa, che risulta fondamentale per le innovazioni sociali che coinvolgono soggetti tradizionalmente appartenenti a diverse

<sup>6</sup> Matteo G. Caroli, Modelli ed esperienze di innovazione in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale. Studi ed esperienze sull'innovazione sociale – CERIS, Franco Angeli editore

realità sociali. La fiducia è altresì importante per la condivisione di un obiettivo comune relativo alle problematiche da affrontare.

### **1.4.3 Tecnologie**

L'utilizzo della tecnologia non deve essere considerato fondamentale per lo sviluppo di innovazioni, ma in alcuni casi è un ausilio utile.

In primo luogo, l'utilizzo della tecnologia permette l'instaurarsi di nuove relazioni e nuove interazioni tra soggetti, imprese ed organizzazioni, attraverso lo scambio di informazioni, di risorse, o nella realizzazione collaborativa di attività (*sharing*).

In secondo luogo, attraverso l'utilizzo della tecnologia, si può migliorare il risultato di una ricerca o trovare soluzioni innovative a bisogni sociali. In questo senso, la tecnologia diventa la condizione abilitante per l'instaurarsi di nuove relazioni di condivisione di idee e progetti.

Inoltre, bisogna considerare che attraverso strumenti tecnologici, si ha la possibilità di raggiungere molti più soggetti. Il vantaggio di questa operazione sta nella diffusione facile e veloce di prodotti e idee innovative, così da aver maggiore impatto nel territorio.

La disponibilità di tecnologie funzionali all'innovazione spesso dipende dalla presenza di soggetti che realizzano attività di sviluppo di tali tecnologie, come ad esempio dipartimenti Universitari o centri di ricerca.

### **1.4.4 Migliore uso dei beni/risorse disponibili**

Il miglior uso delle risorse e dei beni disponibili è da considerarsi innanzitutto come la riduzione di sprechi, valorizzando i beni non – utilizzati o sottoutilizzati. Il miglior uso può essere inoltre l'aumento dell'efficienza e della produttività del bene stesso. La riduzione, il riuso, il riciclo e quindi la salvaguardia dell'ambiente sono da considerarsi bisogni collettivi, e possono quindi essere di impatto positivo anche sull'economia globale.

#### **1.4.5 Impatto strutturale**

Un'importante e fondamentale passaggio nella costruzione di una politica innovativa, sta nell'impatto che la stessa ha nel territorio in cui si insedia. L'impatto è il miglioramento misurabile che ha la politica innovativa rispetto alle soluzioni preesistenti. Si parla di impatto strutturale, poiché deve essere un cambiamento rilevante e misurabile nel lungo termine. Intervenire nella struttura ed apportare un miglioramento e un cambiamento nel sistema è ciò che distingue l'innovazione da qualsiasi altra azione sociale. Ciò che conta per l'innovazione è fornire agli attori sociali la capacità di resilienza, termine usato nel Sociale per indicare la capacità della persona di affrontare e superare le situazioni di difficoltà, assorbire un urto senza rompersi. È un principio cardine e di forte valenza positiva, che permette alle persone di riconoscersi in una comunità e le renderle coese nell'affrontare i bisogni sociali, attraverso progetti di innovazione sociale.

L'impatto sociale è visibile sia nella società e nelle persone che vi abitano, sia nelle imprese, che possono cambiare il loro ruolo all'interno della comunità ed avvicinarsi alle aspettative degli attori sociali.

#### **1.4.6 Forza economica**

L'equilibrio economico è da considerarsi nelle fasi di progettazione e diffusione di una politica di innovazione sociale. La forza economica dell'innovazione sociale permette di vedersi riconosciuta nel mercato (impatto economico), ma anche nel miglioramento dello stato economico degli attori coinvolti e dei beneficiari. Avere una sostenibilità economica significa anche valorizzare le risorse e i beni (riferimento 1.4.4) ed impiegare l'utilizzo di risorse pubbliche.

La letteratura ha largamente evidenziato come il mercato costituisce la condizione basilare per lo sviluppo di progetti innovativi, affinché sia sostenibile. La forza del mercato permette all'innovazione sociale di avere successo solo se produce un valore percepito da un determinato gruppo di persone, quindi la realizzazione di un *output* (che può essere un prodotto o un servizio) di cui i beneficiari percepiscono direttamente il valore, diventando "clienti".

È necessario riferirsi al mercato con l'obiettivo di soddisfare un'esigenza sociale, avvalendosi di una domanda disposta ad essere comprata da chi ha un bisogno insoddisfatto.

Tra le condizioni ambientali che influenzano l'innovazione non c'è solo il mercato, vi sono anche gli attori sociali (finanziatori, gestori, fornitori, beneficiari..) e i luoghi dove si sviluppa la forza economica (imprese sociali o piattaforme virtuali).



*Fig. 4 Le tre condizioni ambientali che impattano sull'innovazione sociale<sup>7</sup>*

---

<sup>7</sup> Matteo G. Caroli, Modelli ed esperienze di innovazione in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale. Studi ed esperienze sull'innovazione sociale – CERIS, Franco Angeli editore

## 1.5 Costruzione di una politica innovativa



Fig.5 I sei momenti dell'innovazione sociale<sup>8</sup>

Questo è lo schema proposto da Robin Murray, Julie Caulier Grice e Geof Mulgan ne “Il libro bianco sull’innovazione sociale”, dove viene proposta un’analisi attenta e dettagliata della strutturazione di una politica innovativa. Nella costruzione di un progetto, è necessario seguire dei passaggi logici che favoriscono lo sviluppo del progetto stesso. Tali momenti non sono sempre sequenziali, ma rappresentano una cornice per pensare alle innovazioni e a ciò che hanno bisogno per crescere.

È una visione più organizzata e tecnica rispetto alla ricerca elaborata nel precedente paragrafo. Nonostante ciò, questo non vuole essere un momento di distacco, ma di approfondimento ed elaborazione strutturale: infatti, le sei caratteristiche prima esposte devono essere tenute a mente in ogni passaggio che si andrà ad analizzare, poiché si ritengono di fondamentale importanza per lo sviluppo di qualsiasi progetto innovativo.

<sup>8</sup> Figura tratta da “il libro bianco sull’innovazione sociale” di Murray, Grice e Mulgan, Pagina 11

Nella creazione di un progetto di innovazione sociale risulta utile l'analisi e la sequenzialità proposta dagli autori sopracitati, che danno importanza e rilievo all'analisi della domanda, alle proposte, alle sperimentazioni ed infine alla diffusione delle idee. Infatti:

*“Il modo in cui un'innovazione viene sviluppata è importante tanto quanto l'innovazione stessa”.*<sup>9</sup>

### **1.5.1 Suggerimenti, ispirazioni e diagnosi**

Porsi la giusta domanda è il primo passo per trovare la giusta soluzione. Ogni innovazione sociale nasce da un'idea, probabilmente richiamata all'attenzione da particolari bisogni sociali emergenti. L'analisi dell'idea e del problema è uno dei momenti chiave e, allo stesso tempo, più critici: nel problema bisogna visualizzare la soluzione che si andrà a concretizzare. L'errore comune all'inizio di una progettazione è spesso quello di “fare”, raggiungere l'azione il prima possibile. È necessario invece, in questa fase, prendersi il tempo per essere riflessivi, per analizzare la domanda in tutte le sue sfaccettature.

Esistono alcuni elementi che possono sollecitare l'innovazione, elementi che necessitano di una rivalutazione o l'imposizione di delle domande:

- Una crisi può essere un elemento che necessita l'emersione di qualcosa di nuovo, spinge all'elaborazione di progetti innovativi. Una delle definizioni della *leadership* è la capacità di ottenere i più grandi risultati dalle situazioni di crisi;
- L'efficienza di risparmi, il bisogno di tagliare la spesa pubblica, richiede l'intervento di soluzioni innovative, una rivisitazione del sistema originario;
- Lo scarso rendimento dei servizi evidenzia la necessità di un cambiamento;
- Le nuove tecnologie possono rappresentare uno stimolo per l'innovazione, nel comprendere come possano essere adattate e inserite nei vecchi schemi;
- Nuovi riscontri portano alla luce nuovi bisogni e nuove soluzioni;

---

<sup>9</sup> “Il libro bianco dell'innovazione sociale”. Murray, Grice, Mulgan

- L'agopuntura urbana, come lo definì Jaime Lerner, sindaco di una città del Brasile, per indicare come alcuni progetti potrebbero creare dei centri di forza nelle città ed essere da stimolo per l'innovazione.

I bisogni sociali a cui dare risposta necessitano di una mappatura nella fase iniziale, al fine di poterli prendere in considerazione e non rischiare di minimizzarli. Esistono molti approcci come sondaggi, indicatori sociali, *datasets* socio – demografici.

Mulgan sostenne che gli innovatori, attraverso semplici conversazioni, sono in grado di comprendere i bisogni delle persone. Per l'autore, l'empatia è la chiave di lettura più efficace per la mappatura della domanda.

Diagnosticare i problemi è il primo passo per sviluppare soluzioni. L'acquisizione di dati necessita, da parte degli innovatori, di interpretare i dati raccolti. L'analisi del comportamento umano condotta da Psicologi, Antropologi, Sociologi.. risulta interessante per la capacità di avvalersi di una molteplicità di azioni per un'unica soluzione.

### **1.5.2 Proposte e idee**

Una volta formulata la giusta domanda, è necessario cercare dei metodi per fornire la soluzione migliore del problema. Si dà così spazio alla creatività, alla raccolta di idee nuove ed originali. Le idee in questione derivano dalle risorse, dai cittadini e dalle comunità. Il coinvolgimento degli attori sociali è in questa fase fondamentale.

Esistono molteplici proposte per la creazione di idee, metodi di *creative thinking* sviluppati da Edward De Bono attraverso l'utilizzo di tecniche come quella del *lateral thinking* (pensiero laterale), una modalità di risoluzione dei problemi per mezzo dell'osservazione degli stessi da varie angolature.

Nel forum teatrale, invece, Augusto Boal, regista Brasiliano, gli attori mettono in scena storie di maltrattamenti e si chiede agli spettatori di riscrivere la storia (teatro degli oppressi). L'idea di base è quella di far riflettere i partecipanti su particolari tematiche e poterne estrarre emozioni ed opinioni, nello sviluppo di nuove soluzioni.

È molto difficile che un'idea nasca da sola, più spesso accade che trovi sviluppo da altre, o si generi da un'analisi creativa dell'esperienza. Viaggiare resta uno degli strumenti più funzionali per la creazione di idee.

Henry Chesbrough, economista e scrittore statunitense, parlò di *open innovation*, per descrivere un nuovo modo di far circolare le idee, allargando il numero di persone coinvolte (tramite dispositivi tecnologici e digitali). Lo stesso presidente Barack Obama, creò delle piattaforme web per coinvolgere i cittadini e renderli partecipi delle decisioni assunte dalla Casa Bianca, al fine di creare un Governo partecipativo e collaborativo, un metodo veloce per lo sviluppo di nuove idee in risposta a bisogni sociali.

### **1.5.3 Prototipi ed esperimenti**

Lo sviluppo dell'idea ha necessariamente bisogno di venire sperimentata nella pratica. Le idee si sviluppano per prove ed errori e per questo motivo è necessario testarle. Alcuni innovatori sociali non concordano nella realizzazione di questo passaggio, poiché ritengono che è meglio mettere in pratica l'idea, piuttosto che spendere tempo in strategie. Secondo gli autori invece, la prototipazione è vantaggiosa poiché un'innovazione sociale necessita di alcune modifiche prima di assumerne la forma definitiva.

La fase della prototipazione deve affrontare numerose sfide, come la fattibilità del prodotto, la consegna di un servizio, l'interazioni con particolari questioni, l'economia di mercato. Solitamente ci si affida ai consumatori per ricevere un feedback concreto.

In letteratura esistono vari modi per prototipare e verificare le idee, sia nell'ambiente effettivo degli *users*, sia attraverso metodi di laboratorio ed incubatrici.

Il finanziamento da parte di enti risulta in questa fase decisivo per il supporto dei test dell'idea stessa.

In questa fase le idee che risultano essere fallimentari, sono la spinta per trovare delle idee ad esse collegate, per ricercare altre soluzioni creative e stabili.

#### 1.5.4 Sostenere

Dopo la prototipazione delle idee e della loro verifica, solo una piccola parte sopravvive. Anche le idee che risultavano altamente promettenti inizialmente, potrebbero non svilupparsi. Bisogna considerare che nello scenario di idee innovative è molto probabile incontrare una concorrenza altrettanto valida. Si pensi all'invenzione della bicicletta: nelle fasi dell'invenzione questa ha assunto svariate forme prima di quella definitiva. I feedback ricevuti dai clienti sono utili, ma è necessario trovare un metro di valutazione, fondamentale per il successo o il fallimento di una proposta.

Per le idee che passano la valutazione, è necessario in questa fase applicare condizioni sostenibili, ovvero sviluppare un modello economico che assicuri al progetto un futuro. Anche questo passaggio può richiedere dei cambiamenti dell'idea stessa, delle semplificazioni o degli spostamenti. Per le iniziative sociali, la creazione di un modello di *business* è la strategia per la sostenibilità futura. Esso deve risultare persuasivo e semplice, poiché potrebbe rappresentare un motivo di attrazione per le imprese.

Per quanto concerne il settore pubblico, bisogna trasformare l'idea in un progetto di *business* sostenibile ed integrare l'innovazione sociale nel bilancio. Alcune volte, l'idea può essere finanziata da nuovi fondi, altre volte va a sostituire un servizio già esistente. Affinché venga dimostrata la validità economica su larga scala, è consigliabile formare un'organizzazione separata, con fondi pubblici e contratti per la fornitura dei servizi.

Le imprese sociali necessitano di strumenti diversi per uno sviluppo sostenibile: è fondamentale infatti la creazione di modelli di *business* che seguono la logica dell'innovatività, attuando programmi di sostegno o tramite regolamentazioni che incentivano l'innovazione.

Al di fuori del settore privato, per sostenere un'idea bisogna:

- Creare un modello di *business* che dimostri la sostenibilità futura dell'idea;
- Creare una mappa di controllo, di responsabilità e tutela, che possa servire anche come strumento di protezione dell'idea innovativa nel mercato;

- Assicurarsi di ricevere le risorse finanziarie adeguate per la creazione di un capitale;
- Creare una strategia di comunicazione e network per il capitale relazionale;
- Formare uno staff che possa includere anche il lavoro dei volontari oltre a quello dei professionisti;
- Formare un piano per i sistemi operazionali, la struttura di *governance* e per la definizione della *mission* sociale.

Questa fase può generare delle tensioni, tra il voler massimizzare il potere dell'innovazione oltre i livelli imposti finanziariamente. Le imprese sociali devono cercare di far convivere la collaboratività e le risorse finanziarie.

### **1.5.5 Organizzazione e diffusione**

La diffusione di un'innovazione sociale è un processo composto da interazioni e modificazioni, definita dagli autori "diffusione generativa", perchè l'innovazione prenderà inevitabilmente forme diverse invece di replicare dei modelli.

La diffusione dell'innovazione dipenderà dall'effettiva offerta e dall'effettiva domanda: l'effettiva offerta si riferisce alle prove concrete che il tipo di innovazione possa produrre cambiamenti e risultati funzionale. L'effettiva domanda si riferisce alla disponibilità dei pagamenti. Sono entrambe necessarie, ma il *focus* è dimostrare che le persone vengono soddisfatte dal prodotto creato.

Gli studi di Everett Rogers sono da considerarsi un punto di partenza per la generalizzazione di modelli di diffusione. Il modello da lui proposto descrive il processo attraverso cui le innovazioni si diffondono e vengono adottate dalle comunità locali. Rogers suggerisce che nel tempo il processo di diffusione di una politica innovativa segue una curva di frequenza a campana (fig. 5):

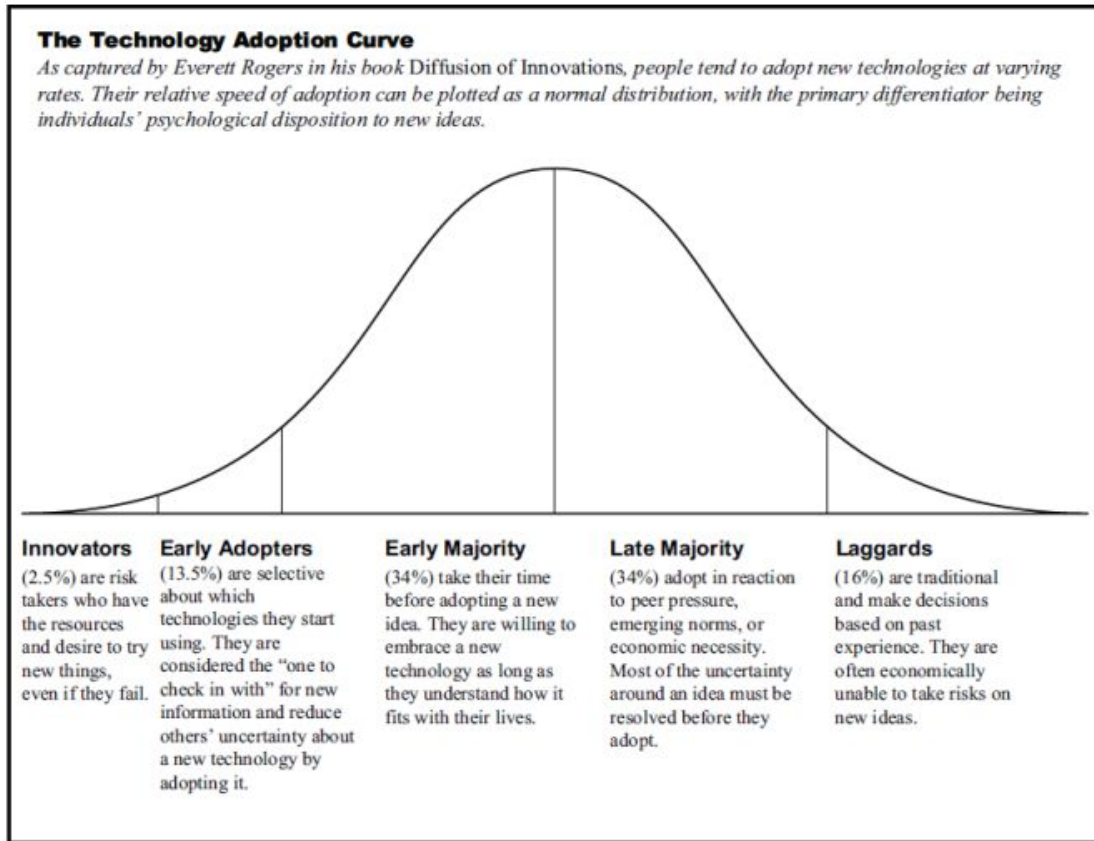


Fig. 6 The technology adoption curve first defined in 1941<sup>10</sup>

Al momento dell'ingresso in questa curva i consumatori si dividono in cinque categorie: innovatori, primi adottanti, prima maggioranza, tarda maggioranza e ritardatari, in base a caratteristiche proprie dei consumatori (socio – economiche, variabili della personalità e comportamenti). Rogers presuppone infatti che gli innovatori sono amanti del rischio, la tarda maggioranza risulta scettica, mentre i ritardatari rimangono aggrappati alla tradizione.

Anche il livello di istruzione influisce nelle caratteristiche dei consumatori: risulterebbe quindi che i primi adottanti siano i più istruiti e che mantengano un alto *status* sociale.

In generale, prima dell'assunzione di una nuova idea innovativa, vi precede un momento di riflessione, un processo mentale che diviene noto come "processo di

<sup>10</sup><https://www.reddit.com>

adozione". Rogers e Shoemaker a questo proposito stipulano cinque fasi per raggiungere l'adozione di una politica innovativa:

1. Fase della consapevolezza, in cui si viene esposti all'innovazione ma non si è forniti delle informazioni necessarie;
2. Fase dell'interesse, dove avviene lo stimolo alla curiosità e alla ricerca di informazioni aggiuntive;
3. Fase della valutazione, in cui il soggetto decide se provare la pratica innovativa o meno;
4. Fase della sperimentazione, ancora su piccola scala per determinarne l'utilità;
5. Fase dell'adozione, in cui l'individuo è completamente soddisfatto e la utilizza a pieno.

Questo modello è utile per la valutazione del metodo più adatto di diffusione: si pensa infatti che l'utilizzo dei media sia appropriato nelle prime fasi, mentre si fa leva sulla comunicazione *face to face* negli ultimi passaggi.

Lo scopo della ricerca è quello di acquisire conoscenza del processo sociale in modo da poterlo controllare e modificare.

La costruzione di *network* e di coalizioni sono le modalità per cui le innovazioni sociali prendono forma, rendendo la stessa libera e aperta, soprattutto cercando il dialogo e la collaborazione tra settore pubblico e privato. Infatti, il cambiamento sociale non è unidirezionale, dall'alto al basso, né viceversa. Numerosa letteratura a proposito afferma che ci deve essere sinergia tra le parti, come *"l'innovativa e creativa ape (gli innovatori sociali) ha bisogno di trovare un albero (grandi istituzioni che possono finanziarla e renderla replicabile) che la supporti"*.<sup>11</sup>

### **1.5.6 Cambiamento del sistema di riferimento**

La specificità di ogni innovazione sociale è quella di cambiare qualcosa, introdurre un elemento di novità, sconvolgere i vecchi schemi per introdurne altri che meglio

---

<sup>11</sup> Alex Giordano, *Digital Social Innovation: il Blog*

rispondano alle esigenze delle persone. È per questo motivo che il cambiamento del sistema di riferimento è l'ultima fase, ma non per importanza. Si tratta di cambiamenti non solo funzionali, ma di mentalità e di concetti, si realizza quando i soggetti sociali iniziano a vedere le cose in modo differente. Questo si riflette su tutti i settori, sia su quello governativo/istituzionale sia sulla comunità e la famiglia.

Più il cambiamento diviene generalizzabile, più l'innovazione sociale durerà e si generalizzerà nel futuro. Il cambiamento deve essere diffuso in tutta la società in cui si sviluppa poiché l'importante è cambiare il sistema di riferimento e i modelli fino ad ora adottati. Se il cambiamento si riferisse ad un singolo gruppo, ad una fetta della società marginalizzata, allora l'obiettivo dell'inclusione non verrebbe mai raggiunto. Se al contrario, i benefici dell'innovazione toccano in primis il gruppo svantaggiato e successivamente tutta la popolazione, allora ci sarà un cambiamento di prospettiva che impegnerà tutti nella continuazione di tale progetto.

Nel successivo capitolo si andrà nello specifico ad analizzare il significato di impatto sociale e le fasi procedurali, poiché questo è l'obiettivo del lavoro di tesi.

## Capitolo 2

### La valutazione d'impatto dell'innovazione sociale

*Se l'unico strumento che hai in mano è un martello  
ogni cosa comincerà a sembrarti un chiodo.*

*Abraham Maslow*

A seguito dei cambiamenti strutturali e sociali della società, dalla nascita di nuovi bisogni allo sviluppo di nuove risposte, si avverte la necessità di soffermarsi sul tema dell'impatto generato dalle politiche innovative. Tale necessità si è sviluppata successivamente al passaggio da un welfare state ad un welfare community, all'interno della quale la società si auto-organizza per l'erogazione di servizi, anche in assenza di adesione da parte dei privati (come l'amministrazione pubblica, lo Stato..).

L'innovazione sociale è un *context dependent*, trova cioè attuazione nel contesto istituzionale, politico, economico, sociale e ambientale, influenzandone fortemente i contenuti e le prassi finora esistenti. La sua specificità nasce dall'impatto sociale, dall'introduzione di un cambiamento non solo strutturale, ma che si avverte nei soggetti che fanno parte di una comunità.

La necessità di valutare i risultati dell'innovazione sociale nasce dai nuovi bisogni sociali e dal forte coinvolgimento dei soggetti del terzo settore. Negli ultimi vent'anni sono stati elaborati numerosi studi di valutazione d'impatto delle politiche sociali.

