

Innovazione,  
la sfida del Terzo settore

di PAOLO RIVA

16

L'inchiesta

La ricerca di Fondazione Italia Sociale sul bisogno del non profit di evolvere: 96 organizzazioni del Terzo settore su 100 sono motivate a introdurre cambiamenti  
Ma pochi avviano strategie per massimizzare gli impatti positivi dei servizi  
Riluttanza del personale, freni nei regolamenti. Ora la «scossa» della pandemia

# Innovare? Facile a dirsi

di PAOLO RIVA

Nel Terzo settore italiano, quattro organizzazioni su cento non sentono l'esigenza di innovare. Solo quattro. Tutte le altre 96, sì. È un dato nettissimo, che fa riflettere. Da un lato, mostra la fiducia che gli enti non profit ripongono nell'innovazione per rispondere ai bisogni delle

toposti. L'innovazione è un'esigenza (anche) perché, molto spesso, viene richiesta da amministrazioni pubbliche, filantropia e istituzioni europee per erogare fondi. Difficile, quindi, non prenderla in considerazione. Eppure, «solo una minoranza delle organizzazioni traduce questo impegno in una programmazione strategica di medio-lungo periodo». La citazione, così come le cifre iniziali, vengono dalla ricerca «La domanda di innovazione del Terzo settore», condotta da Fondazione Italia Sociale, Deloitte Private e TechSoup Italia su circa 180 enti. «Ci siamo occupati delle condizioni e delle modalità con cui si prova a innovare», spiega Francesco Scarpato di Fondazione Italia Sociale. Il

essere capito necessita di una definizione di innovazione. Secondo Davide Minelli, Ceo di Techsoup Italia, «innovazione è apertura, predisposizione al cambiamento, alzare lo sguardo. È un modo di relazionarsi col mondo che genera processi positivi». Per Scarpato, le parole chiave sono due: «cultura e strategia».

della ricerca, l'innovazione non è un singolo momento, ma è un modo di fare: è la «capacità di implementare modelli e processi finalizzati al miglioramento continuo dell'organizzazione e dei suoi beni/ servizi, al fine di massimizzarne gli impatti positivi». Più facile a dirsi, che a farsi. E infatti il 61 per cento delle organizzazioni dice di aver incontrato resistenze nel promuovere l'innovazione.

## Gli ostacoli

I motivi sono diversi. Innanzitutto, l'assenza di

una strategia nella metà degli enti campione e la riluttanza di dipendenti e volontari, spesso legata alle competenze. Poi, la mancanza di tempo e fondi che, nel 64 per cento dei casi, è il principale ostacolo all'investire in questo ambito. Quindi, l'assenza di strategie di sostenibilità e valutazione dell'impatto sociale in quasi sei enti su dieci e la tendenza a lavorare in rete solo all'interno del Terzo settore. «Le realtà intervistate - si legge nella ricerca - attivano partenariati quasi esclusivamente con organizzazioni simili, senza una costante e reale contaminazione con ambiti e settori diversi». Infine, c'è il grande tema della digitalizzazione cui, riprende Minelli, «la pandemia ha dato una forte accelerazione». Ciò nonostante, il 48 per cento delle organizzazioni coinvolte sostiene di avere un livello di competenze digitali basso, il 46 per cento medio e solo il restante sei per cento alto. «Il digitale - continua il Ceo di TechSoup - è solo uno dei punti dell'innovazione sociale, ma sicuramente offre nuovi strumenti con grandi possibilità».

### I sostegni

Che fare, quindi, per evitare che quell'esigenza di innovazione così diffusa rimanga insoddisfatta? Le aree in cui intervenire sono molteplici, ma se Scarpat dovesse sceglierne una partirebbe dalle modalità con cui vengono erogati i fondi al Terzo settore: «Chiedere innovazione è giusto, ma è altrettanto giusto sostenerla adeguatamente». Al di là di alcune positive eccezioni, troppo spesso, le modalità con cui gli enti erogatori sostengono l'innovazione sono inefficaci, perché limitate nel tempo, perché non mirate ad ambiti cruciali, come la formazione del personale, o perché non prevedono la possibilità di sbagliare. La questione non è solo italiana. «Abbiamo bisogno di meccanismi di finanziamento che non solo promuovano la fornitura responsabile di servizi, ma anche le innovazioni», ha scritto il ricercatore Gorgi Krlev in

un saggio pubblicato dalla rete europea di imprese sociali Euclid Network. «A livello europeo - prosegue Krlev - ci dovrebbero essere regolamenti specifici per gli appalti pubblici che diano priorità agli appalti responsabili e orientati all'innovazione». Qualcosa durante la pandemia potrebbe essersi mosso, non tanto sul fronte pubblico quanto piuttosto su quello delle fondazioni erogatrici. «In alcuni casi, sia in Italia che all'estero, si è sperimentato uno spostamento del focus dal singolo progetto al sostegno delle organizzazioni», si legge in un'altra ricerca pubblicata a fine 2020 da Fondazione Italia Sociale. «L'accesso ai fondi è stato reso semplice e flessibile come mai prima ed è stato introdotto il tema della fiducia e collaborazione tra enti erogatori ed enti beneficiari», spiega Scarpat. Nell'immediato futu-

ro bisognerà capire se quanto avvenuto in condizioni assolutamente straordinarie resterà un caso isolato oppure se i criteri usati durante l'emergenza potranno essere usati anche in altri contesti particolari, come appunto il sostegno a un'innovazione duratura. È quello che auspica Fondazione Italia Sociale quando chiede che «l'esperienza di questi mesi» diventi «materia di riflessione per definire le strategie future» e «rivedere i modelli di erogazione oggi prevalenti in Italia».