Necessariamente il capitolo analizzerà le definizioni di impatto sociale per poi passare ad un'analisi approfondita del processo di valutazione.

#### 2.1 Le definizioni di impatto sociale

Le definizioni attribuite a "impatto sociale" sono numerose, a volte risultano parallele ai termini "valore sociale" e "*social returns*". Si riporta la tabella delle definizioni proposta da Karen Maas e Kellie Liket in *Social Impact Measurement: classification of methods*, a cui vengono aggiunte delle definizioni tratte da altri saggi:

<b>Termine</b>	<b>Definizione</b>	<b>Fonte</b>
Social impact	By social impacts we mean the consequences to human populations of any public or private actions that alter the ways in which people live, work, play, relate to one another, organise to meet their needs and generally act as a member of society.	Burdge and Vanclay 1996
Social impact	By social impact, we mean any of the great variety of changes in physiological states and subjective feelings, motives and emotions, cognitions and beliefs, values and behaviour, that occur in an individual, human or animal, as a result of the real, implied, or imagined presence or actions of other individuals.	Latané 1981
Impact	By impact we mean the portion of the total outcome that happened as a result of the activity of the venture, above and beyond what would have happened anyway	Clark et al. 2004
Social Value	Social value is created when resources, inputs, processes or policies are combined to generate improvements in the lives of individuals or society as a whole.	Emerson et al. 2000
Social Impact	Social impact refers to impacts (or effects, or consequences) that are likely to be experienced by an equally broad range of social groups as a result of some course of action.	Freudenburg 1986
Social Impact	Social impacts are the wider societal concerns that reflects and respects the complex interdependency between business practice and society.	Gentile 2000

Social Impact	Social impacts are intended and unintended social consequences, both positive and negative, of planned interventions (policies, programs, plans, projects) and any social change processes invoked by those interventions.	IAIA By Wikipedia 2009
Impatto sociale	L'impatto sociale è la capacità di un'organizzazione di contribuire ad un cambiamento in un determinato campo d'azione modificando lo status quo di una persona o di una comunità destinatari dell'attività sociale.	Perrini e Vurro 2013
Impatto sociale	L'impatto sociale è l'attribuzione delle attività di un'organizzazione ai risultati sociali complessivi di più lungo termine.	EVPA 2013
Impatto sociale	Il concetto di impatto sociale è definito come il cambiamento non economico creato dalle attività delle organizzazioni e dagli investimenti.	Emerson et al. 2000; Epstein & Yuthas 2014
Impatto sociale	L'impatto sociale viene definito come il cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo; primario o secondario) nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare.	Zamagni 2015

*Fig. 7 Definitions of social impact and related terms con modifiche personali<sup>12</sup>*

Da queste definizioni possiamo trarre delle considerazioni comuni:

- L'impatto sociale si genera a seguito di un forte cambiamento strutturale, che si verifica negli stati fisiologici, nei sentimenti dei soggetti, motivazioni ed

<sup>12</sup> *Social Impact Measurement: classification of methods. Karen Maas, Kellie Liket (2011)*

emozioni, cognizioni e credenze, valori e comportamenti, che si possono riscontrare in un individuo, come risultato reale;

- L'impatto sociale è una conseguenza per le popolazioni, poiché altera lo stile di vita preesistente, nell'organizzazione e nella soddisfazione dei loro bisogni;
- L'impatto sociale si realizza grazie al coinvolgimento di gruppi sociali coesi che si trovano a fronteggiare un problema comune, preoccupazioni sociali, e hanno conseguenze positive di cambiamento;
- L'impatto sociale è considerato un'azione che trasforma le risorse preesistenti (*input*) in processi nuovi e migliorati per la società stessa (*output*);
- L'impatto sociale è l'insieme di risorse, *input* e processi adoperati nelle attività di determinati soggetti, nel perseguire obiettivi comuni, modificando le condizioni di vita/lavoro/relazione delle persone coinvolte;
- È il cambiamento nelle persone o nel territorio attraverso le attività o attraverso gli investimenti.

La necessità di soffermarsi sull'impatto che le proposte innovative generano sui soggetti e sul territorio è da ricollegarsi alla necessità di credere in una sussidiarietà circolare e ad un *welfare community*, data la progressiva contrazione delle risorse pubbliche. Ciò spinge ad ottimizzare i processi, comprovarne l'utilità e la trasparenza, nonché l'efficacia degli interventi.

“Valutare” assume il significato di “dare valore” e non semplicemente giudicare, tale da garantire l'identità della proposta innovativa.

Oltre ad indagare il “cosa si fa”, ciò che è importante nella valutazione d'impatto è il “come lo si fa”, facendo luce sugli effetti e sui cambiamenti che si vivono dopo una politica innovativa, condividendo il pensiero che la specificità di un progetto è quella di generare un cambiamento, positivo e misurabile.

Facendo *focus* sul cambiamento generato, bisogna considerare che dalle prime fasi del progetto bisogna conoscere qual è il problema sociale su cui si vuole lavorare, nonché i desideri dei beneficiari (come è stato più volte analizzato nel capitolo uno).

## 2.2 Le motivazioni della misurazione d'impatto

La valutazione dell'impatto che ha un progetto d'innovazione sociale, assume estrema importanza sia nella fase di valutazione *in itinere*, sia per verificare gli obiettivi che hanno spinto l'iniziazione. Poter comprendere e misurare il valore sociale è importante non solo per verificare i risultati con gli *stakeholders* (soggetti direttamente e indirettamente coinvolti in un progetto), ma anche per esaminare e riesaminare le azioni.

In particolare, è possibile riconoscere alcune motivazioni (*driver*) che spingono alla valorizzazione della valutazione:

1. Il cambiamento culturale in atto nella società: come strategia di comunicazione e diffusione all'interno della società, l'*accountability* (rendere conto), risulta un'opportunità per aumentare l'impatto sociale dei progetti, dimostrando il contributo che l'innovazione porta al territorio e ai soggetti stessi;
2. La scarsità delle risorse porta a dimostrare la validità del progetto, in modo che possa essere d'interesse per imprese e privati, cosicché si utilizzino le risorse per creare valore;
3. La crescente attenzione da parte degli investitori al fine di orientare e misurare le scelte d'investimento.

Per l'innovazione sociale la misurazione dell'impatto è un'attività obbligatoria, se i progetti vogliono durare nel tempo e creare evidenza pubblica, nonché poter migliorare le attività e creare nuove strategie.

Il processo di valutazione ha una duplice funzione: una funzione interna, in fase di pianificazione, per delineare linee guida, obiettivi, valori e coinvolgimento degli *stakeholders*, permettendo inoltre di modificare le proprie azioni; una funzione esterna, per comunicare i risultati e per verificare i reali benefici sui soggetti alla quale politica si rivolgeva.

La misurazione dell'impatto di una politica innovativa risulta particolarmente efficace se rivolgiamo l'attenzione agli *stakeholders*: infatti lo scopo è realizzare la valutazione

con il coinvolgimento dei soggetti e con i portatori d'interesse, per non essere soggettiva ma intersoggettiva. Rendicontare e misurare il miglioramento che un progetto ha portato nel territorio significa poter giustificare il miglioramento delle condizioni nelle persone, nonché il soddisfacimento dei bisogni per i quali si rivolge l'innovazione.

Le categorie alle quali ci si rivolge sono:

- I finanziatori, presenti o futuri, che possono sostenere la continuità del progetto;
- I clienti/consumatori, quei soggetti che direttamente potranno beneficiare delle novità introdotte;
- I soggetti pubblici, che valutano i benefici sociali generati dall'intervento nel territorio e nella comunità;
- I beneficiari e tutti gli *stakeholders*, soggetti ai quali si rivolge l'innovazione e coloro che potranno comprendere quanto le condizioni preesistenti siano cambiate e migliorate.

La comprensione del concetto di impatto sociale richiede quindi un cambiamento di prospettiva, da *output – oriented* ad *outcome – oriented* (Hehenberger et al., 2013): gli *output* fanno riferimento ai risultati tangibili delle attività svolte dall'organizzazione, mentre gli *outcome* sono i cambiamenti radicali che si verificano nelle società e nelle persone nel medio/lungo termine. È fondamentale non sottovalutare il ruolo degli attori e delle condizioni esterne, poiché in essi possiamo verificare la differenza tra i cambiamenti generati e ciò che sarebbe comunque successo, indipendentemente dall'attuazione del progetto (Clark et al., 2004).

La valutazione d'impatto sociale consente di verificare che tutti gli obiettivi con impatto positivo siano stati raggiunti così come quelli ad impatto negativo: solo in questo modo si potranno indirizzare e migliorare le azioni.

La partecipazione è da ritenersi un elemento caratterizzante del processo di valutazione, con forme di consultazione degli *stakeholder* in modo trasparente ed

equo, al fine di poter sviluppare l'idea di *empowerment* e resilienza nel processo di cambiamento sociale.

### 2.3 L'impatto strutturale come caratteristica dell'innovazione sociale

Per far sì che si possa valutare un'innovazione sociale, bisogna avvalersi di un *systematic change*, ovvero di un impatto strutturale. Esso risulta rilevante in termini di diffusione, intensità e durata, quando l'innovazione produce miglioramenti collettivi trovando applicazioni in contesti ampi e arreca beneficio alle persone coinvolte.

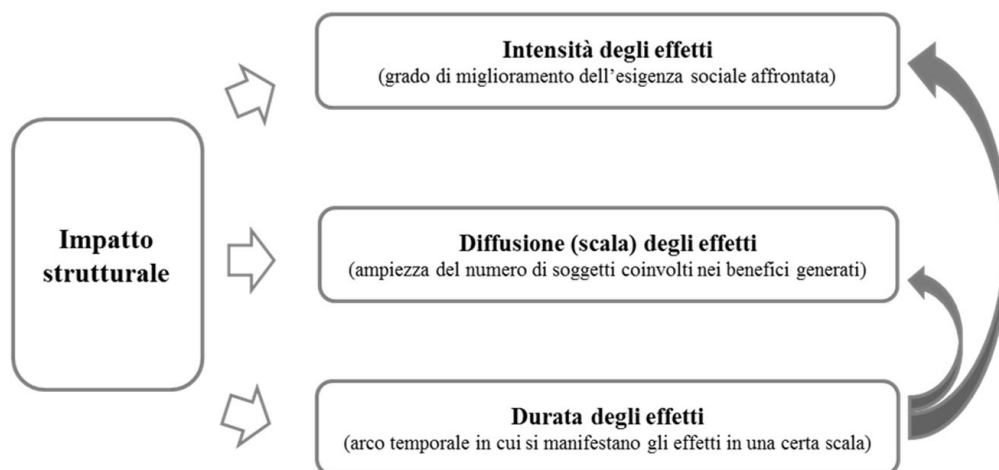


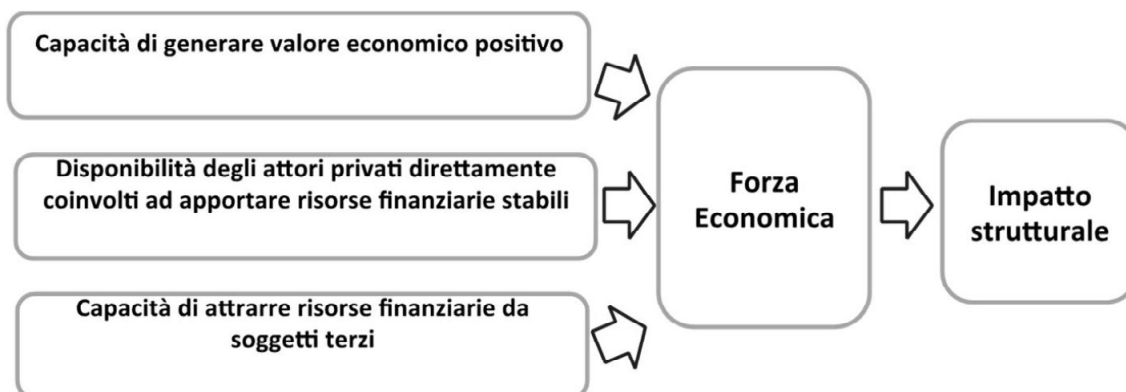
Fig. 8 Le condizioni da cui dipende l'impatto strutturale che caratterizza un'innovazione sociale<sup>13</sup>

L'ampiezza dell'innovazione si può manifestare all'interno di un contesto territoriale, rivolgendosi ad una quota di soggetti appartenenti, oppure in un contesto geografico più ampio. Potrebbe succedere che dopo l'attuazione di una politica innovativa ci sia effettivamente un miglioramento delle condizioni, senza avere effetti in larga scala. Per definizione, quando parliamo di impatto strutturale ciò prevede la capacità di rimanere in essere per un tempo sufficientemente lungo. La "durata" è infatti una

<sup>13</sup> Matteo G. Caroli, Modelli ed esperienze di innovazione in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale. Studi ed esperienze sull'innovazione sociale – CERIS, Franco Angeli editore

caratteristica dell’impatto strutturale di un’innovazione, intesa come persistenza di effetti positivi che possono coinvolgere un numero sempre maggiore di soggetti.

Se consideriamo l’impatto strutturale come intrinseco ad una politica innovativa, si assume che la valutazione si possa esprimere in termini di durata, intensità e diffusione. A queste caratteristiche si può aggiungere la dimensione economica, dei soggetti coinvolti nell’iniziativa, nel senso di forza positiva per gli investimenti futuri o addirittura generare profitto. Il raggiungimento di un equilibrio finanziario è da considerarsi come un *output* di valenza commerciale, di più facile diffusione in più ambiti.



*Fig. 9 Le determinanti della forza economica da cui dipende l’impatto strutturale dell’innovazione<sup>14</sup>*

La forza economica è, inoltre, un carattere intrinseco, in quanto determina le modalità d’intervento delle azioni sociali previste dall’innovazione. Generare valore economico positivo, cercare il coinvolgimento dei privati, instaurarne una relazione circolare e creare valore sociale sono la risultante della forza economica prodotta dall’innovazione stessa.

#### **2.4 Modelli di misurazione dell’impatto sociale**

Successivamente alla Legge Delega del Governo “per la riforma del Terzo Settore, dell’impresa sociale e per la disciplina del Servizio Civile universale” (L. 126/2016), nel

<sup>14</sup> Ibidem. Pag. 59

contesto italiano si è consolidato il pensiero di cultura imprenditoriale proprio dei sistemi Americani ed Europei, adeguandosi ed armonizzandosi per una progressiva crescita di imprenditorialità sociale. Il nuovo quadro normativo ha introdotto riflessioni rispetto i fondamenti e i tratti distintivi sull'impatto sociale in termini di misurabilità e definizione. Nel ripensare l'imprenditoria legata al valore economico per passare al valore sociale, che genera miglioramenti partendo dai soggetti coinvolti, occorre quindi ripensare alla valenza strumentale, anche in termini di durabilità ed efficacia. Cercare di definire un approccio unitario per la valutazione d'impatto potrebbe risultare impossibile, se si considera che nel panorama appaiono più di quaranta approcci possibili differenti. Fra questi però, per rilevanza e diffusione, ne possiamo classificare quattro, che pongono le fondamenta nella valutazione economica:

1. Modelli logici (*Logframe, Impact Value Chain e Theory of Change*): si tratta di valutazioni qualitative che ricostruiscono la "catena di valore sociale". L'*output* è rappresentato dalla capacità di raccontare il funzionamento in maniera intuitiva, mostrandone l'ottenimento degli impatti attesi a partire dagli *input*;
2. *Cost – Effectiveness Analysis (CEA)*: tale approccio esprime gli *outcome* sociali in unità naturali (Phillips, 2009). Esso trova vasta applicazione negli interventi sanitari (numero di anni di vita guadagnati o di decessi), consentendo misurazioni efficaci per l'allocazione di risorse finanziarie;
3. *Cost – benefit Analysis (CBA)*: il processo di valutazione calcola la differenza tra il valore monetario dei benefici generati dal progetto ed i costi relativi del flusso di benefici;
4. Metodi sperimentali, semi – sperimentali e controfattuale: l'approccio prevede dei test e degli esperimenti al fine di comparare un caso osservabile ed uno ipotetico (controfattuale), mostrando la differenza tra il progetto messo in atto e gli impatti indotti (Stern et al., 2012; Morris et al., 2012)

Si andrà ora ad analizzare nello specifico l'approccio proposto dall'Impact Value Chain, che servirà per delineare dei concetti chiave e potersi così ricollegare ad un approccio diverso, utile all'analisi del progetto nei prossimi capitoli.

## 2.5 Impact Value Chain

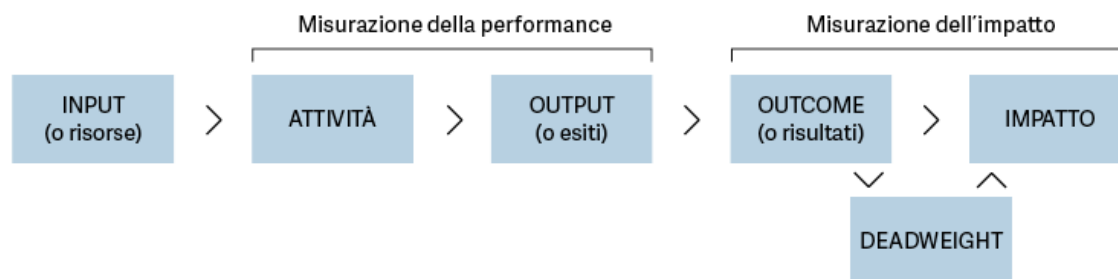


Fig. 10 Schema delle fasi del processo di valutazione

Questo schema riassume dei passaggi logici che risultano fondamentali in fase di valutazione di un progetto. Definirli significa poter dare forma alle motivazioni che spingono la nascita di una politica innovativa e protrarre gli stessi obiettivi, verificandone i risultati. Diventa quindi opportuno riferirsi ad un quadro logico, al fine di comprendere quali cambiamenti il progetto sta apportando. Questo modello logico prende il nome di catena di valore dell'impatto (Impact Value Chain) che, attraverso diversi passaggi, individua il cambiamento prodotto da una determinata innovazione nella vita delle persone. Essa si sviluppa attraverso il concatenamento di *input* (risorse), attività, *output* (esiti), *outcome* (risultati) e impatto.

Comprendere il significato di questi termini non significa assicurare una misurazione appropriata, ma permette di rispettarne la loro valutazione:

- *Input*: gli *input* sono spesso confusi con il termine "attività", ma questi non sono intercambiabili. Con tale termine ci riferiamo agli strumenti che utilizziamo nel progetto, come le risorse, i soggetti, i macchinari da investire nelle attività del progetto stesso;
- Attività: sono le azioni concrete, i compiti, ciò che i soggetti fanno per far sì che gli *output* e gli *outcome* vengano raggiunti. Sono da considerarsi come gli strumenti che permettono l'attuazione concreta del programma;
- *Output* (o esiti): si tratta del primo livello di risultati associati al progetto, ciò che il progetto ha raggiunto in breve tempo, in altre parole sono i prodotti

tangibili. È un modo semplice per quantificare le attività del progetto sull'obiettivo che si era preposto;

- *Outcome* (o risultati): questo è il secondo livello di risultati sul medio termine, ciò che il progetto ha prodotto e che perdura nel tempo. Essi si possono individuare partendo dalla *mission* del progetto, poiché racchiudono il fine ultimo.
- *Impatto*: si può definire come terzo ed ultimo livello di risultati, quelli ottenuti sul lungo termine. È da considerarsi come un sottoinsieme dell'*outcome*, poiché da un determinato *outcome* può corrispondere un cambiamento su larga scala, culturale o che coinvolge più soggetti, che si radica nel territorio e trae benefici ripetibili;
- *Deadweight*: è da considerarsi un passaggio di valutazione tra gli *outcome* e l'impatto finale, poiché è ciò che sarebbe accaduto ugualmente senza l'intervento del progetto innovativo. Al *deadweight* si può aggiungere l'*attribution* ovvero gli effetti esterni determinati da altre associazioni, cooperative o da altri progetti e il *drop – off* ovvero l'effettiva durata nel tempo delle azioni.

La catena di valore appena descritta è influenzata fortemente dal contesto generale in cui il progetto trova applicazione. Capire e dare importanza all'ambiente in cui il progetto si sviluppa è fondamentale per una buona organizzazione e per creare una valutazione d'impatto attendibile.

Per l'analisi del contesto bisogna considerare lo stato attuale e i *trend* futuri riguardanti la condizione di vita dei soggetti e il contesto comunitario.

Inoltre, il raggiungimento dei risultati è influenzato da fattori esterni, su cui non può esserci un controllo diretto, ma che devono allo stesso tempo essere considerati per la valutazione della catena di valore dell'impatto: la situazione sociale ed economica delle persone, la difficoltà a pensare al cambiamento culturale, l'influenza che soggetti esterni possono esercitare. Questi sono fattori che potrebbero complicare la valutazione dei risultati.

Per evitare ciò, si formulano delle ipotesi (*assumptions*), come condizioni base per la realizzazione del progetto.

Applicare la catena di valore può essere utile a:

- Comprendere gli obiettivi e in che modo essi possano essere raggiunti;
- Riformulare e dare priorità a vari oggetti nella valutazione;
- Comprendere le interazioni tra i vari stadi della catena di valore, soprattutto tra *output* e *outcome*;
- Identificare possibili conseguenze inattese;
- Valutare l'efficacia dell'intervento stesso, anche in relazione ai costi;
- Determinare l'efficacia del progetti, attraverso valutazioni di causa – effetto.

Il modello dell'*Impact Value Chain* è da considerarsi un modello dinamico, che deve essere rivalutato e condiviso con gli *stakeholder* in tutte le sue fasi, modificandosi e modellandosi a seconda degli eventuali rischi che può trovare.

Mappare il cambiamento attraverso la catena di valore permette di misurare l'impatto e successivamente poterne tracciare gli elementi, attraverso l'utilizzo di indicatori. L'indicatore è uno strumento che permette la misurazione di una variante o di un cambiamento.

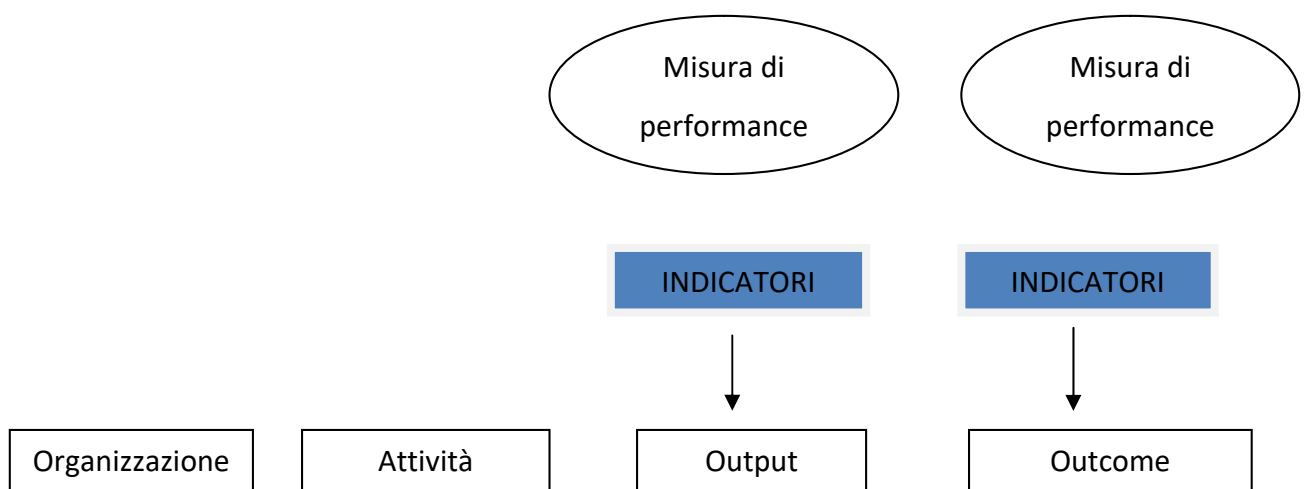


Fig. 11 Riformulazione personale dello schema *Impact Value Chain*

Gli indicatori di *output* misurano la qualità dei beni prodotti, che generano cambiamento sociale. Ci danno informazioni riguardanti l'efficienza dell'intervento.

Gli indicatori di *outcome*, invece, si riferiscono agli obiettivi perseguiti, tramite una misurazione del cambiamento sociale derivante dai beni. Tali indicatori di *outcome* permettono di valutare l'efficacia, in base ai cambiamenti avvenuti.

Selezionare gli indicatori non è un passaggio semplice e non esiste un metodo condiviso in larga scala; esistono però dei criteri che possono aiutare nella scelta. Si definisce che gli indicatori debbano essere specifici, misurabili, accessibili, rilevanti e definiti nel tempo.

In generale per essere rilevante un indicatore dovrebbe essere:

- Rilevante rispetto all'obiettivo della valutazione;
- Specifico rispetto allo stesso obiettivo;
- Essenziale rispetto ai soggetti, al quanto e al dove;
- Ricettivo e sensibile rispetto ai cambiamenti che si possono verificare;
- Attendibile rispetto ai dati;
- Valutabile nel tempo, per permettere la comparazione tra prima e dopo;
- Pratico semplice ed economico.

Il processo dell'*Impact Value Chain* si conclude con l'elaborazione di un report. È importante infatti che l'esito della valutazione sia comunicabile all'esterno. Allo stesso tempo è utile per l'organizzazione, al fine di poter rivedere la propria strategia. È importante assicurarsi di utilizzare un metro di comunicazione adatto ai soggetti al quale ci si riferisce, utilizzando uno stile chiaro e adatto all'interlocutore. Nel report, oltre a comunicare i risultati della valutazione, ci dovrà essere una parte dedicata ai finanziamenti che hanno reso possibile la realizzazione del progetto stesso. Infine, si possono inserire delle raccomandazioni per il futuro.

Era necessario poter avere una chiara definizione di questi termini e dell'intero processo di valutazione utilizzato dalla catena di valore, perché sono da considerarsi come un punto cardine della fase di valutazione di qualsiasi progetto innovativo.

Poiché nei prossimi capitoli si valuterà un progetto d'innovazione sociale nel concreto, sviluppando soprattutto la fase dell'impatto, è ora necessario introdurre un altro sistema di valutazione, non completamente scollegato all'*Impact Value Chain*, ma che permette di focalizzarci sugli *stakeholders* e che viene di norma utilizzato per le valutazioni di tipo sociale.

## **2.6 Social Return On Investment (SROI)**

Il metodo SROI per il calcolo del ritorno sociale degli investimenti nel contesto di un'attività sociale è una tecnica piuttosto giovane, redatta per la prima volta da REDF (*Roberts Enterprise Development Fund*) nel 2000, una fondazione di San Francisco che finanzia tramite sovvenzioni le attività che hanno utilità nel sociale.

L'interesse per lo SROI è dato dall'importanza di dover riconoscere dei sistemi di valutazione degli impatti non sulla base di profitti e perdite, ma che possano valutare la qualità dell'intervento sul contesto sociale. Lo SROI è un processo che cerca di capire come certe attività generano valore, trovando poi un modo per stimare quel valore in termini monetari.

*"[...] La tentazione è sempre quella di misurare ciò che è facilmente misurabile, piuttosto che ciò che è importante. In questo modo le misurazioni tendono a coprire due aspetti dei progetti. Il primo riguarda i cambiamenti fisici: il numero delle case costruite o degli alberi piantati. Il secondo riguarda le attività: il numero di persone formate o il numero di posti di lavoro creati [...] Non vengono però misurati gli effetti sulle persone che hanno preso parte a questi progetti e sulla comunità di cui questi fanno parte. Sebbene questo sia ciò che ha realmente importanza."*<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Darby & Jenkins, 2006 p.416

Lo SROI ha quindi l'obiettivo di ridurre la disuguaglianza, il degrado e migliorare il benessere comune in termini di benefici sociali, economici ed ambientali. Il cambiamento viene misurato secondo le opinioni e la valutazione delle persone, interessandosi del valore, più che del denaro, divenendo molto più che un numero, poiché ci parla di cambiamento, un'informazione qualitativa e quantitativa. Il valore sociale per lo SROI diventa quindi la creazione di risorse, processi, politiche, che producano cambiamenti nella comunità. Ciò permette di valutare la *ratio* costi – benefici di 3:1, ovvero un investimento di €1 genera €3 di valore sociale.

Lo SROI si basa su sette principi, che ne sorreggono l'applicazione :

1. Coinvolgimento degli *stakeholder*: gli *stakeholder* sono quei soggetti che sperimentano in prima persona il cambiamento effettivo delle attività promosse dall'attività innovativa. Le parti interessate devono essere necessariamente coinvolte nella valutazione in ogni fase dell'analisi, in modo che il valore misurato venga filtrato attraverso coloro la cui attività viene messa in opera;
2. Comprendere il cambiamento: attraverso i dati raccolti bisogna individuare la valenza positiva e negativa delle azioni. Il processo richiede una teorizzazione di come i cambiamenti sono stati creati;
3. Valutare ciò che conta: riconoscere il valore economico del sociale significa dare voce a coloro che sono esclusi dal processo economico, ma che sono i diretti interessati delle attività;
4. Includere solo ciò che è materiale: per verificare che le valutazioni dell'intervento siano coerenti con l'obiettivo dello stesso, è necessario prendere in considerazione l'evidenza, ovvero i cambiamenti rilevanti e significativi per gli *stakeholders* a cui il progetto si rivolge. Decidere ciò che è rilevante si rifà alle politiche organizzative, al gruppo di pari e alle norme sociali;
5. Non sovrastimare: si prende in considerazione il valore che il progetto ha realizzato, come opposto rispetto a ciò che sarebbe comunque successo (*deadweight*) o ciò che avrebbero potuto fare altre organizzazioni (*attribution*);

6. Essere trasparenti: per riprendere il primo principio, bisogna dimostrare che ogni decisione verrà riportata agli *stakeholder*, in modo che le decisioni siano più credibili se trasparenti;
7. Verificare il risultato: bisogna garantire una certa indipendenza, considerando che il valore attribuito implica soggettività.

### **2.6.1 Coinvolgere gli *stakeholder***

Gli *stakeholder* sono le persone che vivono il cambiamento prodotto dal progetto innovativo e nell'analisi SROI la loro partecipazione è di fondamentale importanza. Per coinvolgimento degli *stakeholder* si intende raggruppare tutti coloro i quali sono stati influenzati positivamente o negativamente dalle azioni. Nella decisione di inclusione di un soggetto, sarà necessario interrogarlo rispetto al cambiamento stesso, come risultati dell'attività di *outcome* rilevati. La consultazione risulta fondamentale, poiché da questo punto si possono identificare i cambiamenti effettivi prodotti.

Sia gli *outcome* positivi sia quelli negativi risultano essenziali per lo SROI, poiché alcuni *outcome* inattesi possono essere influenti per gli *stakeholder* stessi. Tuttavia, può avvenire che alcuni *outcome* inattesi possano essere dannosi per i soggetti stessi.

È importante non far rilevare tutti gli *stakeholder* come appartenenti ad un unico gruppo: le differenziazioni tra soggetti vanno evidenziate poiché risultano essenziali nella fase di valutazione: ogni beneficiario può vivere un *outcome* in maniera diversa, a seconda delle precedenti esperienze, dal bagaglio culturale e da fattori economici. Soprattutto le esperienze passate influenzano di gran lunga il processo di inclusione degli *stakeholder* ed è quindi importante riuscire a ricostruire la loro storia.

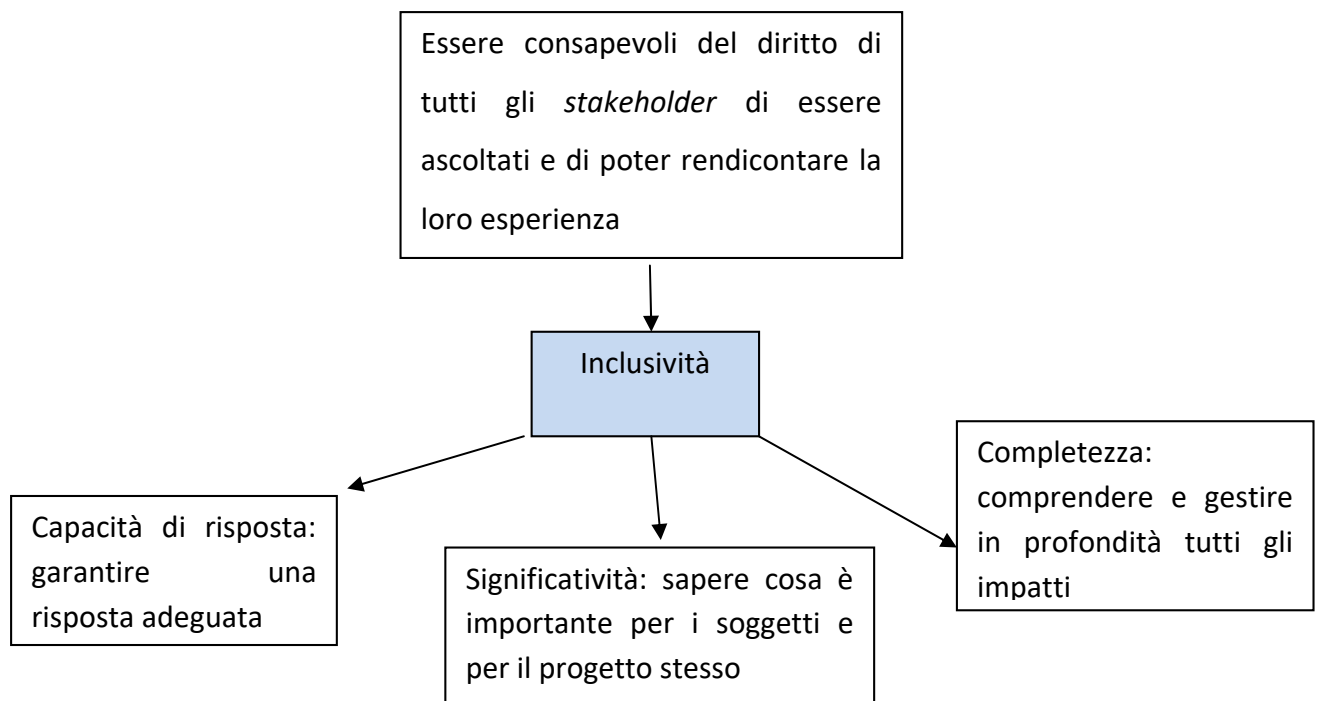
Oltre ad aiutare a capire quali cambiamenti i soggetti sentono di aver realizzato dopo l'esposizione alla pratica innovativa, il loro coinvolgimento servirà a comprendere i punti di forza e di debolezza dell'intero progetto.

La raccolta di *feedback* dagli *stakeholder* può risultare molto facile (come fare una telefonata o un'intervista) oppure complessa (come organizzare dei *focus group*). In generale si potrebbero riunire gli *stakeholder* in un unico luogo ed intervistarli, oppure fargli compilare dei questionari, organizzare eventi sociali o inviare delle *e – mail*,

oppure tramite interviste individuali. La decisione rispetto a quale metodologia utilizzare potrebbe essere influenzata dal fattore tempo o risorse da impiegare nella raccolta di informazioni.

È necessario quindi avviare un processo di dialogo con i soggetti, confrontarne le aspettative per poter così integrare le aspettative con l'obiettivo del progetto.

Il coinvolgimento degli *stakeholder* si potrebbe riassumere in questo schema:



Per rendere questo processo possibile bisogna:

- Pensare strategicamente, per definire l'obiettivo dell'inclusione;
- Analizzare e pianificare, per definire le caratteristiche degli interlocutori;
- Rafforzare le capacità organizzative per aumentare la capacità di risposta ai problemi sociali;
- Disegnare il percorso e il coinvolgimento, per scegliere quelle più adeguate;
- Agire, rivedere, rendicontare per dare effettivo seguito alle opinioni dei soggetti.

## Capitolo 3

### Progetti innovativi per l'immigrazione in Italia

*Le radici sono importanti, nella vita di un uomo,  
ma noi uomini abbiamo le gambe, non le radici,  
e le gambe sono fatte per andare altrove.*

Pino Cacucci

Prima di poter procedere con i capitoli che metteranno in pratica i criteri di valutazione di un progetto innovativo, è necessario un cappello introduttivo, che possa focalizzare l'attenzione sul tema dell'immigrazione, poiché questo è l'argomento d'analisi che le prossime sezioni andranno ad affrontare.

Il capitolo cercherà di illustrare quei progetti innovativi nati nel contesto italiano negli ultimi anni a favore delle persone immigrate.

La politica italiana su questo tema è frammentaria e la definizione di punti comuni o alleanze tra pubblico e privato risulta difficile. Di naturale conseguenza, anche le politiche sociali per l'immigrazione risultano fragili e non offrono vasta scelta nella comunità.

In questo capitolo si escluderanno tutti quei progetti che inseriscono le persone immigrate in progetti di volontariato. La scelta verte su un pensiero personale: le persone straniere che risiedono nei centri di accoglienza in attesa della Commissione che deciderà sul sistema di protezione (protezione umanitaria, sussidiaria o permesso di soggiorno per asilo politico) vengono inseriti in progetti di volontariato nel territorio, dall'agricoltura a progetti scolastici, come quelli offerti dalle biblioteche del territorio. Sono senza dubbio progetti utili e la maggior parte ben strutturati, se l'inserimento delle persone straniere avviene per interessere della persona stessa. Se invece, come spesso accade, vengono inseriti nel volontariato per "restituzione" dell'accoglienza offerta, allora il *focus* non è sull'*empowerment* della persona, ma è sull'integrazione/assimilazione degli stranieri al contesto Italiano.

Inoltre, lo scopo del lavoro di tesi è valutare il cambiamento significativo nella vita delle persone e delle comunità a seguito dell'attuazione di progetti innovativi, che

escludono quindi periodi di volontariato fini a se stessi, ma che si basano su progettualità con obiettivi più strutturati.

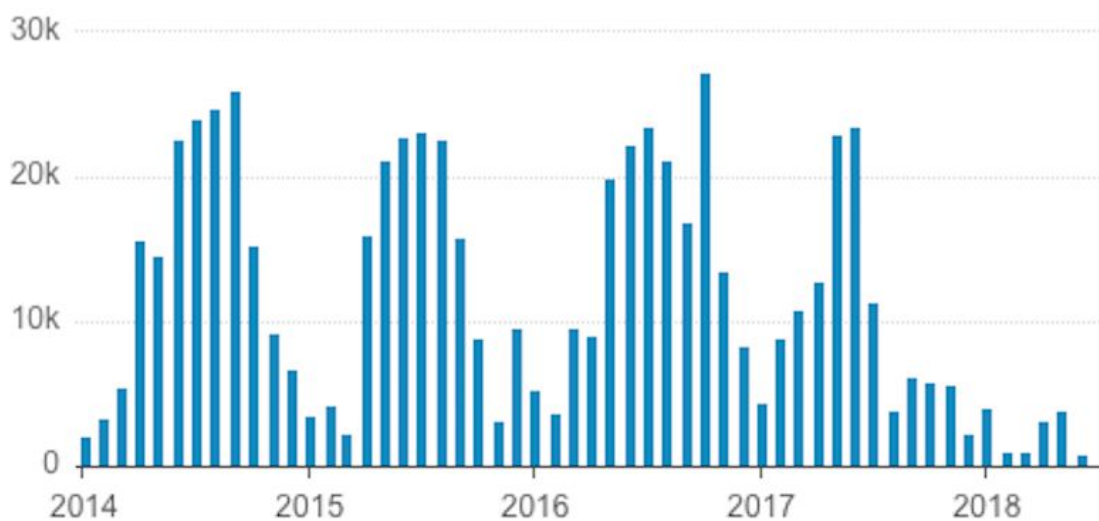
### **3.1 Accenni di politica migratoria**

L'Italia è paese di immigrazione dalla fine degli anni Settanta, ma comincia a definirsi nell'agenda politica solo a metà degli anni Ottanta, quando gli arrivi cominciano a diventare più consistenti. L'Italia in quegli'anni viveva una forte crisi, dovuta all'industria petrolifera e quindi l'arrivo di forza lavoro immigrata era vissuta come soluzione alle carenze del paese. Il legame tra il reclutamento della forza lavoro e la regolamentazione della popolazione immigrata, ha prodotto nel 1990 la Legge numero 39, nota come Legge Martelli, che introdusse il sistema dei visti per l'ingresso degli stranieri, in linea con gli altri paesi Europei. Concentrarsi sulla condizione economica, ha ridotto l'emanazione di leggi sulle questioni sociali di integrazione. Infatti, dopo pochi anni, la Legge Turco – Napolitano (n. 40/1998), ebbe come obiettivo la definizione di politiche di integrazione, ma risultò carente e instabile per la situazione che il paese stava vivendo.

Con l'attuazione della legge Bossi –Fini n. 189 del 2002 e del Pacchetto Sicurezza (Legge 94/2009), l'Italia ha creato un forte legame tra la parola immigrazione e sicurezza, tra stranieri e paura, lasciando ancora una volta escluso il discorso dell'integrazione.

Tutto'oggi si tende a mantenere l'impronta protezionistica al nostro paese, contro flussi migratori che trovano riscontro nel termine "invasione".

I dati forniti dall'UNHCR dimostrano però che i flussi migratori sono scesi ben oltre la soglia: dal 2014 al 2017 ogni anno sono sbarcati in Italia oltre centomila migranti. Nei primi mesi del 2018 invece si registrano solamente 13mila migranti.



*Fig. 12 Arrivi mensili via mare forniti dall'UNHCR*

A primo impatto potrebbero sembrare grossi numeri, ma vanno messi in prospettiva: l'Italia conta 60,5 milioni di abitanti. Gli stranieri regolarmente dentro al territorio Nazionale sono poco più di 5 milioni, ovvero l'8% della popolazione, rispetto alla media Europea che segna il 9,9% nella popolazione Austriaca, l'8,5% in quella Francese e l'11,6% di quella Svedese.

Il sistema politico Italiano continua a concentrare l'attenzione su strategie per il contenimento degli arrivi, piuttosto che sulla creazione di politiche per l'inserimento sociale e lavorativo degli stranieri.

La gestione degli arrivi risulta ancora più complessa se parliamo di accoglienza. Le condizioni dell'accoglienza vengono disciplinate dalla "Direttiva accoglienza" del 2013/33/UE, in sostituzione della precedente 2003/9/UE. La direttiva del 2003 è stata recepita nel decreto legislativo n. 140/2005, poi abrogato dal decreto legislativo n. 142/2015, aggiornandolo con le nuove direttive. Successivamente, sono state appurate alcune modifiche al decreto 142, prima il decreto – legge n. 137/2017 "Interventi urgenti in materia d'immigrazione" e poi con la Legge n. 47/2017 "sui minori stranieri non accompagnati" con il correttivo Decreto Legislativo n. 220/2017. I destinatari del sistema d'accoglienza vengono disciplinati dal Decreto legislativo n. 142/2015, "sono

gli stranieri non comunitari e gli apolidi, richiedenti di protezione internazionale nel territorio nazionale”.<sup>16</sup>

La prima fase antecedente all'accoglienza è gestita dai Centri di Primo Soccorso e Assistenza (CPSA). Dal 2015 in Italia vi è stata la richiesta di apertura degli *Hotspot*, centri di smistamento e identificazione dei migranti, in sostituzione dei precedenti CIE (Centri d'Identificazione ed Espulsione). La prima fase non si prolunga per più di 48 ore di permanenza.

Gli stranieri vengono poi smistati nei vari centri d'accoglienza del territorio. Vengono così accolti nei CAS (Centri di Accoglienza Straordinaria) aperti autonomamente dalle Prefetture del territorio in base all'esigenza del momento, gestiti poi da cooperative o associazioni. Gli stranieri vi rimangono finché non gli viene dato l'esito da parte della Commissione dello status di rifugiato, che in Italia dura circa due – tre anni.

Nelle progettualità dei CAS c'è quella di fornire agli stranieri l'accompagnamento alle prime visite mediche (tessera sanitaria e assegnazione del medico di base) e in Prefettura per l'avvio delle pratiche per il rilascio del permesso di soggiorno provvisorio. Si inseriscono poi i ragazzi in attività di volontariato del territorio. Se parlo dell'esperienza in Caritas Tarvisina durante il periodo di tirocinio, le attività di volontariato erano varie, dal servizio durante la sagra paesana, al momento della vendemmia. Si offre poi un sostegno per la lingua Italiana.

Un altro livello d'accoglienza è quello gestito dagli SPRAR (Sistema di Protezione per Richiedenti Asilo e Rifugiati), amministrati agli enti locali. Vengono affidati ai Comuni i progetti di accoglienza, favorendo una forte collaborazione tra le organizzazioni. Anche negli SPRAR, come nei CAS, il progetto di accoglienza si articola nei servizi assistenziali offerti alla persona, orientamento all'accesso ai servizi della Questura e Procura e del territorio. All'interno di questi centri d'accoglienza, vi è un'equipe di professionisti, Psicologi, Assistenti Sociali, Mediatori Culturali.

---

<sup>16</sup> [http://www.camera.it/leg17/561?appro=accoglienza\\_richiedenti\\_asilo](http://www.camera.it/leg17/561?appro=accoglienza_richiedenti_asilo)

Sia nei CAS che negli SPRAR, si cerca di fornire sempre più autonomia agli stranieri, progettando sistemi di accoglienza gestiti personalmente dai richiedenti asilo/rifugiati, con responsabilità dei pasti e della casa.

Il progetto degli SPRAR è basato su standard di accoglienza sviluppati e condivisi dalle strutture, diversamente dai CAS che si gestiscono in base all'organizzazione del terzo settore che vi opera.

I posti degli SPRAR sono limitati rispetto al reale bisogno degli stranieri, spesso in dipendenza dalla carenza di fondi messi a disposizione dagli enti locali, o dalla difficoltà di promozione da parte dei Comuni di progetti di accoglienza (che potrebbe non essere ben accolta dalla popolazione).

In entrambi i sistemi d'accoglienza, CAS e SPRAR, il tempo di permanenza coincide con il tempo di risposta della Commissione rispetto all'assegnazione dello status di rifugiato, tempi pur sempre lunghi, ma che mettono nella condizione di pensare a progettualità che possano proseguire anche una volta che l'accoglienza si esaurisce.

Negli ultimi anni, quindi, il terzo settore e le organizzazioni si sono fatti promotori di progettualità che interessano l'uscita dello straniero dai centri d'accoglienza. Tali progettualità innovative rimangono in Italia ancora di difficile promozione, scarni nelle risposte e nelle soluzioni.

Nel prossimo paragrafo si andrà quindi ad analizzare un progetto innovativo, ben distribuito nel territorio, che coinvolge i cittadini e crea una relazione tra questi e i rifugiati.

### **3.2 Post- accoglienza: sviluppi di nuove progettualità**

Una delle progettualità innovative, consiste nel programma che coinvolge i cittadini locali. Tali sperimentazioni che si collocano nella fase di "sgancio" si stanno sempre più diffondendo tra le organizzazioni. Tra tutti, lo SPRAR di Torino nel 2008 ha sperimentato l'ospitalità dei rifugiati all'interno delle famiglie, progetto che successivamente ha coinvolto la Caritas. L'esperienza di ospitare nella propria casa un

rifugiato ha preso quindi sempre più piede in Italia, successivamente al primo slancio nel 2008, come risposta ai nuovi problemi sociali legati all'accoglienza attraverso la cooperazione tra organizzazioni e società, tra Comuni e cittadini.

L'iniziativa si propone di collocare un rifugiato presso una famiglia del territorio, secondo un'ottica solidaristica, per un tempo determinato di sei/dodici mesi. Le famiglie aderenti vengono selezionate sulla base di poter garantire il giusto spazio al richiedente all'interno dell'abitazione, impegnandosi nell'investimento delle proprie risorse e reti del territorio, nonché continuare la sinergica collaborazione con le organizzazioni del territorio, che hanno il compito di monitorare e supportare durante tutto il progetto d'inserimento. Le famiglie aderiscono volontariamente e viene garantito loro un rimborso parziale delle spese. Nel corso degli anni il progetto è stato più volte ripetuto, visti i vantaggi positivi in termini di inclusione, economicità e spirito comunitario. Dal 2009 al 2014 sono state inserite in questo progetto 143 persone, 122 famiglie e 5 associazioni. L'avvio del progetto in termini economici fu a carico del Comune di Torino attraverso il Servizio Stranieri.