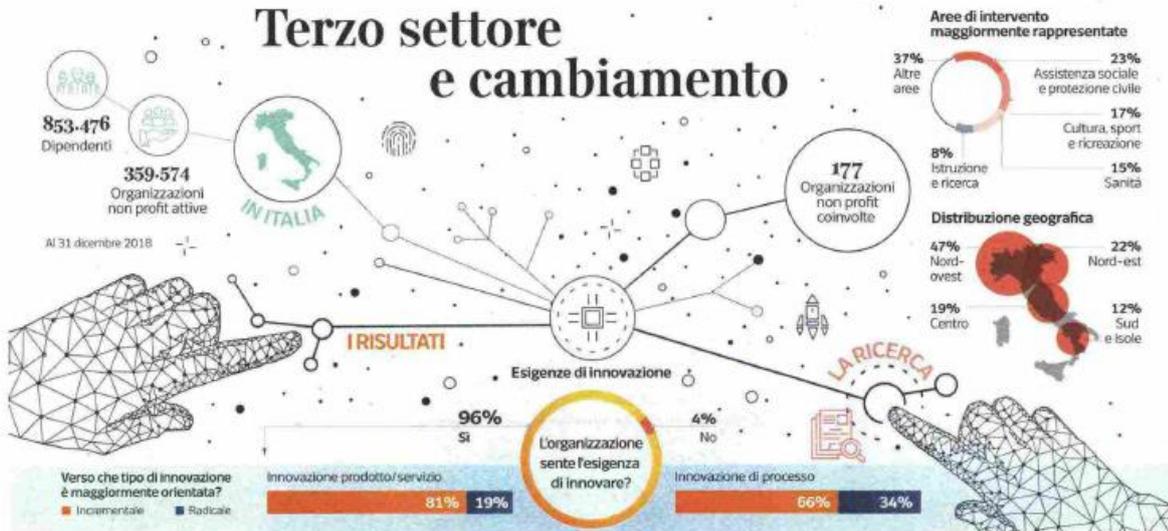
© RIPRODUZIONE RISERVATA

**«Ci vuole apertura, capacità di alzare lo sguardo: il digitale è solo uno dei punti, ma sicuramente offre nuovi strumenti con grandi possibilità»**

*Davide Minelli*

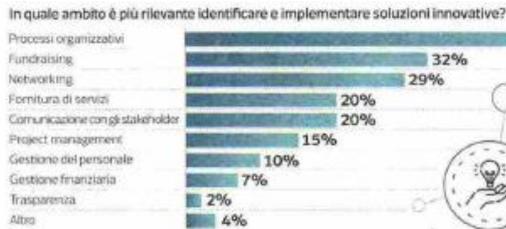
**«Nell'emergenza l'accesso ai fondi è stato reso semplice e flessibile ed è stato introdotto il tema della collaborazione tra enti erogatori e beneficiari»**

*Francesco Scarpat*



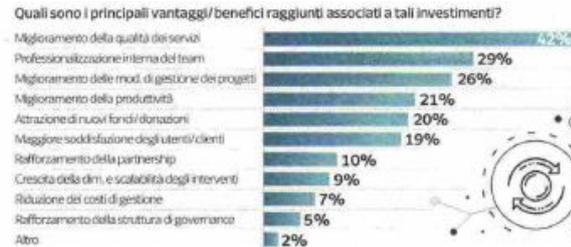
### Ambiti rilevanti per implementare soluzioni innovative

In quale ambito è più rilevante identificare e implementare soluzioni innovative?

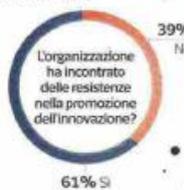


### Vantaggi legati all'investimento in soluzioni innovative

Quali sono i principali vantaggi/benefici raggiunti associati a tali investimenti?



### Resistenze nel promuovere l'innovazione



Dove si concentrano le maggiori resistenze?



### Tempo di lavoro dedicato agli interventi innovativi

In un anno, quanto del tempo lavorativo interno dell'organizzazione viene dedicato alla progettazione e realizzazione di interventi innovativi?



### Ostacoli nell'investire in innovazione

Quali sono i principali ostacoli che hanno impedito tali investimenti?



### Soluzioni per investire in innovazione

L'investimento in innovazione è rappresentato da...



### Percorsi di formazione specifica in ambito innovazione

L'organizzazione prevede percorsi di formazione specifica in ambito innovazione?



### Inclinazione all'uso di tecnologie digitali

Considera la sua organizzazione incline all'utilizzo di nuove tecnologie digitali?



### Competenze digitali dei dipendenti

Qual è il livello medio di competenza digitale di dipendenti e volontari nell'organizzazione?