Con la stessa modalità d'intervento e la stessa *mission*, si sviluppa il progetto "Rifugiato a casa mia", promosso da Caritas, che ho avuto modo di conoscere durante il tirocinio in Caritas Tarvisina. Lo scopo del progetto è quello di evitare la marginalità e l'esclusione una volta che gli stranieri escono dai CAS *"per favorire una fuoriuscita dignitosa dei beneficiari dei servizi ENA gestiti da Caritas diocesane o loro enti, investendo al contempo la comunità locale con un messaggio di carità dirompente: l'immigrato, nella fattispecie il rifugiato, può essere accolto dentro le mura delle nostre case e costituire, più che un pericolo, una risorsa per la famiglia accogliente e per l'intera società"*<sup>17</sup>. Il progetto è nato nel 2013 in tredici Diocesi. Tra il 2013 e il 2014 sono state accolte 32 persone in 22 famiglie su 11 Caritas Diocesane. Anche in questo progetto, la durata dell'inserimento rimane dai sei ai dodici mesi. L'impatto valutato del progetto monitora che il 56% dei rifugiati ha raggiunto l'autonomia, il 38% la semi-autonomia, con prosecuzione del progetto d'inserimento in famiglia.

---

<sup>17</sup> Cf. Caritas Italiana- Consorzio Communitas Onlus, *Il progetto "Rifugiato A Casa Mia". Relazione finale*, 2014. L'accoglienza dei rifugiati in famiglia. Prove di comunità interculturali

In entrambi i progetti si possono notare delle caratteristiche comuni:

- Il progetto coinvolge un numero significativo di immigrati che uscivano dai percorsi di accoglienza, già in possesso del permesso di soggiorno, come continuità del progetto di accoglienza;
- L'accoglienza in famiglia avveniva nello stesso territorio in cui il rifugiato aveva trascorso la fase dell'accoglienza, garantendone continuità e i legami che lo stesso aveva già creato;
- Garantiva una coerenza progettuale;
- Supporto economico alle famiglie;
- Partecipazione anche emotiva da parte delle famiglie, nell'investimento delle reti sociali e delle risorse.

Da queste esperienze positive, molte altre associazioni del territorio hanno aderito alla progettualità. Segue una tabella, presa dalla Rivista Italiana per le Politiche Pubbliche, redatta da Francesca Campomori e Marcello Feraco (Aprile 2018) che presenta in modo dettagliato gli enti promotori dei vari progetti collegati alla post – accoglienza:

<b>Anno</b>	<b>Progetto</b>	<b>Territorio</b>	<b>Ente promotore</b>	<b>Ente gestore</b>	<b>Beneficiari</b>	<b>Tipo di accoglienza</b>	<b>Contributo (€/mese)</b>
<b>Dal 2008</b>	Rifugio diffuso	Torino	SPRAR Comune di Torino	Associazione La Tenda	28 (143 fino al 2015)	In famiglia	413
<b>Dal 2015</b>	Rifugiati in famiglia	Parma	SPRAR Comune di Parma	Associazione Ciac Onlus	10	In famiglia	300

<b>Dal 2016</b>	Progetto tandem	Parma	SPRAR Comune di Parma	Associazione Ciac Onlus	4	Convivenza con studenti	Affitto agevolato
<b>Dal 2017</b>	Vesta	Bologna	SPRAR Comune di Bologna	Cooperativa Camelot	23	In famiglia	350
<b>Dal 2016</b>	Un rifugiato in famiglia	Milano	SPRAR Comune di Milano	Cooperativa Farsi Prossimo	5	In famiglia	350
<b>Dal 2015</b>	Refugees Welcome Italia	Nazionale (soprattutto centro-nord)		Associazione Refugees Welcome Italia	40	In famiglia	Eventuale Crowdfunding
<b>Dal 2016</b>	Comunità di ospitalità	Roma e Trento		Centro Astalli	121	Comunità religiose (30 a Roma)	Finanziamento dal Centro Astalli con fondi propri
<b>Dal 2013</b>	Rifugiato a casa	Nazionale		Caritas Italia	400	In famiglia	100

	mia					indipende nte con famiglia tutor	
--	-----	--	--	--	--	---	--

Fig. 13 Sperimentazioni di post – accoglienza<sup>18</sup>

È stata fatta poi una valutazione dell’impatto di tali progetti, nei vari livelli di istituzioni, associazioni e famiglie. Se ne sono valutati i rischi e le opportunità.

Viene di seguito riportata una tabella presa da “L’accoglienza dei rifugiati in famiglia. Prove di comunità interculturali” di Chiara Marchetti:

Centralità di:	Istituzioni	Associazioni	Famiglie
<b>Rischi</b>	Burocratizzazione Rigidità Distanza	Perpetuazione dei bisogni Deresponsabilizzazione di istituzioni e comunità	Delega al privato Incompetenza nei casi complessi Enfasi sui bisogni Scarsa mediazione delle aspettative
<b>Opportunità</b>	Equità Connessione con il welfare universale	Flessibilità Conoscenza e raccordo con le fasi precedenti Ripensamento delle forme di accoglienza	Centralità del rapporto interpersonale Soggettività Impatto sulla comunità più allargata

<sup>18</sup> Rivista Italiana di Politiche Pubbliche (ISSN 1722-1137) Fascicolo 1, Aprile 2018. Integrare i rifugiati dopo i percorsi di accoglienza: tra le lacune della politica e l'emergere di (fragili) pratiche socialmente innovative. Francesca Campomori e Marcello Feraco

<b>In rapporto ai rifugiati</b>	Diritti Maggiore legittimazione Percorso di integrazione e cittadinanza	Soggettività entra nella scena dell'accoglienza Emersione delle risorse personali Discontinuità rispetto l'accoglienza centrata sui bisogni	Reciprocità Emancipazione dalla dimensione dei bisogni Apertura e scambio con le comunità etniche e religiose di appartenenza
---------------------------------	--	---	---

*Fig. 14 L'accoglienza dei rifugiati in famiglia. Prove di comunità interculturali. Chiara Marchetti*

Se volessimo mappare il cambiamento che questi progetti del territorio generano nei ragazzi stranieri, dovremmo valutarne gli indicatori: per quanto riguarda gli indicatori di *output* (rispetto l'efficienza dell'intervento) è facile affermare che il progetto del post – accoglienza ha un impatto positivo sulla vita dei rifugiati, con cambiamenti significativi e tangibili nell'ambito lavorativo e sociale (più relazioni con la cittadinanza e nuove opportunità di inserimento lavorativo).

Per quanto riguarda gli indicatori di *outcome* (che valutano l'efficacia in base ai cambiamenti avvenuti) i dati raccolti permettono di affermare che l'impatto positivo viene generato su due piani: da un lato per le Cooperative e Associazioni del territorio che, realizzando progetti ad impatto positivo, possono essere protagonisti dell'innovazione e farsi promotori di iniziative sempre migliori per il territorio e per gli stranieri stessi. Dall'altro lato, la cittadinanza riceve un *feedback* positivo dall'esperienza, che vede le famiglie coinvolte e non escluse dal progetto di accoglienza ed inoltre aiuta a superare il pensiero di esclusione e marginalità, osservando la partecipazione attiva alla socialità da parte degli stranieri.

La ricerca di progetti innovativi per l'inserimento dei migranti nel contesto comunitario, per combattere la marginalità e l'esclusione, contrastare l'avversità e monitorare l'impatto positivo che può nascere è in costante aumento. Numerosi sono i bandi a cui poter aderire per lo sviluppo di progettualità innovative, ma poche sono le idee che riescono a nascere in un contesto difficile e lacunoso.

È stato importante riportare come questa esperienza abbia trovato il modo per evolversi ed espandersi, ponendosi come obiettivo l'inclusione degli stranieri, al fine di garantirgli un futuro ricco di opportunità.

È da questi esempi di progettualità innovative che i prossimi capitoli andranno ad analizzare un altro progetto, a cui ho aderito, promosso dall'Università Ca' Foscari di Venezia e che ha tra gli obiettivi l'inclusione di un gruppo di ragazzi stranieri.

## Capitolo 4

### Innovazione nel contesto universitario: l'Active Learning Lab

*La mente ha esattamente lo stesso potere delle mani:  
non solo di afferrare il mondo,  
ma di cambiarlo  
Woodrow Wilson*

Il capitolo ha lo scopo di introdurre ed analizzare un progetto di innovazione sociale promosso dall'Università Ca' Foscari di Venezia, *L'Active Learning Lab – Social Innovation in Finance* (ALL – SIF), a cui ho aderito per sei settimane durante il periodo estivo.

Si descriverà il percorso evolutivo che integra il sistema universitario al ruolo attivo nelle politiche innovative, per poi passare nello specifico a parlare del caso Veneziano di Ca' Foscari, dando risalto ai vari progetti messi in atto dall'*Active Learning Lab* e da *Contamination Lab*, dal 2015 ad oggi.

#### 4.1 Il ruolo dell'Università nelle politiche innovative

Il contesto universitario inteso come istituzione è stato negli ultimi vent'anni considerato promotore di dinamiche d'innovazione. Si comincia a parlare di "Università imprenditoriale" negli Stati Uniti, riferendosi alla commercializzazione della conoscenza. Oltre al livello imprenditoriale, all'Università viene riconosciuto un ruolo di sviluppo dei piani Regionali, che possano mettere in comunicazione le Istituzioni, le imprese e l'Università stessa.

L'università è da considerarsi come attore d'innovazione sociale non solo per la capacità di creare conoscenza, ma soprattutto per la capacità di diffusione. Il suo riconoscimento a livello Istituzionale, la mettono in una posizione centrale per lo sviluppo economico e sociale, soprattutto dopo la riforma dell'Articolo V della Costituzione, che fornisce alle Amministrazioni locali la libertà di costruzione di valore.

L'università è divenuta attrice dello sviluppo delle politiche di innovazione grazie alla nuova interpretazione che la conoscenza e l'economia ha negli anni assunto, ma non solo: in questo hanno inciso la quota di capitale intangibile (serie di investimenti sull'istruzione, formazione, ricerca, sviluppo..), la centralizzazione della scienza e tecnologia (informatica, bioscienze,..), l'aumento del tasso di innovazione e la rivoluzione digitale<sup>19</sup>. La crescente attenzione all'economia della conoscenza ha permesso uno sviluppo interdisciplinare tra scienza e società, producendo un tipo di istruzione che si sviluppa nei contesti di applicazione.

Studi recenti fanno interagire gli ambiti di produzione con gli ambiti di utilizzo (*user/producer*)<sup>20</sup>, per permettere uno stile di innovazione aperta ed informativa. Dal modello Americano e dal modello di imprenditoria nell'Università, si diffonde un altro modello, detto "triplice elica", considerata come lavoro sinergico tra Stato, Accademia e Industria, per la creazione sviluppo e generalizzazione di conoscenze.<sup>21</sup> Tale modello ad elica è estremamente flessibile rispetto al contesto Regionale e Nazionale, tale da permettere l'inserimento di altri fattori (eliche) all'interno del processo di sviluppo dell'innovazione.

I canali di trasmissione delle conoscenze tra Università e imprese possono essere gli *output* scientifici, i contatti con gli studenti, le opportunità di occupazione per laureati e dottorandi, canali di ricerca, organizzazioni private di ex studenti, brevetti e licenze.

I modelli descritti inquadrano l'Università nelle dinamiche generative, come modo di utilizzare la conoscenza al fine di rispondere alle domande sia sociali che imprenditoriali. Sono generatrici, inoltre, di conoscenza e formazione dei soggetti e attori che vi operano, permettendo lo sviluppo sociale e culturale. Sono vere e proprie reti di conoscenza che favoriscono lo sviluppo regionale.

---

<sup>19</sup> Il ruolo dell'università nelle politiche regionali d'innovazione. Lorenzo Ciappetti, Saggi e Articoli, pag. 339

<sup>20</sup> *Models of knowledge and systems of governance, in Journal of institutional economics*, C. Antonelli 2005, 1, pp. 51-73.

<sup>21</sup> *The dynamics of innovation: from national systems and "mode 2" to a triple helix of university-industry-government relations, in Research Policy*, 2000, H. Etzkowitz, L. Leydesdorff.

Oltre all'apporto positivo dell'Università in termini di imprenditoria e cultura, i vantaggi sono rilevabili anche sotto l'aspetto economico: si può parlare in questo caso di "ruolo trasformativo" delle Università (introdotto dall'Unione Europea come rapporto *Connecting Universities to Regional Growth*).

Lo studio d'impatto del contributo delle Università sul territorio regionale resta di difficile applicazione. Ciò che viene evidenziato, però, è che per lo sviluppo su larga scala il territorio deve già offrire una dinamica innovativa, deve essere aperto all'innovazione in modo da facilitarne l'applicazione.

Oggi l'Università deve affrontare numerose sfide, posta di fronte a cambiamenti economici, tecnologici e sociali, fronteggiando le disuguaglianze prodotte dall'economia e dalla globalizzazione, che mettono in dubbio il lavoro di carattere formativo dell'Università stessa.

Questi cambiamenti non sono da considerarsi un freno, ma devono essere una richiesta sociale di un intervento ancora più attivo dell'Università. Grazie al suo intervento essa contribuisce alla creazione di occasioni lavorative, di sviluppo ed integrazione, diffondendo e trasformando dei modelli passivi di intervento.

#### **4.2 L'innovazione a Venezia: Università Ca' Foscari per l'innovazione**

L'università Ca' Foscari si fa promotrice di laboratori di innovazione sociale da ormai quattro anni, coinvolgendo l'ateneo di Venezia e il Campus di Treviso. Si possono distinguere due uffici di didattica innovativa:

- Il *Contamination Lab* (CLab): è un luogo fisico e una piattaforma virtuale di contaminazione tra studenti e non, che interessa varie discipline, assicurandone l'interdisciplinarietà e garantendo la riduzione del divario che ancora intercorre tra mondo accademico e innovazione. Esso promuove la cultura, l'imprenditorialità, la sostenibilità e l'innovazione. L'obiettivo dei progetti è la valorizzazione della creatività degli studenti, accelerando le idee innovative e sostenibili. In questo senso, l'Università diviene uno spazio nuovo, che si colloca tra la formazione e l'innovazione, in grado di fornire nuove risposte a problemi sociali, economici e ambientali.

I laboratori sono luoghi di sperimentazione, su ambiti che interessano il territorio: *digital transformation*, innovazione per il *made* e il design in Italy, sostenibilità, *Creative industries*, innovazione sociale. Un laboratorio conclusosi nel marzo 2018 “*Fashion, Culture and Tourism*”, è stato un percorso di *mentoring* per lo sviluppo di progetto innovativi, nell’ambito culturale e del materiale (artigianato e manifattura).<sup>22</sup>

- *Active Learning Lab* (ALL): sono laboratori didattici di sei settimane per gli studenti di corsi di Laurea Magistrale, provenienti anche da altri atenei, per lo sviluppo di progetti innovativi. I partecipanti vengono suddivisi in gruppi, secondo modalità di selezione interdisciplinari e coerenti con lo sviluppo del progetto.

I singoli gruppi lavorano assieme ad importanti *player* del territorio, istituzioni, aziende, organizzazioni pubbliche e private, partner di Ca’ Foscari, nell’ottica di condividere le idee e creare *network* collaborativi.<sup>23</sup>

Vengono utilizzate diverse metodologie innovative:

- *Design thinking*: metodologia per l’innovazione di gruppo sviluppata dalla *Design School* dell’Università di Stanford. Esso promuove la creatività e la collaborazione;
- *Human Centered Design*: è un approccio che si basa sulla risoluzione di problemi, fondato sullo sviluppo di empatia con le persone destinatarie della soluzione. È particolarmente utile per lo sviluppo di progetti di esperienze con le persone, attraverso un processo che si basa sulle capacità degli esseri umani di sviluppare idee cariche di valore emotivo e sociale;
- *Lean Startup*: approccio ideato da Eric Ries e Steve Blank dell’Università di Berkeley che consente di testare prototipi grezzi, velocizzando i tempi dell’innovazione;
- *Social Business Model Canvas*: implementazione del *Business Model Canvas* ideato da Alexander Osterwalder, in cui si analizzano i beneficiari, la proposta di

---

<sup>22</sup> <https://www.unive.it/pag/30571/>

<sup>23</sup> <https://www.unive.it/pag/29913/>

valore sociale, la misurazione dell'impatto sociale (SROI), la pianificazione e la comunicazione;

- Teoria del cambiamento: pianificazione strategica volta a creare connessione tra i bisogni a cui si cerca di dare risposta e il cambiamento che si vuole generare. Delinea con una rappresentazione grafica gli indicatori e permette così di misurarne i risultati.<sup>24</sup>

L'*Active Learning Lab*, nel corso degli anni si è sviluppato e consolidato, offrendo anno per anno nuovi laboratori e nuove sfide da lanciare agli studenti.

Segue una tabella contenente l'elenco dei laboratori di didattica innovativa (che si possono consultare dal sito dell'ateneo) svolti dal 2015, fino ad arrivare al progetto di cui tratterò nello specifico:

Nome del laboratorio	Durata	Progetti attuati
<b>Urban Innovation BootCamp – Smart City e rigenerazione urbana</b>	12 Ottobre - 4 Dicembre 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ChiamaMOM di Mobilità di Marca:</b> servizio di trasporto pubblico notturno <i>on demand</i>, attraverso un'applicazione per smartphone;</li> <li>- <b>Bambuseto di Forever Bambù:</b> parco che riqualifica un'area verde e si sostiene economicamente grazie alla vendita di canne e germogli di bambù;</li> <li>- <b>Recycling &amp; Decorum di Contarina:</b> soluzioni <i>smart</i></li> </ul>

<sup>24</sup> <http://businesscanvas.it/human-centered-design/>

		<p>per il conferimento del materiale riciclabile dei negozi del centro di Treviso e dei condomini della città;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Startempo</b>: piattaforma web che incrocia le domande emergenti della città in ambito culturale e sociale con le competenze e la disponibilità del volontariato;</li> <li>- <b>Smart Home di Gruppo Ti Innova di Unindustria Treviso</b>: moduli abitativi flessibili, sostenibili e accessibili, che contribuiscono a riqualificare gli spazi urbani, dedicata a giovani coppie e professionisti.</li> </ul>
<p><b>Urban Innovation BootCamp – Integrazione e turismo sostenibile</b></p>	<p>20 Giugno - 29 Luglio 2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Video-interpretariato per l'accoglienza dei migranti di Veasyt e CISCO</b>: VEASYSYT Live! servizio di videointerpretariato online, supportato dall'hardware di alta qualità di CISCO;</li> <li>- <b>Open RESOURCES</b>:</li> </ul>

		<p>percorso di autonomia per rifugiati e disoccupati attraverso il riutilizzo di immobili in disuso e l'attivazione di formazione e lavoro;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Job Club:</b> innovativa metodologia di ricerca attiva del lavoro, in gruppo, tramite un manuale scaricabile con 10 tappe e condivisione di contatti utili e passaparola;</li> <li>- <b>Bike Help:</b> moduli a impatto quasi zero sull'ambiente in grado di offrire diversi servizi utili nelle piste ciclabili extracittadine e in città;</li> <li>- <b>Beescover:</b> una piattaforma e-commerce di promozione e rete di realtà locali, per reperire servizi ed esperienze che permettono di vivere il territorio in modo autentico e insolito.</li> </ul>
<b>ALL – Sostenibilità</b>	19 Settembre - 28 Ottobre 2016	- <b>Favini:</b> far percepire agli stakeholder il <i>know-how</i> in ricerca e sviluppo

		<p>dell'azienda, per creare nuove opportunità produttive partendo dall'uso di sottoprodotti della lavorazione alimentare;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Gruppo Argenta:</b> migliorare, in modo sostenibile e avvalendosi delle più innovative tecnologie, la relazione tra utente e distributore, trasformando quest'ultimo in un oggetto utile e con un impatto sociale positivo;</li> <li>- <b>Stevanato Group:</b> Progetto Aula 3.0 - star bene a scuola, sentirla come ambiente accogliente ed ospitale, essere motivati all'apprendimento;</li> </ul>
<b>ALL – Agrifood</b>	9 Novembre - 16 Dicembre 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>La Donatella - Forno D'asolo:</b> come sarà il dolce del futuro in termini di forma, packaging, comunicazione e modalità di consumo?;</li> <li>- <b>Coldiretti Venezia:</b></li> </ul>

		<p>progettare una nuova esperienza d'acquisto che non solo valorizzi il prodotto stagionale e a km 0, ma anche la passione che caratterizza i produttori, il tutto integrato in un contesto cittadino e orientato a un più ampio progetto di riqualificazione urbana;</p> <p>- <b>Agricola Lusia:</b> come convincere i consumatori italiani a portare in tavola una spremuta d'arancia anche a ferragosto?</p>
<p><b>ALL – Design Excellence &amp; Made in Italy</b></p>	<p>6 Febbraio - 17 Marzo 2017</p>	<p>- <b>Moroso:</b> riuscire a comunicare nel migliore dei modi l'unicità del rapporto artigiano-designer e imprenditore, con visione, creatività, contaminazione, punti cardinali per vendere l'eccellenza del marchio;</p> <p>- <b>Unifarco:</b> spingere nuovi consumatori a provare i prodotti del marchio Dolomia e fidelizzare gli affezionati, attraverso</p>

		<p>nuovi e tecnologici modi di comunicare;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Kallistè</b>: delineare le nuove modalità di interazione con le creazioni e il rapporto innovativo con il marchio, punto di partenza per ideare alternativi canali di vendita e di contatto con il cliente del futuro;</li> <li>- <b>Vista Eyewear</b>: ideare un nuovo schema di vendita per il mercato italiano raccontando i valori aziendali, sia dal punto di vista tecnologico, che estetico per convincere l'ottico a vendere il prodotto.</li> </ul>
<b>ALL – Urban Innovation</b>	19 Giugno - 28 Luglio 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Fuori Programma di Cooperativa</b></li> <li><b>Solidarietà</b>: progetto di inclusione lavorativa di persone con disabilità o in condizione di marginalità sociale;</li> <li>- <b>Progetto per l'Età Evolutiva di Gruppo Terraglio e Centro della</b></li> </ul>

		<p><b>Famiglia:</b> progetto sanitario – sportivo - sociale per bambini e ragazzi affetti da DSA;</p> <p>- <b>Social Lighting di Arianna Led:</b> progetto di interazione della cittadinanza con l'illuminazione pubblica per sviluppare senso di comunità e benessere;</p> <p>- <b>Urban Center del Comune di Treviso e Treviso Smart Community:</b> spazio urbano per promuovere la partecipazione della cittadinanza nella trasformazione del territorio.</p>
<p><b>ALL-Market Innovation</b></p>	<p>18 Settembre - 26 Ottobre 2017</p>	<p>- <b>Elmas:</b> ripensare un'inedita e innovativa rete distributiva, per la vendita diretta e indiretta di software, di particolare impatto per gli interlocutori intermedi;</p> <p>- <b>Selène Illuminazione:</b> immaginare nuovi strumenti per la</p>

		<p>comunicazione delle qualità di artigianalità e design dei prodotti, sia ai distributori e che agli interior designer, italiani e stranieri;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Orved S.p.A:</b> ideare un'interfaccia digitale unica per la vasta gamma di prodotti dedicati alla conservazione e alla cottura in sottovuoto e lo strumento più adatto a comunicarla alle aziende clienti;</li> <li>- <b>Dieffebi:</b> soluzioni legate alla comunicazione del prodotto (lavorazione del metallo) ai dealer e di immaginare lo scenario futuro legato alla vendita dei prodotti alla luce degli strumenti più innovativi e tecnologici già in uso;</li> <li>- <b>Fondazione di Venezia:</b> elaborare idee e linee guida per ripensare la nuova immagine identitaria capace di proiettare la Fondazione</li> </ul>
--	--	--

		verso il futuro.
<b>ALL - Wine</b>	16 Aprile - 26 Maggio 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Carpenè Malvolti:</b> esaltare e raccontare i prodotti iconici, la sede a Conegliano e la vita del prosecco coinvolgendo territorio e i suoi enti, i giovani e i mercati internazionali, in vista del 200° anniversario dell'azienda;</li> <li>- <b>Casa Paladin:</b> affinare e rinnovare l'offerta enoturistica esistente coinvolgendo il consumatore, invitandolo ad essere ambasciatore delle Cantine Paladin nel mondo;</li> <li>- <b>Nino Franco:</b> immaginare degli interventi per elevare la percezione tra le nuove generazioni, i grandi nomi della cucina locale e nazionale e nel mercato italiano;</li> <li>- <b>Sistema Prosecco:</b> elaborare una strategia di comunicazione volta a promuovere e sottolineare</li> </ul>

		l'approccio del Sistema Prosecco alla sostenibilità, favorendo la creazione di una Brand Identity chiara e decisa.
<b>ALL - Social Innovation in Finance</b>	11 Giugno - 25 Luglio 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Gestione patrimoniale per i malati di Alzheimer;</b></li> <li>- <b>Servizi bancari senza barriere per stranieri residenti in Italia;</b></li> <li>- <b>L'economia condivisa a supporto di nuovi modelli di welfare aziendale;</b></li> <li>- <b>Millennials e cittadinanza economica: educazione finanziaria tra i giovani dai 19 ai 25 anni</b></li> <li>- <b>Social Banking, servizi e prodotti per il Terzo Settore;</b></li> <li>- <b>Dopo di noi: modelli di gestione del patrimonio finanziario rivolti a soggetti con disabilità mentale;</b></li> <li>- <b>Generazione Z e cittadinanza economica: educazione finanziaria tra i ragazzi dai 14 ai 18 anni;</b></li> <li>- <b>Servizi bancari senza</b></li> </ul>

		<b>barriere per ciechi e ipovedenti.</b>
--	--	--

Fig. 15 Tabella dei laboratori di didattica innovativa di Ca' Foscari<sup>25</sup>

Dall'esperienza del primo *Bootcamp*, si mostra come l'Università si sia impegnata in prima linea per essere parte attiva nel processo di innovazione sociale. L'Università esce dalle aule per permettere la diffusione della conoscenza nella città, generando impatto economico, ambientale e sociale. Tali laboratori si distinguono dagli altri per la trasmissione e l'utilizzo di metodi innovativi, che fanno convivere la teoria con la sperimentazione, in un percorso di co – progettazione con il territorio.

L'*Active Learning Lab* inoltre fonda il suo lavoro su degli obiettivi, che ci permettono di capire il significato delle azioni:

1. Coltivare e aumentare l'apprendimento degli studenti, introducendo nuove chiavi di lettura, nuovi metodi per leggere un problema sociale e sapergli fornire un risposta, attraverso una didattica attiva e multidisciplinare. Inoltre si permette loro di confrontarsi con problemi reali, allargando così il campo delle conoscenze tradizionali;
2. I progetti sono una fonte di cultura imprenditoriale per i giovani, che sono spinti alla creazione di idee e reali condizioni di lavoro future;
3. I progetti aiutano i giovani a lavorare sulla loro creatività, passione ed potenziale innovativo, valutando l'impatto sociale delle loro azioni e quindi rendendoli responsabili anche nei confronti della società e del territorio, parlando di futuro collaborativo;
4. *Learning by doing*, apprendere attraverso la pratica;
5. Accelerazione di soluzioni innovative con cambiamenti effettivi sulla società e sui soggetti coinvolti;
6. *Networking*, fare rete con gli attori del territorio, imprese, aziende, enti pubblici, associazioni e cooperative e *stakeholder*;

<sup>25</sup> <http://www.unive.it/pag/29913/>

7. Inclusione sociale, avendo tra le presenze giovani stranieri, richiedenti asilo, rifugiati o studenti internazionali.

#### **4.2.1 Inclusione sociale**

Una volta focalizzati gli obiettivi che hanno permesso la nascita e la promozione dei laboratori, è necessario approfondire quello riguardante l'inclusione dei ragazzi stranieri, ai fini della ricerca.

Con inclusione sociale si intende lo stato di appartenenza a qualcosa, sentirsi accolti e avvolti<sup>26</sup>, rappresentando ciò che i soggetti intendono in termini di equità e pari opportunità, indipendentemente dalla presenza di differenze fisiche, psichiche, economiche, sociali o culturali.

Si possono definire sei caratteristiche per delineare i contorni del termine "inclusione":

- Essa si riferisce a tutti gli individui;
- Include tutte le differenze, senza categorizzarle, pensate come metodi diversi per porsi nelle diverse relazioni e interazioni;
- Il suo obiettivo è quello di eliminare ogni forma di discriminazione;
- Si fa promotrice di cambiamento culturale e sociale, per facilitare la partecipazione attiva di tutte le persone;
- Favorisce la costruzione di terreni inclusivi, capaci di accettare le differenze, senza eliminarle;
- Non condivide la concezione di abilismo, che discrimina le persone diversamente abili.

Oggi il tema dell'inclusione viene inevitabilmente associato a quello dell'immigrazione.

---

<sup>26</sup> Pavone 2012, in M. Pavone, "Dall'esclusione all'inclusione. Lo sguardo della Pedagogia speciale", Mondadori, Milano, 2010. p. 142

Dopo la Seconda Guerra Mondiale in Europa si diffondono tre modelli d'integrazione degli stranieri rispettivamente in Francia, nel Regno Unito, in Germania e successivamente trova diffusione il modello Italiano<sup>27</sup>:

- Selezione e assimilazione in Francia: secondo questo modello, lo Stato "sceglie" la nazionalità dell'immigrato sulla base della facilità di poterlo assimilare alla cultura Francese. Si pensa quindi che lo straniero debba somigliare in tutto al classico cittadino Francese, come forma di naturalizzazione;
- Multiculturalismo di Stato nel Regno Unito: si creavano delle unità, delle piccole comunità distinte per le diverse identità nazionali, piccoli ghetti all'interno del paese dedicati solo alla popolazione straniera;
- *Gast – arbeiter* in Germania: il modello dei "lavoratori ospiti". La forza immigrata servì alla Germania per rialzarsi dopo la Seconda Guerra Mondiale e per farlo aveva bisogno di manodopera flessibile, senza diritti e soprattutto precaria, promuovendo così un modello di immigrazione circolare, che impiegasse la manodopera straniera per il tempo che serviva, per poi (idealmente) rimandarla al confine;
- *L'apartheid* del modello italiano: l'Italia si posiziona negli spazi intermedi dei modelli appena citati:
  - Si fa promotrice di una politica "assimilazionista senza assimilazione", gli stranieri devono cioè adattarsi in tutto al contesto Italiano senza vedersi riconoscere equità e opportunità;
  - Si avvia una politica di etnicizzazione senza riconoscimento, creando delle comunità separate per etnia, ma con scarsissimo riconoscimento alla differenza culturale;
  - Si persegue una politica di selezione, rotazione e precarizzazione della manodopera immigrata, costruendo una forza lavoro sempre a disposizione e facilmente ricollocabile;
  - Azione sistematica di segregazione e discriminazione utilizzando il fattore razza come giustificazione.

---

<sup>27</sup> Pietro Basso e Fabio Perocco, "Gli immigrati in Europa. Diseguaglianze, razzismo, lotte" pag.163- 223

Nelle ricerche condotte negli ultimi anni si diffondono altri metodi di integrazione, che i vari Stati individuano come potenziale per creare un società più unita. In Danimarca, ad esempio, gli stranieri che hanno partecipato a corsi di alfabetizzazione all'inglese hanno più possibilità di trovare lavoro. In Germania, la formazione professionale ha effetti positivi sull'acquisizione di competenze per il mercato del lavoro, sia per i nativi sia per gli stranieri. Tali programmi di integrazione vanno intesi come metodi per facilitare e velocizzare dei processi che possono avere effetti positivi sul lungo termine. Al contrario, la creazione di programmi dedicati alla popolazione straniera non possono far altro che creare ulteriore stigmatizzazione e diseguaglianze.

È importante pensare a politiche innovative di inclusione che ricorrano a sistemi universalistici, che possano avere un reale impatto positivo nelle persone a lungo termine, progetti capaci di includere e dare opportunità di partecipare alla vita comunitaria. Si tratta quindi di innovare i servizi, sapendo leggere la domanda sociale per fornire un prodotto adatto a generare cambiamento.

Cambiare le modalità di fornire un servizio significa:

- Porre attenzione agli effetti di stigmatizzazione dei servizi dedicati alle sole persone straniere, che non fanno altro che continuare il processo di esclusione;
- Includere la comunicazione e i *feedback* nel processo d'integrazione, per avere ritorni effettivi sull'esperienza, sul breve e lungo periodo;
- Creare piattaforme aperte, volte a raccogliere idee innovative e fattibili;
- Creare progettualità che possano unire la società con gli immigrati, creando occasioni di socialità, contatto e lavoro;
- Una valutazione degli *output* pubblica e accessibile, che possa mostrare i cambiamenti nel medio – lungo periodo;
- Valorizzare i successi, ma anche gli insuccessi, al fine di incentivare le revisioni e gli adattamenti.

L'inclusione è uno degli obiettivi fondamentali dei progetti dell'*Active Learning Lab*. I laboratori, infatti, nascono con lo scopo di poter fornire un percorso eterogeneo sia a livello di competenze sia per la valenza culturale.

Dal 2016 l'*Active Learning Lab* diventa uno strumento di inclusione sociale, grazie alla collaborazione nata con la Prefettura di Treviso e l'Ufficio Relazioni Internazionali di Ca' Foscari, favorendo l'accesso ai laboratori a richiedenti asilo e rifugiati. La situazione dei flussi e degli arrivi, richiede un intervento sul territorio anche all'Università, per la definizione di nuovi criteri di accoglienza. Attraverso i laboratori di Ca' Foscari, l'Università si è aperta a nuove sfide tra cui la promozione dell'integrazione attraverso la formazione e la condivisione di competenze.

Il percorso di inclusione è partito dal lavoro di *neetworking* tra l'Università e le cooperative del territorio, per la ricerca di ragazzi compresi tra i 19 e i 32 anni. La selezione dei ragazzi viene svolta attraverso dei colloqui di gruppo (misti tra stranieri e autoctoni) per la valutazione delle *softskills*.

Viene poi fatta una valutazione del curriculum dei ragazzi, per verificare che possano essere ben inseriti all'interno dei gruppi di ricerca.

#### **4.3 Active Learning Lab – Social Innovation in Finance (ALL – SIF)**

Nel mese di Giugno 2018, l'Università Ca' Foscari, in collaborazione con Fondazione Università Ca' Foscari Venezia, Centro Interdipartimentale "Scuola in Economia, Lingue e Imprenditorialità per gli Scambi Internazionali", con Crédit Agricole Cariparma e Human Foundation ha attivato un laboratorio di didattica innovativa per una finanza inclusiva. Il laboratorio è iniziato l'11 Giugno 2018 e si è concluso il 25 Luglio 2018, utilizzando lo spazio dell'Università Ca' Foscari di Venezia al Campus di Treviso. Come è descritto nel bando, il progetto è stato strutturato in sei settimane, a cui potevano partecipare 40 studenti universitari o neolaureati provenienti dall'Università Ca' Foscari o da altri atenei, con diversi curriculum e ambiti professionali. Il bando prevedeva l'inserimento di 8 rifugiati.

L'edizione appena conclusasi è stata dedicata allo sviluppo di servizi finanziari volti ad avere un impatto positivo sul territorio in termini di inclusione sociale. I temi dell'edizione sono stati:

- Accessibilità ai pagamenti, che si proponeva di rendere accessibili e di facile uso i sistemi di pagamento a categorie socialmente svantaggiate, aumentandone l'autonomia attraverso la rimozione di barriere fisiche e psicologiche;
- *Sharing economy*, con obiettivo quello di comprendere quali strumenti, modelli, prodotti, servizi finanziari potevano favorire dei sistemi di economia condivisa, creando sinergia nel territorio. Si proponeva di realizzare dei modelli in grado di rispondere alla crescente domanda sociale attivando il Terzo Settore, per un lavoro condiviso con gli attori del territorio;
- Educazione finanziaria, per aumentare la consapevolezza dei giovani attraverso l'identificazione di servizi e prodotti per supportare diverse necessità finanziarie;
- Finanza per categorie svantaggiate, con obiettivo di creare modelli di supporto per specifiche categorie svantaggiate, facilitando l'uso di quotidiani strumenti di pagamento e agevolandone il ciclo di vita patrimoniale;

L'ALL – SIF proponeva tre obiettivi principali:

1. Trasferire metodologie legate alla progettazione sociale come la Teoria del Cambiamento, *Human Centered Design*, *Social Business Model Canvas*, che potevano aiutare i giovani ad entrare nel mondo del lavoro. Tramite il trasferimento di conoscenza gli studenti hanno appreso conoscenze trasversali, con competenze e strumenti anche imprenditoriali, progettuali, organizzativi e comunicativi;
2. Trasferire un metodo di lavoro in grado di sviluppare soluzioni innovative, per risolvere problemi sociali valorizzando i prodotti, i servizi, i sistemi e i meccanismi della finanza sociale;
3. Accelerare idee, sostenere il territorio e aumentare la sensibilità alla cultura finanziaria, con attenzione particolare all'inclusione sociale.

La durata del laboratorio prevedeva 150 ore, scandite da obiettivi settimanali: infatti, i primi giorni della settimana (lunedì/martedì) i ragazzi partecipavano a lezioni frontali con esperti, per approfondire temi di didattica innovativa e fornire loro gli strumenti da utilizzare per lo svolgimento dei laboratori (analisi degli *stakeholders*, teoria del cambiamento, *Human Centered Design*, *Social Business Model Canvas*, finanziabilità e raccolta fondi, modalità di presentazione di un'idea progettuale), mentre il fine settimana (venerdì) si svolgeva la revisione con i singoli gruppi, in base agli obiettivi da raggiungere.

I ragazzi hanno potuto vivere un *Hackathon (Hackin' Social Finance)* di 24 ore di lavoro no – stop e di attività organizzate, un'incubatrice per un giorno dove proseguire la progettazione delle varie *challenge* rimanendo a stretto contatto, nella cornice ospitante di H – Farm a Roncade.

Inizialmente i ragazzi sono stati divisi in gruppi composti di 6/8 persone ed ad ognuno di questi è stata affidata una *challenge* (sfida). Le sfide erano:

- Servizi bancari senza barriere: promuovere l'accessibilità ai servizi finanziari per ciechi e ipovedenti: l'obiettivo della *challenge* era di rendere accessibile l'utilizzo di strumenti bancari e accessibilità a ciechi e ipovedenti;
- Accessibilità ai pagamenti per stranieri residenti in Italia: l'obiettivo era di rendere accessibile l'utilizzo di sistemi bancari per la popolazione straniera residente in Italia, rimuovendo barriere fisiche e psicologiche;
- Educazione finanziaria 19 – 25 anni: aumentare la consapevolezza finanziaria ai *millennials* attraverso strumenti adatti a questa categoria;
- Generazione Z e cittadinanza economica: educazione finanziaria tra i ragazzi 14 – 18 anni: gestire l'educazione dei giovani ragazzi fornendo loro strumenti di gestione e conoscenza dei servizi finanziari;
- Legge del Dopo di Noi: garantire alle persone con disabilità mentale un modello di gestione del patrimonio nel momento in cui vengono a mancare i *caregiver*;

- Finanza per le categorie svantaggiate – Alzheimer: identificare strumenti di supporto per le persone affette da questa malattia, agevolando il ciclo di vita patrimoniale;
- Social Banking: i destinatari del progetto sono gli enti del Terzo Settore, al fine di comprendere quali strumenti, modelli e prodotti possano favorire sistemi di economia condivisa, con particolare attenzione ai bisogni sociali;
- Economia condivisa e nuovi modelli di welfare aziendale: come attivare gli enti del terzo settore per far sì che le aziende riescano a rispondere ai bisogni dei lavoratori?

#### **4.3.1 Il mio ruolo all'interno dell' ALL – SIF**

Come descritto nel bando, si sono riservati 8 posti ai ragazzi stranieri rifugiati. Data questa premessa, l'*Active Learning Lab* ha inserito una figura all'interno dello staff che prende il ruolo di Tutor Interculturale. Ho così intrapreso il lavoro di tutor all'interno del progetto.

La figura di tutor aveva i seguenti compiti:

1. Occuparsi della selezione e dei colloqui conoscitivi con i rifugiati/richiedenti asilo, mantenendo i contatti anche con la cooperativa/associazione di provenienza;
2. Comunicare con loro, attraverso messaggi o e - mail, per aggiornarli di eventuali cambi d'orario, per segnalare ritardi o per l'emergere di problematicità;
3. Per ogni settimana che si concludeva, era necessario ascoltare le loro opinioni, sia rispetto la didattica, sia nel sentirsi parte del gruppo;
4. Durante le sessioni di lavoro, cercare di aiutare i ragazzi (laddove necessario) nella comprensione della lingua o delle attività che dovevano affrontare;
5. Mantenere i contatti e ricevere un feedback dal gruppo dove era inserito il ragazzo straniero, per una valutazione estesa, anche in termini di integrazione;
6. Gestione delle eventuali comunicazioni con le Cooperative e la Prefettura;
7. Dare un *feedback* al resto dello staff sulle emozioni, opinioni, comunicazioni dei ragazzi stranieri.

La figura di tutor è da considerarsi come un punto di riferimento per i ragazzi stranieri, sia in termini di problematicità che per la comunicazione.

Inizialmente il progetto del *Social Innovation in Finance* è stato dedicato solo ai ragazzi stranieri che avessero già ricevuto lo status di rifugiato. Questa scelta è stata presa dal resto dello staff in relazione alle precedenti esperienze di laboratorio: si pensava infatti che gli stranieri che avessero già ricevuto lo status, avessero acquisito un livello di lingua Italiana tale da poter seguire meglio e con più facilità i temi proposti durante le sei settimane. Nell'ultima edizione ci si è resi conto della difficoltà di reperimento di soggetti con queste caratteristiche, e si sono aperte le selezioni anche ai ragazzi stranieri richiedenti asilo, in attesa di ricevere il permesso di soggiorno.

In primo luogo, è stato necessario contattare le Cooperative e le Associazioni del territorio che lavorano con i ragazzi stranieri. Dalle precedenti esperienze di didattica innovativa, dove si sono inseriti i ragazzi stranieri, si è creata una collaborazione tra le Associazioni/Cooperative del territorio e l'Università, tale per cui non è stato difficile poter rintracciare la maggior parte di queste. Sono state contattate le Cooperative di Treviso, Montebelluna, Padova, Mestre e Venezia, nonché la Prefettura di Treviso e Venezia.

Ai ragazzi stranieri è stato chiesto di inviare il curriculum e una lettera motivazionale, e sono stati poi valutati assieme al resto del gruppo, attraverso colloqui di 8/10 studenti per volta, in cui si valutavano le *skills* (*team leader, problem solving, empatia, team working, capacità di elaborazione del conflitto..*).

La valutazione dei ragazzi stranieri è stata inoltre fatta sulla base di alcuni presupposti:

- Capacità di comprensione della lingua italiana: il lavoro durante le sei settimane è stato intensivo e "veloce", con lezioni frontali e messa all'opera delle nozioni apprese, settimana per settimana. Comprendere la lingua ha permesso ai ragazzi di essere partecipi alle lezioni e allo sviluppo dei progetti;
- Conoscenza minima dei temi: avere idea del lavoro nell'ambito finanziario e sociale e la comprensione della didattica innovativa erano elementi importanti per la partecipazione;

- Precedenti esperienze: alcuni ragazzi avevano frequentato l'Università nel paese di provenienza ed erano interessati a proseguire l'esperienza. Altri sono attualmente iscritti a corsi universitari;

Prima del colloquio generale, i ragazzi hanno fatto un colloquio individuale con me. Ho spiegato loro quali erano gli obiettivi del laboratorio e ho cominciato con loro la conoscenza.

Alla fine della fase di selezione, il numero di ragazzi stranieri richiedenti asilo e rifugiati erano cinque (rispetto agli 8 previsti da bando). Alla prima settimana uno di loro non è riuscito a conciliare le attività del laboratorio con il nuovo impegno lavorativo, abbandonando così l'*Active Learning Lab*. In definitiva, hanno aderito al laboratorio 3 rifugiati e 1 richiedente asilo.

I quattro ragazzi avevano un *background* diverso l'uno dall'altro, che li caratterizzava per le conoscenze pregresse e le varie esperienze già affrontate. Ho svolto per ognuno di loro delle interviste, una volta che si è concluso il progetto, che mi serviranno nella fase di valutazione dell'impatto che questo progetto ha avuto in loro. Ho svolto poi delle valutazioni in itinere (durante le sei settimane) per valutarne l'andamento. I risultati specifici della fase di valutazione dell'impatto si andranno ad esporre nel prossimo capitolo, ora è necessario rilevare le caratteristiche e la "storia" dei quattro ragazzi.

Per preservare la privacy elencherò le caratteristiche di ogni ragazzo con riferimento ad un numero (soggetto 1, soggetto 2...):

Soggetto 1: il ragazzo proviene dalla Nigeria e ha il permesso di soggiorno per motivi umanitari. Ciò che rende interessante il primo soggetto (anche nella successiva fase di valutazione) è che questa è stata la sua seconda partecipazione ai laboratori di didattica innovativa: nel 2016 ha partecipato all'*Urban Innovation Bootcamp* sui temi dell'integrazione e del turismo sostenibile, nel gruppo del video – interpretariato dei migranti di Veasyt e CISCO. La motivazione che ha spinto il soggetto 1 ad iscriversi nuovamente all'edizione del 2018 è il suo personale progetto di innovazione sociale: dal suo arrivo in Italia infatti, come mi racconta lui durante un'intervista, ha cercato di

sviluppare il suo progetto, ed il *Bootcamp* del 2016 gli è stato d'aiuto per capire come poter fare:

*“il Bootcamp mi è servito per conoscere come posso creare il mio progetto perché quando ero piccolo ho detto di non voler lavorare per nessuno, voglio creare la mia organizzazione”*

Il ragazzo aveva già fatto un'esperienza universitaria in Nigeria, sempre con l'idea di promuovere della sua progettualità

[...] *“questo laboratorio mi ha riaperto tutte le cose che avevo dimenticato”*

Successivamente al primo *Bootcamp*, si è iscritto all'università Ca' Foscari, al corso di laurea *Philosophy, International and Economic Studies*.

Iscriversi all'ALL è stato utile per ampliare le conoscenze già apprese nel primo *Bootcamp*, ed è stata l'occasione per presentare il suo progetto d'innovazione sociale ai 40 ragazzi.

Soggetto 2: ragazzo Senegalese che ha frequentato l'Università al paese d'origine di con indirizzo “Banca e Finanza”, conclusosi a metà del terzo anno. Si è iscritto all'*Active Learning Lab* per riprendere le conoscenze che già aveva sperimentato, ed allargarle.

*“mi piacciono queste nuove esperienze, perché per me è tutto nuovo”*

Il ragazzo è ad oggi richiedente asilo e risiede in un cooperativa del territorio Trevigiano.

Più volte mi ha ripetuto l'importanza che lui attribuisce allo studio e che questa prima esperienza nella didattica innovativa avrebbe potuto aiutarlo a proseguire gli studi.

Soggetto 3: il ragazzo aveva un'ottima padronanza della lingua italiana. Proviene dalla Guinea, dove ha studiato lingue.

Il suo obiettivo era riuscire ad entrare nel contesto universitario per potersi iscriversi ad un corso di laurea a Ca' Foscari. Possiede un permesso di soggiorno per motivi umanitari.

*“La mia passione è studiare e quando ho saputo che c’era la possibilità per me di stare in mezzo a studenti italiani mi è piaciuto subito. Ho provato a stare con loro per capire se potevo anche io fare un’esperienza di questo tipo”*

Soggetto 4: ragazzo Gambiano, con permesso di soggiorno per motivi umanitari e residente presso una Cooperativa di Padova. Il suo background culturale era molto ampio. Ha frequentato l’Università nel paese d’origine. Una volta arrivato in Italia ha svolto un tirocinio in Banca Etica, che vede in lui una risorsa.

Il suo percorso culturale lo ha spinto ad iscriversi all’*Active Learning Lab*, quasi fosse una naturale continuazione di ciò che aveva già fatto.

I ragazzi sono stati inseriti rispettivamente nelle *challenge* di *Social Banking*, accessibilità ai pagamenti per stranieri residenti in Italia, Categorie svantaggiate – Dopo di noi e accessibilità ai pagamenti per ciechi ed ipovedenti.

#### **4.4 L’idea innovativa vincente**

Alla conclusione delle sei settimane, una sola challenge si è distinta dalle altre, ovvero il progetto per l’accessibilità ai pagamenti di ciechi ed ipovedenti, attraverso la creazione di un App: si chiama MyAX ed è riuscita a rispondere ai bisogni dei soggetti svantaggiati. Gli utenti infatti attraverso comandi vocali potranno trovare una banca nelle vicinanze accessibile in ogni momento. La consultazione delle banche che forniscono servizi per ciechi ed ipovedenti avviene attraverso un sistema oggettivo di

certificazione dell'istituto, che verifica l'accessibilità digitale e fisica delle filiali, attraverso un *rating* di valutazione.

L'applicazione permette di geolocalizzarsi, in modo da trovare una filiale accessibile nei dintorni.

I beneficiari potranno inoltre rilasciare delle recensioni delle filiali visitate, che influenzeranno il *rating* e la "classifica" delle più attrezzate.

Per quelle banche che non rispettano i parametri di accessibilità, i ragazzi hanno pensato di creare dei pacchetti ad hoc per migliorarne le prestazioni, con fornitori e partnership.

Il vantaggio è doppio: rispondere alla domanda insoddisfatta dei beneficiari ed aumentare la clientela e la reputazione della banca.<sup>28</sup>

Il gruppo vincitore ha la possibilità di fare un colloquio con *Credit Agricole Cariparma*, per uno stage retribuito, nonché una visita della sede e un compenso di 3.000€ da investire nella realizzazione del progetto.

Il soggetto 4 faceva parte del gruppo vincitore e potrà quindi usufruire di questa possibilità.

---

<sup>28</sup> <http://barbaraganz.blog.ilsole24ore.com/2018/07/27/linnovazione-finanziaria-degli-studenti-servizi-bancari-senza-barriere-per-ciechi-e-ipovedenti-attraverso-app/>

## Capitolo 5

### La valutazione dell'impatto dell'ALL – SIF nei ragazzi stranieri

*Il futuro è molto aperto, e dipende da noi, da noi tutti.  
Dipende da ciò che voi e io e molti altri uomini fanno e faranno,  
oggi, domani e dopodomani.  
E quello che noi facciamo e faremo dipende a sua volta dal nostro pensiero  
e dai nostri desideri,  
dalle nostre speranze e dai nostri timori.  
Dipende da come vediamo il mondo e da come valutiamo le possibilità del futuro che sono aperte.  
Karl Popper*

Dopo aver descritto le caratteristiche del laboratorio e la modalità di partecipazione dei ragazzi, è necessario ora valutare l'impatto che il progetto ha avuto sulla vita e sul futuro dei ragazzi. La valutazione dell'impatto si concentrerà solo sulla componente straniera, coerentemente con il ruolo da me assunto durante le sei settimane.

Il campione analizzato è di piccola entità. Lo scopo quindi non è fornire dei dati statistici sull'esperienza in generale, ma capire se un progetto Universitario di tale entità rispetta effettivamente l'obiettivo dell'integrazione. Il piano d'analisi si concentrerà sul *feedback* degli *stakeholders* (in questo caso i quattro ragazzi stranieri), anche attraverso una comparazione tra i partecipanti stranieri delle scorse edizioni. Per rendere verosimile la valutazione d'impatto, è stato necessario per me raccogliere il *feedback* delle Cooperative del territorio che ospitano i rifugiati/richiedenti, per rispettare l'aspetto tridimensionale (beneficiari, economicità, territorio) dell'innovazione, più volte sottolineato.

#### 5.1 Metodo utilizzato

Nel corso delle sei settimane, ho potuto stare a stretto contatto con i quattro ragazzi stranieri, instaurando con loro un rapporto di fiducia. A tal proposito, dato il grado confidenziale, la vicinanza e rintracciabilità, il mio metodo si riferisce a quello già analizzato, ovvero il *Social Return On Investment* (SROI).

Verranno ripresi i principi su cui si basa il metodo, per contestualizzarli a questo caso valutativo:

1. Coinvolgimento degli *stakeholder*: ho coinvolto fin da subito i quattro ragazzi nella valutazione, perché questo è necessario per valutare la qualità dell'impatto, sia durante le sei settimane, sia una volta che queste si sono concluse;
2. Comprendere il cambiamento: la teorizzazione del cambiamento l'ho potuta valutare una volta che il progetto si è concluso, attraverso delle interviste individuali;
3. Valutare ciò che conta: ho concentrato la valutazione su tre principali aspetti: l'inclusione sociale, l'apprendimento e l'esperienza, l'impatto sulla vita dei ragazzi una volta finito l'*Active Learning Lab*;
4. Includere solo ciò che è materiale: i dati valutati si rifanno all'apprendimento, all'inclusione e alle possibilità lavorative o di studio future, elementi che possono dimostrare il reale cambiamento negli stakeholders;
5. Non sovrastimare: la fase relativa a "ciò che sarebbe comunque successo" (*deadweight*) o ciò che avrebbero potuto fare altre organizzazioni (*attribution*) è stata valutata tramite interviste ai ragazzi stranieri che hanno partecipato alle passate edizioni dell'*Active Learning Lab* e attraverso interviste alle Cooperative che ospitano i migranti;
6. Essere trasparenti: la valutazione è stata condivisa con gli *stakeholders*, facendogli comprendere il significato delle interviste e la valenza;
7. Verificare il risultato: se si considera che il valore attribuito implica soggettività in questo caso la soggettività è elevata, poiché è stato utilizzato un metodo qualitativo (intervista).

Lo strumento utilizzato per la valutazione è stata quindi l'intervista qualitativa, che presuppone un tipo di osservazione partecipante. L'intervista qualitativa è un conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti selezionati, avente

qualità di tipo conoscitivo che si basa su uno schema flessibile. L'elemento che la caratterizza è infatti l'assenza di standardizzazione:

*Lo scopo dell'intervista qualitativa è quello di capire come i soggetti studiati vedono [il mondo], di apprendere la loro terminologia ed il loro modo di giudicare, di catturare la complessità delle loro individuali percezioni ed esperienze. L'obiettivo prioritario dell'intervista qualitativa è quello di fornire una cornice entro la quale gli intervistati possano esprimere il loro proprio modo di sentire con le loro stesse parole»<sup>29</sup>*

Questa metodologia risulta particolarmente affidabile e consigliata nel caso di analisi su campioni di popolazione poco estesi. Infatti, nell'intervista qualitativa, alla rappresentanza statistica si preferisce una rappresentanza sostantiva, che permetta lo studio in profondità di pochi casi.

L'intervista era semi – strutturata, ovvero è stata disposta una traccia di argomentazione, che lasciava libertà agli intervistati di rispondere nello stile e nel modo che più sentivano adatti.

La valutazione e le interviste sono state definite in tre momenti, che verranno riportati nella tabella sottostante. Verranno definiti inoltre gli *stakeholders* e gli obiettivi della valutazione:

<b>Tempi</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Obiettivo</b>
Ex ante	- Ragazzi stranieri	La valutazione è stata fatta durante la fase antecedente i colloqui e durante gli stessi. L'obiettivo era capire se i ragazzi avessero compreso il tipo di lavoro da affrontare durante le sei settimane e quali temi si andassero ad

---

<sup>29</sup> Patton, 1990

		approfondire. La valutazione del <i>background</i> personale è stata rilevante ma non fondamentale (anche considerando le poche adesioni da parte di rifugiati/richiedenti asilo).
In itinere	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ragazzi stranieri;</li> <li>- Gruppo di lavoro nel quale erano inseriti</li> </ul>	<p>Per ogni settimana di lavoro, in cui i ragazzi portavano avanti le loro idee progettuali, chiedevo ai quattro ragazzi le loro opinioni. In questa fase la valutazione verteva su:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Difficoltà nell'apprendimento;</li> <li>2. Difficoltà con la lingua italiana;</li> <li>3. Interesse rispetto ai temi trattati;</li> <li>4. Inclusione nel gruppo.</li> </ol> <p>Al gruppo nel quale erano inseriti si chiedeva un <i>feedback</i> rispetto alle eventuali difficoltà incontrate o si suggerivano metodi per integrare il ragazzo nelle fasi di sviluppo.</p>
Ex post	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ragazzi stranieri delle precedenti edizioni;</li> <li>- Ragazzi stranieri dell'ultima edizione;</li> <li>- Cooperative del territorio che ospitano i richiedenti/ rifugiati</li> </ul>	<p>Una volta concluso il percorso delle sei settimane, sono rimasta in contatto con i quattro ragazzi a cui ho fatto un'intervista individuale cercando di focalizzare l'attenzione su:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validità del progetto;</li> <li>- Punti di forza e di debolezza;</li> <li>- Programmi futuri.</li> </ul> <p>Ho cercato di rintracciare i ragazzi che hanno partecipato alle scorse edizioni di didattica innovativa. Contattarli non è stato semplice (la maggior parte vive in altri contesti) ma è stato utile per capire se fossero ad oggi coinvolti in programmi innovativi.</p> <p>Dei quattro ragazzi, tre erano accolti presso cooperative del territorio Trevigiano e Padovano. Ho cercato di poter ricavare una valutazione il più possibile oggettiva da queste, per verificare la valenza del progetto sul territorio.</p>
--	--	---

Fig. 16 Tabella delle valutazioni

Per quanto riguarda la valutazione ex ante, questa è stata già analizzata nei precedenti capitoli, nella definizione delle *skills* e della valutazione del background dei ragazzi. Si andranno ora ad analizzare nello specifico le altre fasi di valutazione.

## 5.2 Valutazione in itinere: inclusione e partecipazione

Quantificare le attività del progetto e poterlo monitorare nel corso d'azione è fondamentale per la fase di valutazione ed è quello che *l'Impact Value Chain* fa corrispondere all'*output*. Gli esiti delle revisioni svolte settimanalmente ci

permetteranno poi di analizzare gli effetti a medio (*outcome*) e lungo termine (impatto)

Nel corso delle sei settimane era importante monitorare il grado di coinvolgimento dei ragazzi, nonché l'interesse rispetto agli argomenti trattati.

Gli obiettivi di questa fase di valutazione sono:

1. Interesse nei temi di innovazione e finanza;
2. Capire e superare le difficoltà incontrate;
3. Inclusione nel gruppo.

Mettere tra gli obiettivi l'inclusione dei ragazzi stranieri è di fondamentale importanza. Primariamente è importante sottolineare che questo è anche l'obiettivo al nascere dei progetti dell'*Active Learning Lab*, da quando si è deciso di far partecipare anche rifugiati e richiedenti asilo. Inoltre ci permette di svolgere un'ulteriore valutazione, attraverso i *feedback* ricevuti dal resto del gruppo.

Di seguito verranno riportate le valutazioni fatte settimana per settimana, allegandone le brevi interviste effettuate ai ragazzi.

### **5.2.1 Revisione prima settimana**

Durante la prima settimana i ragazzi sono stati divisi nei rispettivi gruppi, selezionati in base al punteggio di empatia valutato nella fase dei colloqui. Si è cercato cioè di inserire i ragazzi in gruppi eterogenei, con al suo interno personalità empatiche e accoglienti.

Per sottolineare l'importanza di creare una valutazione qualitativa, è importante affermare che l'inizio della prima settimana coincideva con l'ultima settimana di Ramadan. Tre dei quattro ragazzi non hanno potuto partecipare al momento di revisione in gruppi del venerdì perché impegnati con la festa di fine Ramadan presso i propri centri d'accoglienza.

- Gruppo 1 – Social banking: si tratta del soggetto che aveva già preso parte al *bootcamp* nella scorsa edizione. Il suo livello d'inglese è ottimo e conosce già le dinamiche di lezione/attività. Per il gruppo è un componente attivo e partecipe;

- Gruppo 2 – Accessibilità ai pagamenti per migranti residenti in Italia: il soggetto partecipa alle lezioni di inizio settimana. Il gruppo si dimostra da subito molto accogliente nei suoi confronti. Dato il tema della challenge assegnatoli, pensano a dei modi per includere il ragazzo straniero, anche come collegamento per la comprensione delle dinamiche che serviranno per l’elaborazione del progetto stesso (centri d’accoglienza, pagamenti, accessibilità..);
- Gruppo 3 – Finanza per le categorie svantaggiate (Dopo di Noi): all’inizio, il ragazzo era stato inserito erroneamente in un altro gruppo, che non risultava adatto nei temi e nei componenti per l’inclusione del ragazzo straniero. Ciò è stato spiegato sia al rifugiato, sia al gruppo. La scelta di spostare il ragazzo di gruppo è stata valutata da tutto lo staff come la scelta più vantaggiosa per lui. Il “nuovo” (e definitivo) gruppo si preoccupa di come poterlo coinvolgere nelle attività, fermando quando necessario il lavoro per potergli spiegare alcuni passaggi (il gruppo infatti si rende conto della complessità degli argomenti e il poco tempo a disposizione). Il gruppo fin da subito conosce e interagisce con il ragazzo, crede nella sua formazione scolastica e la possono notare nei suoi interventi;
- Gruppo 4 – Accessibilità ai pagamenti per ciechi ed ipovedenti: il ragazzo partecipa alle lezioni di inizio settimana. In questa prima settimana il gruppo si rende facilmente conto delle difficoltà lessicali che ci sono, ma cercano strategie per includerlo: da un lato quindi, durante le lezioni, il gruppo in modo coeso di prende delle pause per spiegare al ragazzo straniero ciò che non ha capito, anche se il fattore tempo (tra didattica e attività da svolgere in aula in tempi prestabiliti) non sempre aiuta. Il gruppo riferisce che la partecipazione e l’interesse del rifugiato è tangibile, entrando facilmente nelle comunicazioni con il gruppo.

### **5.2.2 Revisione seconda settimana**

La seconda settimana coincide con il weekend passato a H – Farm di Roncade in occasione dell'*Hackaton* di 24 ore. Per i ragazzi che risiedono all'interno dei centri d'accoglienza è stato necessario fare una richiesta di permesso d'uscita alla cooperativa, che inoltrava tale richiesta alla prefettura (soprattutto per il ragazzo che ancora non possiede il permesso di soggiorno).

L'esperienza dell'*Hackin'Social Finance* è stata un'importante momento di valutazione, soprattutto rispetto la gruppaltà: infatti, tutti i 40 ragazzi dell'*Active Learning Lab* hanno partecipato e quindi si poteva valutare l'inclusione dei ragazzi stranieri nei confronti dell'intero gruppo.

L'osservazione dall'esterno è stata positiva: si vedeva chiaramente che i ragazzi si sentissero parte di un gruppo. Nei momenti di convivialità ed attività di gruppo, i ragazzi erano ben integrati, non solo nel gruppo della challenge, ma nei confronti dell'intero numero.

A fine esperienza ho chiesto loro come si fossero sentiti: è emerso come sia stata un'esperienza unica, impegnativa ma stimolante e valutata positivamente. I ragazzi riconoscono la complessità degli argomenti e la velocità con la quale si svolgono le attività (soprattutto durante l'*Hackaton*), ma riconoscono nel gruppo uno strumento di supporto: infatti si dedicavano dei momenti alla spiegazione, facendo il punto sulle attività svolte.

Anche i *feedback* dei gruppi sono positivi, ribadendo che sono stati componenti preziosi e collaborativi per lo svolgimento delle *challenge* (soprattutto per il gruppo dell'accessibilità ai pagamenti per i migranti).

### **5.2.3 Revisione terza settimana**

Nella terza settimana ho concentrato la revisione sui ragazzi, chiedendogli in modo diretto come stessero vivendo la didattica e l'inclusione nel gruppo. È stata un'occasione di ulteriore conoscenza nonché una prima valutazione d'impatto del progetto sul futuro.

Riporto di seguito le brevi interviste ai quattro ragazzi riferendomi ai ragazzi in relazione alla descrizione fatta nei precedenti capitoli (soggetto 1, soggetto 2.), e all'intervistatore con la dicitura "I":

- **Valutazione del Soggetto 1:**

I: Che Università frequenti?

S1: *Philosophy, International Studies and Economics* a Ca' Foscari. Mi sono iscritto dopo il *Bootcamp*.

I: Ti piace questo progetto?

S1: Mi piace molto. Gli argomenti sono difficili, più che altro è difficile creare idee innovative, ma i ragazzi del gruppo sono molto bravi.

I: I ragazzi ti aiutano?

S1: Sì, loro sono veramente bravi. Mi aiutano e mi coinvolgono nel lavoro. C'è molta sinergia.

- **Valutazione soggetto 2:**

I: Come sta andando?

S2: Sta andando bene.

I: E' complicato?

S2: La lingua per me è difficile, però gli argomenti sono interessanti.

I: Credi che ti possa essere utile questo progetto per il tuo futuro?

S2: Certo, è sicuramente un'esperienza.

I: I ragazzi del tuo gruppo ti aiutano?

S2: Sì i ragazzi sono uniti e se non capisco qualcosa me la spiegano. Anche tutti gli altri, non ce n'è nessuno di cattivo o che non aiuta.

- **Valutazione soggetto 3:**

I: Allora come sta andando?

S3: Veramente bene.

I: Gli argomenti sono difficili?

S3: Non gli argomenti, più la lingua è difficile.

I: Il gruppo ti aiuta?

**S3:** Moltissimo, siamo proprio un team, tutti hanno il proprio ruolo, ma tutti lavoriamo assieme. Se non capisco qualcosa me la spiegano.

**I:** Hai pensato se questo progetto potrà esserti utile?

**S3:** Mi piacerebbe tanto continuare a studiare su questi temi.

- **Valutazione Soggetto 4:**

- Il ragazzo mi racconta dell'associazione fondata da suo fratello in Canada, che di occupa della formazione e dell'inserimento dei ragazzi stranieri nelle scuole –

**I:** Come ti sembra allora? Ti piace?

**S4:** Sì è molto bello veramente, davvero interessante.

**I:** Rispetto all'Università che hai fatto in Gambia, che Università era?

**S4:** Economia e finanza

**I:** Ah ecco, quindi questo è il tuo terreno, ti piacciono gli argomenti?

**S4:** Moltissimo.

**I:** Il gruppo com'è?

**S4:** I ragazzi sono veramente bravi. Senza pregiudizi o preconcetti. Mi spiegano tutto quello che non capisco, mi coinvolgono e siamo molto uniti nel lavoro. Anche nella comunicazione per messaggio, se non capisco qualcosa me la spiegano subito.

#### **5.2.4 Revisione quinta settimana**

L'osservazione è continuata per tutte le settimane, fino ad arrivare a quella prima della finale. I ragazzi continuano a darmi *feedback* positivi dell'esperienza, gli argomenti trattati erano di loro interesse e nel gruppo si trovano bene.

La valutazione dei gruppi nei quali era inserito il ragazzo straniero, a fine percorso risulta essere obbiettiva: la struttura delle lezioni e i tempi stretti per svolgere le attività assegnate, progettando un'idea innovativa, sono un ostacolo per i ragazzi stranieri, diventando di difficile comprensione. Un gruppo a tal proposito afferma:

“Lo vediamo come un outsider rispetto al gruppo, esterno rispetto a ciò che stiamo facendo. Non per disinteresse del ragazzo, perché ci sono dei momenti in cui è molto partecipativo. Ma le competenze sono difficili, a volte anche per noi.”

### 5.3 Raccolta dati della valutazione in itinere

Dopo aver riportato le interviste e le fasi dell’osservazione svolte nelle sei settimane dell’*Active Learning Lab – Social Innovation in Finance*, si cercherà di raggruppare i risultati, in modo da verificare che l’obiettivo preposto è stato di reale impatto per i ragazzi stranieri.

Questa fase di valutazione è da intendersi come analisi degli *outcome*, ovvero la valutazione degli elementi raccolti durante la durata del progetto. Questa fase permette di riprendere la *mission* del progetto stesso e verificarne i risultati sul medio termine (conclusione delle sei settimane)

Si consideri sempre che il dato relativo agli indicatori resta relativo e circoscrivibile solo al progetto descritto, poiché il numero di partecipanti (e quindi il campione d’analisi) era limitato. Ciò nonostante, per il fine della ricerca, questo ha comunque rilevanza, per lo meno allo scopo di individuare l’impatto sociale nei quattro ragazzi.

Obiettivo	Risultato atteso	Indicatori
<b>Apprendimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentare le conoscenze di finanza per il sociale;</li> <li>- Fornire strumenti per la costruzione di un progetto innovativo;</li> <li>- Adottare uno stile di lavoro di gruppo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 ragazzi su 4 alla fine delle sei settimane si sentono preparati nella didattica soprattutto per quanto riguarda la costruzione di un progetto in tutte le sue fasi;</li> <li>- 4 ragazzi su 4 rilevano l’acquisizione di</li> </ul>

		<p>strumenti per la costruzione di un progetto e si sentono in grado di costruirne uno autonomamente;</p> <p>- 4 ragazzi su 4 riescono ad assumere un ruolo (anche se non decisivo in tutte le sue fasi) all'interno del gruppo.</p>
<b>Partecipazione</b>	<p>- Partecipazione alle lezioni frontali e alle revisioni programmate;</p> <p>- Partecipazione alle attività durante l'<i>Hackaton</i>;</p> <p>- Partecipazione attiva durante il lavoro settimanale con i gruppi.</p>	<p>- 2 ragazzi su 4 nella prima settimana hanno saltato la revisione.</p> <p>1 ragazzo su 4 non ha partecipato alle ultime settimane per l'impegno nel nuovo lavoro. Nel corso delle sei settimane comunque, sono sempre stati presenti in aula;</p> <p>- Durante le 24 ore di <i>Hackaton</i>, 4 ragazzi su 4 hanno partecipato in modo attivo sia al lavoro con il gruppo sia alle attività programmate;</p> <p>- Nella divisione dei compiti settimanali del gruppo, difficilmente riuscivano a includere i</p>

		ragazzi stranieri.
<b>Integrazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentirsi parte del gruppo nel complesso (totale dei 40 ragazzi);</li> <li>- Sentirsi integrati nel gruppo di lavoro;</li> <li>- Creare legami con i ragazzi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 ragazzi su 4 hanno relazionato con l'intero gruppo e si sono sentiti accolti (dato rilevato dopo l'<i>Hackaton</i>);</li> <li>- 4 ragazzi su 4 si sono riferiti al gruppo di lavoro come strumento di supporto, in cui i ragazzi venivano aiutati nella comprensione delle attività;</li> <li>- La valutazione dei legami creati si riferisce alla valutazione ex post, una volta conclusasi l'attività. 3 ragazzi su 4 mantengono ad oggi i contatti con il gruppo di lavoro.</li> </ul>

Fig. 17 Tabella valutazione in itinere

L'impatto che ha avuto la didattica sui ragazzi stranieri è stato un dato inatteso: ci si poteva aspettare maggiore difficoltà di comprensione di temi difficili, invece i ragazzi hanno riportato più volte che l'apprendimento è stato importante, anche in relazione al *background* scolastico di alcuni di loro.

Il focus inizialmente non era sulla didattica appresa o la partecipazione, ma era soprattutto sull'integrazione, essendo questo l'obiettivo primario dell'*Active Learning Lab*. La valutazione d'impatto a riguardo è stata positiva. L'importanza che i ragazzi

stessi hanno attribuito all'integrazione trasmette il messaggio di cambiamento. Gli stranieri hanno vissuto questa come una possibilità per far parte della società d'accoglienza, un modo per conoscere nuovi soggetti ed integrarsi ad essi, capendo come comportarsi o relazionarsi. A questo aggiungono che è stato particolarmente utile per la lingua italiana. Stare a contatto con coetanei ed "essere costretti" a parlare la lingua Italiana è stato un modo sia per apprendere che per integrarsi.

### **5.5 Valutazione ex post: cambiamento effettivo**

Questa è la terza ed ultima fase del processo di valutazione del progetto. Si tratta della valutazione dell'impatto del progetto sui soggetti coinvolti, come rielaborazione e naturale riassunto delle precedenti valutazioni di *output* e *outcome*. Per valutare l'impatto in larga scala però, è stato necessario raccogliere i dati relativi alle partecipazioni dei ragazzi stranieri delle scorse edizioni dell'*Active Learning Lab*, oltre ai quattro ragazzi stranieri di questa edizione.

Come è stato descritto nel secondo capitolo, l'impatto sociale di un progetto rimane strettamente collegato al contesto in cui esso si sviluppa. Per fare ciò ho svolto delle interviste alle cooperative di accoglienza del territorio, che ospitano i ragazzi coinvolti nel progetto.

La valutazione dell'impatto si concentra su una domanda: "credi che ti possa essere utile per il tuo futuro?" La rilevazione di questo dato, assieme al lavoro fatto sul territorio, ci permetterà di valutare l'effettivo cambiamento generato sui soggetti coinvolti.

#### **5.5.1 Competenze e prospettive future per i ragazzi dell'ALL- SIF**

Cominceremo l'analisi dell'impatto generato nei quattro ragazzi che hanno partecipato al progetto. Verranno ripresi i dati raccolti durante la fase dell'*outcome* e *output*, per venire integrati con le prospettive future per ogni ragazzo.

L'obiettivo della valutazione è capire il tipo di cambiamento che il progetto può generare in chi vi partecipa, con particolare attenzione alla continuazione degli studi o attività lavorative.

	Competenze didattiche	Continuazione degli studi o accesso all'università	Opportunità di lavoro concrete
<b>Soggetto 1</b>	<p>Le competenze acquisite nel primo <i>bootcamp</i> del 2016 e in questo progetto, gli hanno permesso di proseguire con il suo progetto personale, nelle fasi di realizzazione e progettazione.</p> <p>Il ragazzo, durante l'intervista dice:</p> <p><i>“Il progetto ha riaperto tutte le cose che avevo dimenticato e mi ha dato strumenti per organizzare il mio progetto”</i></p>	<p>Per lui, partecipare al <i>bootcamp</i> è stato l'occasione di cambiamento effettivo e il reale impatto promosso da questi progetti: infatti, dopo il progetto del 2016 si è iscritto all'università Ca' Foscari con indirizzo <i>Phylosophy, International Studies and Economics</i></p> <p><i>“L'università mi sta aiutando per la parte di teoria, per poter scrivere la tesi sul mio progetto, mettendo assieme il materiale che ho studiato. “</i></p>	<p>L'impatto nell'ambito lavorativo lo possiamo estrapolare dal <i>bootcamp</i> del 2016. Grazie a quello infatti il ragazzo può continuare la progettazione della sua idea innovativa, unica prospettiva lavorativa che esso stesso si vuole dare.</p>

		<p>Si considera quindi una doppia valutazione di impatto positivo: il primo <i>bootcamp</i> ha permesso al soggetto di iscriversi all'università e, attraverso di questa, ha permesso di partecipare nuovamente all'<i>Active Learning Lab</i>, con un'altra challenge.</p>	
<p><b>Soggetto 2</b></p>	<p>L'unico dei 4 ragazzi a non aver ancora ricevuto il permesso di soggiorno e quello con più difficoltà nell'approccio alla lingua italiana. Nel corso del progetto il cambiamento in lui è tangibile, parlando con il suo gruppo, raccontando la sua esperienza e partecipando attivamente alla challenge.</p> <p><i>"Quello che posso dire</i></p>	<p>La valutazione d'impatto dell'iscrizione all'università dovrà essere fatta a lungo termine, dopo l'acquisizione del permesso di soggiorno</p> <p><i>"lo non lo dimenticherò mai nella vita. È la mia prima esperienza e non posso dimenticarla. Mi piacerebbe continuare a studiare. Una signora vuole aiutarmi ad inserirmi a Ca' Foscari ma devo aspettare il permesso di soggiorno".</i></p>	<p><i>"Magari nel futuro, quando vorrò creare un progetto posso fare riferimento a quello che ho fatto qua. [...] Anche se il futuro è un altro, posso prendere spunto da qua"</i></p> <p>L'idea di poter continuare a lavorare nell'ambito della progettazione di idee innovative è quello che spinge il ragazzo a mantenere i contatti con il gruppo</p>

	<p><i>è che ho imparato come creare un progetto, con quali strumenti e quali garanzie sono necessarie”.</i></p>		<p>e condividere ciò che ha creato durante l’<i>Active Learning Lab</i> con i suoi amici (all’interno della cooperativa dove risiede).</p>
<p><b>Soggetto</b> <b>3</b></p>	<p>Nonostante le difficoltà di apprendimento dell’italiano (nel paese d’origine aveva studiato in Francese), è stata un’esperienza che lo ha aiutato ad capire come poter sviluppare un suo progetto.</p>	<p>Il ragazzo ha partecipato all’<i>Active Learning Lab</i> per entrare a contatto con gli studenti universitari e con il mondo ad esso collegato. Dice che ha voluto capire se poteva essere adatto, perché il suo sogno è continuare a studiare.</p> <p><i>“Soprattutto vorrei iscrivermi all’università perchè mi piace lo studio e stare in mezzo agli studenti. Purtroppo ho dovuto interrompere gli studi al mio paese di linguistica e letteratura (Francese) [..]</i></p> <p><i>Mi piacerebbe iscrivermi a scienze politiche”</i></p>	<p>La sua prospettiva è quella di iscriversi all’università e continuare gli studi.</p>

		L'insegnante di italiano della sua cooperativa lo sta aiutando nel concreto a realizzare questo suo progetto e siamo ad oggi in contatto a questo scopo.	
<b>Soggetto 4</b>	Una naturale prosecuzione del suo <i>background</i> scolastico e dell'esperienza avuta in Banca Etica. Il suo livello di italiano e le sue competenze pregresse lo hanno aiutato molto nell'acquisizione delle competenze.	Il ragazzo non ha manifestato interesse nel voler continuare gli studi, poiché nel suo paese li aveva conclusi. È importante però che l'impatto dell'acquisizione di nuovi strumenti didattici gli permetta di usufruire al meglio delle sue competenze (anche pregresse) per indirizzare il suo percorso verso queste tematiche.	Avendo fatto parte del gruppo vincitore dell'ALL – SIF, il ragazzo ha la possibilità di andare in <i>Credit Agricole Cariparma</i> per un colloquio conoscitivo ed eventualmente attivare uno stage retribuito. Ad oggi sto mantenendo i contatti con lui e mi ha comunicato che tra non molto andrà a sostenere il colloquio.

Fig. 18 Tabella valutazione ex – post

L'analisi dei dati riportati in tabella ci mostra come il cambiamento nei ragazzi, dopo questa esperienza, è di positiva portata: soprattutto rispetto ai temi della didattica, i quattro ragazzi sono più preparati e coinvolti nei temi dell'innovazione sociale,

creando così per loro delle opportunità in questo ambito di applicazione, sia lavorative che di proseguire gli studi. L'impatto generato risulta evidente anche nel rapporto con altri studenti e la didattica tra pari, che risulta un'efficace strumento di promozione e di inclusione sociale. L'Università ha quindi sostenuto e portato a termine l'obiettivo che si era preposta inizialmente.

### **5.5.2 Confronto con le precedenti esperienze**

Per valutare l'effettivo impatto del progetto sui ragazzi stranieri coinvolti è stato necessario contattare i partecipanti delle edizioni del 2016 e del 2017.

Le presenze degli scorsi anni contavano 5 ragazzi stranieri nel 2016 e 8 ragazzi stranieri nel 2017. Anche in queste edizioni le selezioni sono avvenute sulla base di conoscenze pregresse e un *background* culturale che permettesse loro di esprimersi al meglio all'interno delle varie progettualità.

Due dati interessanti possiamo ricavare per valutare l'impatto positivo generato dall'*Active Learning Lab*:

- La partecipazione del soggetto 1 prima al *bootcamp* del 2016 poi al *Social Innovation in Finance* del 2018. Ciò significa che la promozione da parte dell'Università di questi progetti, la capacità di mantenere il contatto con alcuni di loro, è stata occasione di cambiamento e partecipazione per il ragazzo straniero, che l'ha vista come un'ulteriore opportunità per mettersi in gioco, traendone concreti benefici;
- Nella presentazione del progetto dell'ALL – SIF, ho accennato ad un quinto ragazzo che, successivamente alle selezioni, non è riuscito a partecipare per impegni lavorativi sopraggiunti successivamente<sup>30</sup>. Questo soggetto aveva già preso parte all'edizione del 2017.

Sottolineare che due soggetti hanno colto l'occasione di poter partecipare nuovamente ai progetti di didattica innovativa promossi dall'Università Ca' Foscari, ci

---

<sup>30</sup> Si veda pag. 71

permette di estrapolare un dato significativo rispetto alla valutazione d'impatto positivo che l'esperienza fornisce ai ragazzi che vi partecipano.

Effettivamente, dalle interviste telefoniche che ho fatto ad alcuni dei ragazzi delle precedenti edizioni, emerge che, se ce ne fosse l'opportunità, rifarebbero l'esperienza che Ca' Foscari ha proposto loro.

Ritracciare tutti i ragazzi delle scorse edizioni non è stato semplice. La maggior parte di loro vive fuori provincia, dislocati in tutta Italia. Inoltre, avere un contatto telefonico (con difficoltà di comprensione per la lingua italiana) non mi ha permesso di spiegare le motivazioni che mi spingevano a fare loro delle domande, risultando non credibile.

Ho chiesto, quindi, se attualmente fossero impegnati in occupazioni che facessero riferimento ai progetti realizzati durante l'*Active Learning Lab*, o se si fossero dedicati all'innovazione nel loro lavoro. La maggior parte dei ragazzi stranieri intervistati mi ha risposto negativamente, affermando di lavorare in altri ambiti ma non nella didattica innovativa, o in ambiti collegati al progetto creato durante il laboratorio.

La dispersione dei ragazzi stranieri una volta conclusi i laboratori di didattica innovativa sono un dato che non può non essere considerato nella valutazione dell'impatto, se ci riferiamo al cambiamento prodotto nelle loro vite, come va considerata l'impossibilità da parte mia di valutare nello specifico tutti i casi e soprattutto di potermi riferire a indicatori consistenti, che potessero comprendere un numero di soggetti maggiore.

La questione che mi è sorta dopo questa valutazione è stata quella di capire cosa producesse il fenomeno della dispersione dei ragazzi nel territorio successivamente ai laboratori di didattica innovativa.

La riflessione mi ha portato ad intervistare due operatori dei centri d'accoglienza del territorio Trevigiano, che ospitano due dei quattro ragazzi che hanno partecipato all'*Active Learning Lab*. Anche in questo caso il campione analizzato è limitato, ma fornisce dei dati interessanti al fine della valutazione d'impatto.

### 5.5.3 Il confronto con il territorio

Alla conclusione delle sei settimane di didattica innovativa, ho intervistato due operatrici dei centri d'accoglienza dei ragazzi. Lo scopo era capire quanto il lavoro fatto all'Università vivesse in sinergia con i progetti che i centri d'accoglienza promuovono per i ragazzi stranieri.

- La prima cooperativa che ho intervistato telefonicamente ospita il ragazzo con il progetto innovativo vincitore (soggetto 4), ed era interessante capire quanto il centro d'accoglienza stesse lavorando per promuovere la continuazione del lavoro.

Fin da subito il *focus* dell'intervista ricade sull'autonomia del ragazzo, sottolineando che, avendo ricevuto il permesso di soggiorno umanitario, il progetto con la cooperativa stava andando concludendosi. Durante le sei settimane di laboratorio lo hanno visto entusiasta di ciò che stava facendo con l'Università e lo ritenevano la giusta continuazione per il lavoro fatto con Banca Etica.

L'opportunità di inserirlo nella didattica innovativa è stata colta dall'operatrice come *"piccoli semi per qualcosa che lo soddisfa, per mettere a frutto le sue competenze pregresse"*.

Rispetto alla continuazione del percorso lavorativo in *Credit Agricole*, l'intervistata non si è sbilanciata, era a conoscenza di questa possibilità.

- La seconda persona intervistata non è propriamente un'operatrice, ma è l'insegnante di lingua Italiana di un altro centro d'accoglienza, che ospitava il soggetto 3, da poco uscito dalla struttura visto il riconoscimento dello *status* di rifugiato.

Con lei ho potuto sviluppare un rapporto di fiducia, già nella primissima fase dei colloqui con i ragazzi. Ho potuto così farle un'intervista di persona e mi ha fornito dei dati interessanti nella valutazione del territorio.

*"Io insegno italiano però di fatto li inserisco (i ragazzi stranieri) nelle associazioni di volontariato. Faccio tutte queste cose un po' contro la volontà degli altri (della cooperativa)."*

*Con tanta fatica mi sono ritagliata qualche ora per gestire queste cose, senza un vero sostegno”.*

L'intervista comincia con la sua personale visione di ciò che accade dentro i centri d'accoglienza: spinti dall'emergenzialità, si tende a consumare la maggior parte del lavoro in questioni burocratiche (accompagnamenti in questura, dal medico..) e c'è poco spazio per la costruzione di progetti “su” e “per” la persona straniera.

*“Anche il semplice fatto di fare un curriculum non viene fatto con la giusta importanza. Non gli viene mai chiesto (ai ragazzi stranieri) che cosa vogliono fare nella vita.”*

Secondo la sua esperienza, non viene dato il giusto spazio per il lavoro progettuale e di conseguenza non vengono valorizzati nemmeno i progetti promossi dalla cooperativa stessa.

*“Bisogna responsabilizzarli in modo da essere in grado di fare le cose in modo pratico, ma all'interno dei centri d'accoglienza ci sono ragazzi al di sopra di questo livello, certo la maggior parte ha bisogno di lavoro e basta, però non viene mai presa in considerazione questa parte “ludica”, tutto quello che è in più è in più, quindi è necessario che qualcuno si prenda cura di promuovere queste cose”.*

Il ragazzo che ha partecipato all'*Active Learning Lab* (soggetto 3) non era il primo che l'insegnante inseriva. Ha promosso la partecipazione di un ragazzo ai laboratori delle scorse edizioni. Riferendosi a lui, l'insegnante afferma:

*“Be sì, W. ha fatto due anni fa il progetto. Lui si stava laureando in Geografia, ha fatto questo progetto ed ora cosa fa? Insieme ad un amico distribuisce pubblicità, si è adagiato. È un'esperienza che si porta dentro, ma dovrebbe essere un trampolino per iscriversi subito all'Università, per continuare gli studi per fargli fare qualcosa di concreto.*

*Una risorsa enorme quella loro non valorizzata, neanche al 5%.”.*

Il lavoro che l'insegnante fa per i ragazzi, che va ben oltre il suo formale compito all'interno della cooperativa, la impegna sia nel lavoro con il territorio sia nei confronti dei ragazzi, diventando un punto di riferimento e di supporto per loro.

Il soggetto 3, durante l'intervista avvenuta in un secondo momento rispetto a questa, non ha difficoltà nell'affermare che l'insegnante è un punto di riferimento ed aggiunge:

*“Mi piacciono le persone che hanno una visione così creativa, che si interessano per inserirci in progetti di questo tipo”*

L'analisi di questi *feedback* provenienti dal territorio, intrecciati ai dati di dispersione dei ragazzi stranieri che hanno partecipato alle precedenti edizioni dell'*Active learning Lab* permettono di fare un'ulteriore valutazione dell'impatto che il progetto ha nei ragazzi stranieri.

La mancanza di continuità dei progetti attuati all'Università, con quelli dei centri d'accoglienza hanno una ricaduta negativa sul cambiamento che i laboratori stessi potrebbero generare. Le cooperative sono i primi soggetti capaci di promuovere questo tipo di iniziative sul territorio, riconoscendo le potenzialità dei ragazzi che vi abitano. Avere del tempo da dedicare alla progettualità della persona significa poter dare ai ragazzi la possibilità di sviluppare le proprie iniziative e i propri sogni.

Il progetto di didattica innovativa deve essere considerato dagli Enti del territorio come una trampolino di lancio per le occasioni future, ma questo è di possibile attuazione solo grazie alla collaborazione e al tempo che deve essere dedicato per lo sviluppo. Circoscrivere l'esperienza attorno alle sei settimane significa non considerare l'impatto a breve e lungo termine che questo progetto ha e può generare nei ragazzi stessi.

Da queste considerazioni, credo che il lavoro da fare debba essere doppio e sinergico: da un lato, è necessario che i centri di accoglienza rivalutino il lavoro sulla persona, valorizzando l'idea progettuale, facendosi spazio tra gli impegni amministrativi, utili,

necessari, ma non globalizzanti. È necessario affiancare agli operatori delle figure di professionisti che si possano dedicare alla realizzazione di tali progetti.

Dall'altro lato, i progetti che l'Università Ca' Foscari promuove devono essere sviluppati anche nel territorio, cercando di maturare una comunicazione partecipativa e organizzata con gli Enti, anche dopo la conclusione dei laboratori stessi.

Tali presupposti non sono di facile applicazione, ma dedicare risorse, persone, professionisti e tempo a questo significa poter valutare positivamente l'impatto a lungo termine, vedendone risultati tangibili negli *stakeholders* stessi.

## **5.6 Considerazioni finali**

L'impatto che questo progetto promosso dall'Università Ca' Foscari ha nei ragazzi non può che essere considerato positivo e agente di cambiamento sotto più fattori:

- Sviluppo di nuove conoscenze;
- Accesso all'apprendimento di strumenti innovativi;
- Inclusione e partecipazione dei ragazzi stranieri;
- Educazione ed apprendimento tra pari;
- Network con gli Enti del territorio;
- Sviluppo di sensibilità verso i temi del sociale;
- Creare possibilità lavorative e di studio per i ragazzi.

Il lavoro non si conclude il 25 Luglio, ma continua ancor'oggi. Si è aperta la possibilità per i ragazzi vincitori di attivare uno stage retribuito per un'importante filiale bancaria. Tutto lo staff è impegnato nell'organizzazione e nella comunicazione degli incontri previsti. Ho mantenuto i contatti con il ragazzo straniero facente parte del gruppo e, nonostante l'impegno con il suo nuovo lavoro, ha deciso di partecipare ai colloqui con la banca.

Di recente, inoltre, Credit Agricol ha voluto offrire questa opportunità di stage non solo al gruppo vincitore dell'ALL – SIF, ma a tutti i partecipanti, concedendo la possibilità di continuare a lavorare sui temi delle challenge.

Mantengo i contatti anche con gli altri ragazzi stranieri: il soggetto 1 mi tiene informata sul suo progetto di innovazione sociale, quali sono le prossime attività da svolgere e come sta andando il suo percorso universitario.

Entrambi gli altri ragazzi sono impegnati a lavoro. Il soggetto 2 sta ancora aspettando il permesso di soggiorno e continua a dirmi che appena lo riceverà proverà ad iscriversi all'università. Anche il soggetto 3 mantiene il sogno di continuare a studiare e l'anno prossimo proverà ad iscriversi, grazie anche all'aiuto che l'insegnante di italiano gli offre. È importante sottolineare, sempre per poter valutare l'impatto positivo che il laboratorio di didattica innovativa ha generato, che tutti i ragazzi mi hanno contattato per poter usufruire dell'opportunità offerta da Credit Agricole.

La valutazione dell'impatto del progetto non può non considerare queste esperienze future che i partecipanti potranno fare.

Si può affermare però, che l'*Active Learning Lab* sia uno strumento di promozione, uno strumento per lo sviluppo di cambiamenti nei soggetti coinvolti e nel territorio.

Creare possibilità concrete per i ragazzi significa ridurre il rischio di dispersione, radicando in loro l'idea che l'innovazione e il lavoro svolto nelle sei settimane gli possa essere di aiuto per la costruzione di opportunità.

L'ultima considerazione che mi sono posta alla fine del lavoro di valutazione è stata quella di chiedermi quanto incide il volere di una persona nel perseguire i propri obiettivi, o darsene di nuovi. La risposta la trovo ancora una volta nelle interviste fatte con i ragazzi: uno di loro infatti, sottolinea come molti dei ragazzi accolti nei centri abbiano enormi potenzialità e un disegno futuro da realizzare. Non si può non affermare che l'impegno e l'interesse per la didattica innovativa è la base per ogni cambiamento futuro: senza un progetto personale, che nasce da dentro, ogni laboratorio diverrebbe fine a sé stesso. Consapevolezza di poter cambiare le cose che si possono cambiare, avere la pazienza di attendere il cambiamento sono i presupposti per un lavoro condiviso.

L'innovazione, alla fine dell'elaborato, è da considerarsi sinonimo di "collaborazione" e "relazioni". Senza l'aiuto reciproco, lo scambio di idee, l'apertura a nuove possibilità tutto questo progetto sarebbe stato vano.

Ogni tassello, ogni persona che ha preso parte all'*Active Learning Lab*, ogni esperienza fatta e creata, ogni possibilità futura, sono da considerarsi la *condicio sine qua non* per la valutazione dell'impatto del progetto stesso.

## Conclusioni

È difficile definirle vere e proprie conclusioni: da un lato il ruolo di “tutor interculturale” non può essere circoscritto alle sei settimane del laboratorio, ma continua ad oggi, per cercare di aiutare i ragazzi stranieri a trovare la loro strada nelle nuove possibilità che si sono aperte per loro.

Dall’altro lato, credo che quando si parla di innovazione non ci possa essere mai una fine, ma sempre nuovi inizi e nuove idee da realizzare per la comunità e le persone.

Fare questa esperienza è stato per me la giusta conclusione ad un percorso di studi indirizzato verso i temi dell’immigrazione. Mi sono stupita di come l’Università possa fare nasce legami ed opportunità, lavorando su temi attuali.

Sono sempre stata affascinata dall’idea di poter creare qualcosa, di uscire dagli schemi della didattica frontale e perseguire il *learning by doing* per il sociale, per vedere e testare il cambiamento positivo che una nuova idea può creare.

Durante il Master sull’Immigrazione promosso da Ca’ Foscari, ho svolto un tirocinio presso un centro di prima accoglienza. Le cose da fare erano tante, soprattutto burocratiche. Ma quando alzavo gli occhi, vedevo di fronte a me ragazzi pieni di sogni, pieni di talento, in un contesto che continua a non valorizzare le loro potenzialità, o almeno dargliene la possibilità. Ho sempre pensato che il tempo dedicato alla persona, al suo progetto di vita, non fosse tempo sottratto alle scadenze burocratiche, ma tempo valorizzato.

Fare parte dell’*Active Learning Lab*, nel ruolo affidatomi è stata una boccata d’aria, una bolla in cui le personalità erano distinte ma integrate, dove i ragazzi (stranieri e autoctoni) lavorano assieme per la creazione di qualcosa. I progetti di vita di questi ragazzi sono il presupposto che mi stimola a mantenere con loro i contatti, perché ciò che vogliono realizzare ha bisogno di un sostegno.

Questo tipo di didattica innovativa promosso dall’Università deve essere considerata un modello, replicabile in più contesti, per favorire l’integrazione e lo sviluppo di conoscenze, utili alla continuazione degli studi o a creare occasioni lavorative. È per questo motivo che il territorio deve essere consapevole della promozione attuata da Ca’ Foscari e deve divenire esso stesso soggetto attivo nelle politiche di innovazione

sociale. Più si allarga il raggio d'azione di questo tipo di progettualità, più l'impatto generato sarà positivo e duraturo nel tempo.

Trampolino di lancio? Piccolo seme per il futuro? Possiamo trovare tante metafore per definire l'*Active Learning Lab* e il lavoro che ha fatto. Quello che penso io è che è un magnifico inizio di un percorso che spero possa non avere mai una fine.

## BIBLIOGRAFIA

- Antonelli C., *Models of knowledge and systems of Governace*, Journal of Institutional Economics, pubblicato online a Maggio 2005, pp 51 – 73
- Ascoli U., *Il welfare futuro*, Roma, Carocci Editore, 2003
- Ascoli U., Ranci C. Sgritta G., *Investire nel sociale. La difficile innovazione del welfare italiano*, Il Mulino, 2015
- Ascoli, U., *Il welfare in Italia*, Bologna, Il Mulino, 2001
- Barberis E. e Boccagni P., *Il lavoro sociale con le persone immigrate*, Maggioli Editore, 2017
- Basso P. Perocco F., *“Gli immigrati in Europa. Diseguaglianze, razzismo, lotte”* , Milano, Franco Angeli, 2014, p.163- 223
- Bobbio L., Pomatto G. e Ravazzi S., *Le politiche pubbliche. Problemi, soluzioni, incertezze, conflitti*, Milano, Mondadori Università, 2017
- Brown T., Wyatt J., *Design thinking for social innovation*, Stanford Social Innovation Review, Winter, 2010, pp. 31-35.
- Cf. Caritas Italiana- Consorzio Communitas Onlus, *Il progetto “Rifugiato A Casa Mia”. Relazione finale. L’accoglienza dei rifugiati in famiglia. Prove di comunità interculturali*, 2014
- Chiaf E., *Un’ analisi degli indicatori di impatto sociale*
- Chiara Marchetti, *L’accoglienza dei rifugiati in famiglia. Prove di comunità interculturali*, 2018, pp 179-214
- Corò G. Scroccaro A., *Università, innovazione sociale e territorio: The Urban Innovation BootCamp*, 2016
- Esping-Andersen G., *La rivoluzione incompiuta. Donne, famiglia, welfare*, Bologna, Il Mulino, 2011
- Etzkowitz H., Leydesdorff L., *The dynamics of innovation: form national systems and “mode 2” to a triple helix of university-industry-government relations*, Research Policy, 2000
- EVPA, *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact final*, 2013

- Fascicolo, *Active Learning Lab Urban Innovation. Università e territorio. Dal 2015 un laboratorio di innovazione per la città di Treviso*, Ottobre 2017
- Ferrera M. (a cura di), *Le politiche sociali*, Bologna, Il Mulino, 2012, cap. I e V
- Francesca Campomori, Marcello Feraco, *Integrare i rifugiati dopo i percorsi di accoglienza: tra le lacune della politica e l'emergere di (fragili) pratiche socialmente innovative*, rivista Italiana di Politiche Pubbliche (ISSN 1722-1137), Il Mulino – Rivisteweb, Fascicolo 1, Aprile 2018, pp 127-157
- Giddens, A., *The Third Way: The Renewal of Social Democracy*, 1998
- Human Foundation, *Dentro la scatola nera: modelli innovativi di valutazione dell'impatto per gli investimenti sociali. Buone pratiche dal mondo sulla valutazione d'impatto per lo sviluppo di un mercato degli investimenti sociali più efficace e sostenibile*, 2016
- Human Foundation, *Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento SROI*, Gennaio 2012
- Human Foundation, *Misurare o non misurare, questo è il dilemma! La valutazione dell'impatto sociale sul territorio*, 2015
- Human Foundation, *Valutare l'impatto sociale dei servizi per la collettività. Modello di analisi dell'impatto sociale per la cooperativa sociale "Uscita di Sicurezza"*
- Impronta Etica, *Le linee guida per la misurazione dell'impatto sociale. Una guida pratica per le organizzazioni*, 2016
- Kisby, B., *The Big Society: Power to the People?*, The Political Quarterly, 2010, pp 484-491
- Lorenzo Ciapetti, *Il ruolo dell'Università nelle politiche regionali di innovazione*, SAGGI E ARTICOLI 337, 2012, pp 337-362
- Maas K. Liket K., *Social Impact Measurement: classification of methods*, 2011
- Maas K., *Classifying Social Impact Measurement Frameworks*, 2014
- Marco Omizzolo, *Il welfare circolare, la nuova dimensione dello Stato sociale*, Luglio – Agosto 2003, pp 118 - 124

- Maria Fernanda Spina, *Metodi e tecniche di valutazione dell'innovazione sociale: disamina di alcuni vantaggi e criticità del Social Return on Investment*
- Martin Lodge and Kai Wegrich, , *The Problem – solving Capacity of the Modern State. Governance challenges and Administrative Capacities*, 2014, pp 183-275
- Matteo G. Caroli, *Modelli ed esperienze di innovazione in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale. Studi ed esperienze sull'innovazione sociale – CERIS, Franco Angeli, 2006*
- Mulgan G., *Measuring Social Value*, Stanford Social Innovation Review, 2010
- Mulgan, F, *Social Innovation. Institutionally Embedded, Territorially (Re)Produced, Social Innovation and Territorial Development*, London, Ashgate, 2009
- Mulgan, G, *Social Innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated*, Oxford, Said Business School, 2007
- Murray R., Grice J. C., Mulgan G., *Il libro bianco sulla innovazione sociale*, Edizione italiana a cura di Alex Giordano, Adam Arvidsson, 2010
- N.Morel, B.Palier e J.Palme Towards, *A Social Investment Welfare State?* Policy Press, University of Bristol, 2012 capitoli 1,2,3,6,13,14.
- Paul Pierson, *Lo Stato sociale nell'era dell'austerità permanente*, Il Mulino, 1999
- Pavone, in M. Pavone, *Dall'esclusione all'inclusione. Lo sguardo della Pedagogia speciale*, Milano, Mondadori, 2010., p. 142
- Perocco, F., *Trasformazioni globali e nuove diseguaglianze. Il caso italiano*, Milano, Franco Angeli, 2012
- Ranci C. e Pavolini E., *Le politiche di welfare*, Bologna, Il Mulino, 2015, capitoli II, III, IV.
- Sara Depedri, *La valutazione dell'impatto sociale nel terzo settore. Il posizionamento scientifico di Euricse e il metodo impACT*
- SROI Network, *A guide to Social Return Investment*, 2012
- Tepsie, *Defining Social Innovation*, TEPSIE, 2012, pp. 9, 10, 18, 33.
- Tepsie, *Social innovation theory and research*, 2014, n. 14, pp. 14.

- Westley F., *The social innovation dynamic, Social innovation generation*, University of Waterloo, 2008
- Zamagni S., Venturi P., Rago S, *Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali*, Saggio, 2015

## SITOGRAFIA

- <http://barbaraganz.blog.ilsole24ore.com/2018/07/27/linnovazione-finanziaria-degli-studenti-servizi-bancari-senza-barriere-per-ciechi-e-ipovedenti-attraverso-app/>
- <http://businesscanvas.it/human-centered-design/>
- <http://www.avanzi.org/coesione-sociale/innovazione-sociale-facciamo-il-punto>
- [http://www.camera.it/leg17/561?appro=accoglienza\\_richiedenti\\_asilo](http://www.camera.it/leg17/561?appro=accoglienza_richiedenti_asilo)
- <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/nuove-soluzioni-nuovi-bisogni-il-fenomeno-dellinnovazione-sociale-italia>
- <http://www.innovazioneperilsociale.it/2017/03/21/cosa-si-intende-per-innovazione-sociale/>
- <http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/141-misurazione-impatto-sociale.html>
- <http://www.secondowelfare.it/terzo-settore/la-questione-della-misurazione-dellimpatto-sociale.html>
- <https://bando.che-fare.com/vademecum/3-concetti-e-definizioni-sullinnovazione-sociale/>
- <https://malacoda4.webnode.it/la-misurazione-dei-risultati-nel-terzo-settore-gli-enti-non-profit-e-l-impatto-sociale/>
- <https://ssir.org/>
- <https://www.fondazionezancan.it/>
- <https://www.performancemanagementreview.org/d-qual-e-il-significato-di-disruptive-innovation/>
- [https://www.unive.it/pag/14024/?tx\\_news\\_pi1\[news\]=5429&tx\\_news\\_pi1\[controller\]=News&tx\\_news\\_pi1\[action\]=detail&cHash=27bbb123689e8a6e57f7b9a6ff5297e8](https://www.unive.it/pag/14024/?tx_news_pi1[news]=5429&tx_news_pi1[controller]=News&tx_news_pi1[action]=detail&cHash=27bbb123689e8a6e57f7b9a6ff5297e8)
- <https://www.unive.it/pag/29913/>

## ALLEGATO 1

**Trascrizione dell'intervista al soggetto 1 del 31.07.2018. Gli argomenti trattati vertono sulle precedenti esperienze del ragazzo, sulla personale valutazione e sulle prospettive future**

*Che università e che corsi stai seguendo ad oggi?*

Al mio paese sto seguendo *Health and Environment*, per le organizzazioni e tutto ciò che riguarda la prevenzione. È un'università. È un corso che posso seguire dall'Italia, come un diploma.

Sto concludendo gli studi a Ca' Foscari in *Philosophy, International Studies and Economics*. Prima di partire studiavo storia.

*Raccontami delle tue precedenti esperienze.*

Io ho già fatto il Bootcamp nel 2016. In quell'anno mi sono iscritto all'Università poi mi sono riscritto all'*Active Learning Lab* perché voglio continuare con il mio progetto. E' stato utile per capire altre cose che non avevo già fatto. Ha aperto tutte le cose che avevo dimenticato e mi ha dato strumenti per organizzare il mio progetto

*Raccontami del tuo progetto.*

Già dal *Bootcamp* io mi sono iscritto per creare il mio progetto. È da quando ero piccolo che dico che non voglio lavorare sotto qualcuno ma voglio fare qualcosa di mio, creare la mia organizzazione. Anche quando ho lavorato in cooperativa gliel'ho detto. La mia vita è il mio progetto.

Negli anni il mio progetto è cambiato tanto ma è sempre stato il mio obiettivo. Prima avevo idea di fare un progetto sull'agricoltura, poi ho fatto un programma online e l'ho trasformato in un progetto per il sociale.

L'università mi sta aiutando per la parte di teoria, per scrivere la tesi su questo progetto, mettendo assieme il materiale che ho studiato.

*Pensi che i laboratori di didattica innovativa siano utili per i ragazzi stranieri?*

Per i ragazzi stranieri questi progetti sono utili, ma devono capire la lingua. Altrimenti sono lì solo fisicamente senza la mente. Per l'inclusione è molto importante perché apre la loro mente nel vedere come lavora la cittadinanza italiana. È molto utile e in questo l'università è riuscita. Mi ha aiutato ad entrare in contatto con i ragazzi senza rimanere in silenzio. Mi sono tenuto in contatto con i ragazzi del gruppo del *bootcamp* e questo è molto bello per me riuscire a vedersi anche fuori dall'università.

Mi hanno aiutata che per la lingua italiana perché io parlo bene inglese, ma se sto in mezzo ad italiani io mi sforzo a capirlo e a parlarlo.

Penso che bisogna essere predisposti a fare questo progetto, avere una mente aperta. Solo chi ha queste caratteristiche può partecipare. Sono utili per entrare nel mondo dello studio e dell'Università, questi progetti fanno l'80% del lavoro, spiana la strada.

I migranti hanno tante cose in mente ma spesso non sanno come iniziare. Questi progetti sono utili per iniziare.

## ALLEGATO 2

**Trascrizione dell'intervista al soggetto 2 del 06.08.2018. Gli argomenti trattati vertono sulle precedenti esperienze del ragazzo, sulla personale valutazione e sulle prospettive future**

*È stato utile questo laboratorio? Cosa ne pensi?*

Mi ha dato più conoscenze, sono quelle cose che io non ho mai studiato nella mia vita.

*Cosa hai studiato?*

Banca e finanza per due anni e mezzo.

*Dove?*

In Senegal.

*Cosa pensi del Laboratorio?*

Mi è piaciuto perché è stata una cosa nuova, mi piacciono le cose nuove.

*La cosa più difficile?*

La lingua è molto difficile, capisco se qualcuno parla ma faccio fatica a parlare, la cosa più difficile era la parte sulle componenti informatiche, di programmazione.

*Ti piacerebbe continuare?*

Sì certo mi piacerebbe farlo di nuovo, mi può aiutare nella vita ne sono sicuro

*Senti di aver appreso la didattica grazie a questo laboratorio?*

Certo assolutamente, quello che posso dire è che ho imparato come creare un progetto, con quali strumenti, quali garanzie vuole il progetto.

Nel mio paese non ho mai fatto questo. Ho studiato la teoria, ma mai la pratica. Invece qua è stato davvero importante per me, un valore aggiunto che mi servirà.

*In cosa pensi ti servirà?*

Magari nel futuro quando voglio creare un progetto posso fare riferimento a quello che ho fatto qua magari nel futuro posso creare un progetto mio. Anche se il futuro è un altro, posso prendere spunto da qua.

Io non lo dimenticherò mai nella vita. È la mia prima esperienza e non posso dimenticarla. Mi piacerebbe continuare a studiare. Una signora vuole aiutarmi ad inserirmi a Ca' Foscari ma devo aspettare il permesso di soggiorno.

*Secondo te è utile per voi ragazzi stranieri?*

Assolutamente, però ogni persona è diversa e ha un bagaglio culturale diverso. Per me è stato utile perché sono stato a contatto con i ragazzi italiani. Non mi hanno mai fatto sentire non voluto.

Quando sono in comunità io parlo sempre del progetto agli altri miei compagni e loro sono molto curiosi.

### ALLEGATO 3

**Trascrizione dell'intervista al soggetto 3 del 11.08.2018. Gli argomenti trattati vertono sulle precedenti esperienze del ragazzo, sulla personale valutazione e sulle prospettive future**

*Raccontami di questa esperienza che si è conclusa.*

È stato molto utile perché attraverso questa cosa ho avuto tante nuove esperienze. Quando sono arrivato ho pensato che per potermi integrare dovevo essere in mezzo agli italiani e questa è stata un'opportunità per me per poter fare una cosa insieme agli studenti italiani.

La mia passione è stata sempre studiare quindi quando ho visto gli studenti mi è piaciuta tanto. Ho provato a vedere se potevo stare in mezzo a loro e alla fine sono stato accettato trovandomi benissimo. Mi hanno aiutato tanto.

*Hai avuto difficoltà con la lingua italiana?*

La lezione era un po' difficile da capire. Io ho studiato in Francese quindi era difficile per me la lezione in italiano.

Per fortuna ero in gruppo molto gentile, mi facevano capire tutto, per essere allo stesso loro livello, ho imparato tanto da loro.

*Cosa ti piacerebbe fare adesso che è finito il laboratorio? Vorresti continuare a studiare?*

Mi piacerebbero tantissimo continuare ed è stato utile. Soprattutto vorrei iscrivermi all'università perché mi piace lo studio e stare in mezzo agli studenti. Purtroppo ho dovuto interrompere gli studi al mio paese di linguistica e letteratura (Francese). Alle superiori avevo frequentato Scienze Sociali, infatti mi piacerebbe rimanere sul sociale all'università, anche scienze politiche mi piace tantissimo. Il laboratorio mi ha dato tanto quindi mi piacerebbe sviluppare quello che ho fatto qua, portarlo avanti nel futuro, sviluppare il mio modo. Mi piacerebbe sviluppare questo progetto nel mio modo.

*Con l'insegnante di italiano stai mantenendo i contatti? Lei ti sta aiutando per l'iscrizione all'università.*

Si, con lei mi sento tutti i giorni. So che sta contattando l'Università per me. Mi piacciono le persone che hanno una visione creativa, che si interessano per inserirci in progetti di questo tipo.

## ALLEGATO 4

**Trascrizione dell'intervista all'insegnante di Italiano della cooperativa del territorio del 06.08.2018. L'intervista aveva lo scopo di comprendere quanto le cooperative e gli Enti del territorio fossero attenti allo sviluppo di progettualità, per verificare l'impatto a lungo termine**

*(parlando della visione delle Cooperative rispetto ai progetti quali l'Active Learning Lab)*

Tutte queste cose ogni tanto vengono considerate inutili, perché si concentrano sull'emergenza.

Bisogna responsabilizzarli in modo che siano in grado di fare le cose in modo pratico ma all'interno dei centri d'accoglienza ci sono ragazzi al di sopra di questo livello, certo la maggior parte ha bisogno di lavoro e basta, pero non viene mai presa in considerazione questa parte ludica, tutto quello che è in più.

Io insegno italiano però di fatto li inserisco nelle associazioni di volontariato, faccio tutte queste cose un po' contro la volontà degli altri (della cooperativa), con tanta fatica mi sono ritagliata qualche ora per gestire queste cose, senza un vero sostegno.

Conosco anche altre persone di altre cooperative e sono sempre persone singole che di solito si occupano di queste cose. C'è una arroganza dalla parte degli italiani in generale, che spesso li trattano come dei bambini. Invece sono persone adulte, alcuni di loro sono padri di famiglia al loro paese, che hanno frequentato Università o che hanno lavorato. Non essendoci un rispetto profondo, anche i ragazzi non rispettano e non si crea fiducia per andare avanti e costruire progetti.

Anche il semplice fatto di fare un curriculum non viene fatto con la giusta importanza. Non gli viene mai chiesto che cosa vogliono fare nella vita. Loro arrivano pieni di aspettativa dagli sbarchi, e poi vedi una differenza incredibile, perchè in mano non hanno niente. C'è un team all'interno della cooperativa che non si cura della parte personale, del progetto sulla persona. L'intervento non è personalizzato, non viene dedicato il giusto tempo, un tempo di qualità per ognuno dei ragazzi.

Un ragazzo appena arrivato qua in Italia mi ha detto “io voglio fare il medico”, ora ha già abbassato le aspettative. Io cerco di sostenere il loro sogno, ma non è facile. Sono giovani, hanno una vita davanti.

*Secondo te l'impatto del progetto perde di significato una volta tornati in cooperativa?*

Be sì, un ragazzo di nome W. ha fatto due anni fa il progetto. Lui si stava laureando in Geografia. Ha fatto questo progetto ed ora cosa fa? Insieme ad un amico distribuisce pubblicità, si è adagiato. È un'esperienza che si porta dentro, ma dovrebbe essere un trampolino per iscriversi subito all'Università, per continuare gli studi per fargli fare qualcosa di concreto. Una risorsa enorme quella loro non valorizzata, neanche al 5%.

Noi parliamo sempre di loro come entità “i migranti” ed è un peccato, perché quando vedi i loro sorrisi per una cosa che hanno fatto loro, quello bisogna coltivare.

Fanno fatica ad inventarsi qualcosa da soli, per la precarietà che vivono, alcuni per indole, anche per la condizione di arrivo in un paese sconosciuto.

Bisognerebbe che ci fosse una persona per loro, che li spinga non alla sopravvivenza ma dalla passione. È una fatica, perché ti scontri con la cooperativa e con tutti i limiti.

La questione non è riempire il tempo libero, ma partire da loro, dalle loro esperienze. Io ho imparato così tanto da loro dalle loro storie.

## ALLEGATO 5

### **Trascrizione intervista telefonica all'operatrice della cooperativa che ospita il soggetto 4**

*Il ragazzo vi ha parlato del progetto?*

C'è stata poca condivisione da parte sua, è sempre stato molto autonomo. Noi lo abbiamo visto entusiasta di ciò che stava facendo.

*Pensi che questi laboratori possano essere utili ai ragazzi stranieri?*

Per alcuni sì. Per questi laboratori è necessario avere delle conoscenze pregresse, un bagaglio culturale. Per noi è un limite perché in prima accoglienza i ragazzi con queste caratteristiche sono pochi. Per A. invece è stata la giusta continuazione del percorso già iniziato e svolto in banca etica, si adattava bene ai presupposti di questo laboratorio.

*Sapete che ha la possibilità di attivare un stage retribuito presso Credit Agricole?*

*Pensate che possa essere una buona opportunità per lui?*

Si sappiamo di questa occasione e cercheremo di indirizzarlo. Comunque avendo già preso il permesso di soggiorno il progetto in accoglienza va concludendosi, quindi dobbiamo pensare a come organizzare l'uscita.

Penso che per lui sia stata un'enorme occasione. Piccoli semi per qualcosa che lo soddisfa e per mettere a frutto le sue competenze pregresse

## Ringraziamenti

Così si conclude il mio percorso universitario, dopo cinque anni carichi di aspettative ed emozioni. Stare a raccontare tutto ciò che ha caratterizzato la mia formazione sarebbe dispersivo, e soprattutto, è difficile descrivere ciò che si fa con una passione che nasce da dentro. So per certo che da questa motivazione, la fatica si sente meno e lascia spazio a bellissime sensazioni che porterò per sempre con me.

Cinque anni di studio sembrano così lunghi, poi disegni il tuo percorso e non ti rendi neanche conto di come possano essere trascorsi con così tanta velocità.

Il mantra di questi anni è sicuramente stato “lo stai facendo per il tuo futuro” e ancora “i risultati che porti a casa devono essere prima di tutto un successo per te e non per gli altri”. E così è stato. La riconoscenza di uno sforzo la si sente sulla pelle e come una fionda ti carica per la tappa successiva.

Certo, l’ho fatto per me stessa innanzitutto, ma cos’è la felicità se non viene condivisa? Quando si gioisce si cerca sempre lo sguardo delle persone attorno a sé.

Così è necessario poter ringraziare chi questo percorso l’ha scritto assieme a me, tenendomi per mano.

Per primi voi, Mamma e Papà. Voi state qui, in cima a tutti perché è solo grazie a voi che è successo tutto questo. Vi ringrazio perché avete creduto in me molto più di quanto abbia mai fatto con me stessa, vi ringrazio per aver sopportato i “musi lunghi” prima di un esame, per aver atteso con me i risultati, che per me erano sempre negativi. Vi ringrazio perché voi lo sapevate già che sarebbero andati bene. Grazie per la spinta che mi avete dato a fare sempre meglio.

Oggi più di ieri e meno di domani.

Grazie a mia sorella Giorgia, perché la maggior parte di quello che sono lo devo anche a te. Grazie perché sei un uragano di energia e felicità. Grazie per la tua creatività e per il tuo mondo idealizzato che ti spinge a provarci sempre, grazie per trascinare anche me con questo spirito.

Sai qual è miglior complimento che mi abbiano mai fatto? Sei uguale a tua sorella.

Grazie alla nonna Alma per avermi insegnato che con la dolcezza si conquista il mondo, per avermi raccontato dell'amore vero e per averlo fatto credere possibile anche per me. Tu sei ovunque, ogni giorno.

Grazie a Marco per le poche parole (quelle giuste) e i tanti fatti. Tu sai far volare le cose pesanti e cadere quelle leggere.

A Chiara, Ilaria e Daniela perché siete le persone che mi accompagnano dalla prima superiore. Sapete cosa si dice dell'amicizia? Se dura da più di sette anni, allora durerà per sempre. Beh, lascio fare a voi il conto!

Grazie a tutti i miei amici, quelli di sempre, quelli ritrovati, quelli che so che non se ne andranno mai. Grazie per essermi stati accanto in questo percorso.

A tutto lo staff dell'Active Learning Lab – Social Innovation in Finance, senza di voi questo lavoro non sarebbe esistito, grazie per aver creduto in me, è stata la miglior esperienza che potessi fare.

Un ringraziamento speciale alla mia relatrice Dott.ssa Ivana Padoan, per avermi proposto come Tutor per il laboratorio sostenendomi, grazie anche alla correlatrice Dott.ssa Francesca Campomori per l'aiuto fornitomi e per la formazione che mi ha trasmesso negli anni.

Grazie a Sissi, che da sedici anni trascorre con me le mie pause studio, compagna attenta e silenziosa, perché in fondo non c'è bisogno di tante parole.

Ed infine, grazie a te Didè, perché dentro di me ho sempre saputo che i ricordi del cuore non si potranno mai dimenticare.

Un viaggio che ho iniziato per te non si poteva che concludere così.