

Introduzione. I segreti della città che innova

di *Rosangela Lodigiani*

– [...] Le città come i sogni sono costruite di desideri e di paure, anche se il filo del loro discorso è segreto, le loro regole assurde, le loro prospettive ingannevoli, e ogni cosa ne nasconde un'altra.

– Io non ho desideri né paure – dichiarò il Khan, – e i miei sogni sono composti o dalla mente o dal caso.

– Anche le città credono d'essere opera della mente o del caso, ma né l'una né l'altro bastano a tenere su le mura. Di una città non godi le sette o settantasette meraviglie, ma le risposte che dà a una tua domanda.

– O la domanda che ti pone, obbligandoti a rispondere, come Tebe per bocca della Sfinge.

Italo Calvino, *Le città invisibili*.

L'innovazione fa la storia

Negli anni Novanta fu “globalizzazione”. Era sufficiente mettere la parola nel titolo di un libro o in un articolo, sceglierla come leitmotiv per un discorso pubblico, per essere sicuri di essere notati e citati. Promessa di analisti ed esperti di comunicazione! Ma così la parola divenne “vuota”. Nell'elitario Economic Forum che ogni anno si tiene a Davos, tra le Alpi svizzere, nel 1999 Jacques Manardo, presidente europeo del colosso mondiale nella consulenza e revisione dei conti Deloitte Touche Tohmatsu, disse senza mezzi termini: “Globalization is a hollow word”: non c'è nessun accordo attorno al suo significato (Stewart, 1999). Il tono non era polemico; invitava ad andare oltre la retorica per studiare a fondo i processi in atto.

Dalla crisi del 2008 in poi, in un continuo crescendo, la parola chiave, è diventata “innovazione”, invocata come opportunità di svolta, di cambiamento e di superamento delle problematiche economiche, politiche e sociali, che la crisi ha al tempo stesso ha scoperciato e aggravato. Sembra non esserci libro, articolo, discorso pubblico che possa fare a meno di usarla se vuole catturare l'attenzione. E il rischio si ripropone: che diventi, se non lo è già, una parola vuota, dietro alla quale non vi è un significato condiviso. Oggi come allora occorre dunque andare più in profondità, guardare oltre i facili slogan.

L'innovazione senza spessore

Un primo aspetto da sottolineare riguarda la “non novità” del fenomeno dell'innovazione, che in sé costituisce un elemento connaturato alla storia dell'umanità. Esso caratterizza in modo evidente almeno gli ultimi 200 anni di questa storia, intrecciandosi con i processi di industrializzazione e urbanizzazione. E non si può nemmeno affermare che prima l'innovazione non esistesse, bensì che in questo arco di tempo relativamente breve essa ha conosciuto un'accelerazione repentina, diventando un fenomeno sempre più diffuso e interconnesso. In questo stesso arco di tempo non sono mancati i tentativi di concettualizzazione teorica. Tuttavia, l'attenzione per il prorompere del fenomeno sulla scena attuale, ne ha alimentato la percezione di novità, così che nuove sembrano anche le parole e i concetti impiegati per inquadrarlo.

L'utilizzo “storico” del concetto tende a sposarsi con una lettura “acritica” del fenomeno: l'attenzione per i processi di innovazione dà generalmente per scontato che essi producano effetti positivi. Ci si interroga quindi poco sulle possibili implicazioni negative o gli effetti indesiderati (Segercrantz e Seeck, 2013). Il risultato è il prevalere di una visione funzionalista dell'innovazione che, secondo alcuni osservatori, ben si accorda con il paradigma politico-economico neoliberalista, dominante al di qua e al di là dell'Atlantico negli ultimi tre decenni. Ciò è dovuto in particolare alla

letteratura di matrice anglosassone che, grazie alla sua influenza nel dibattito internazionale, ha finito col rendere questa interpretazione egemone (Moulaert, 2009).

Per essere più precisi, forse

Senza partire dalla metà degli anni Novanta, ma certamente con nuovo vigore dal 2008 in poi, il concetto di innovazione è stato perlopiù qualificato in termini sociali, per dire che la “vera” innovazione si misura sulla capacità di incidere sugli assetti sociali (rispondere ai bisogni e attivare nuove soluzioni, alimentare legami sociali attraverso forme inedite di azione). Torneremo meglio su questa definizione. Per il momento ci basti dire che la parola d’ordine, rigorosamente in inglese, è diventata *social innovation*.

Nonostante l’aggettivazione, il termine non ha acquistato in precisione e condivisione di significato; anzi, è rimasto ampiamente indeterminato, perché, indeterminato e ambiguo è l’utilizzo che viene fatto dell’aggettivo “sociale”. L’idea che l’innovazione sociale possa essere l’antidoto alle problematiche del tempo presente, la risposta salvifica a bisogni sociali emergenti, acuisce l’errore di prospettiva, offuscando anche in questa accezione la profondità storica del concetto e producendo un’esaltazione del “nuovo purché sia”, tanto da trasformarsi in “nuovismo” (Busacca, 2013). Ma questa retorica “incrosta” il concetto e “ne esclude aprioristicamente una sua possibile evoluzione”, “vanifica gli sforzi di riflessione teorica fin qui prodotti sui temi del cambiamento sociale, dell’innovazione e della relazione uomo-tecnologia”, con il rischio di non farci vedere gli importanti contributi già elaborati (*Ibidem*, p. 42).

Un salto di scala

Coloro che hanno provato ricostruire lo spessore storico del concetto, analizzando a ritroso la letteratura, hanno mostrato che l’attenzione per l’innovazione, e in particolare per l’innovazione sociale, riemerge ciclicamente nei periodi di crisi, in epoche attraversate da profonde trasformazioni di ordine sociale, economico, politico, tecnologico e culturale (Godin, 2012). Dunque, il fenomeno dell’innovazione ha una “lunga tradizione” (Mulgan, 2006), ma il suo ciclico riproporsi sulla scena, e quindi i ripetuti picchi di attenzione che esso ha suscitato nel tempo hanno reso difficile capitalizzare le conoscenze e le elaborazioni teoriche via via prodotte. D’altro canto, di fronte alla nuova svolta che gli anni più recenti sembrano determinare, se è importante acquisire la consapevolezza di tale tradizione, è al tempo stesso utile provare a capire se e cosa davvero c’è di nuovo nell’aria, e perché abbiamo la percezione che i processi di innovazione riflettano oggi un “salto di scala”.

È con questo intento che con il Rapporto Ambrosianeum 2017 vogliamo scandagliare alcuni degli ambiti nei quali sono in atto a Milano processi di innovazione: le imprese e i processi produttivi, il lavoro, l’economia, le università e la cultura, le forme di socialità e di condivisione, il welfare. Un elenco certo non esaustivo, ma indicativo di ambiti dai quali traspaiono le potenzialità di Milano come “città dell’innovazione”, una città che – parafrasando Calvino – prova a rispondere alle domande dei suoi cittadini e qualcuna anche ne pone.

Milano come “milieu innovatore”

Innovation is now a city-based phenomenon! Recita uno degli slogan più diffusi, a cui ammiccano le grandi capitali del mondo. Da New York a Sidney, da San Francisco a Seul, da Tokyo a Londra, da Parigi a Milano, da Amsterdam a Torino (rispettivamente prima e seconda classificata secondo l’*European capital of innovation award* promosso dalla commissione Europea): le città

rivaleggiano per fregiarsi del titolo di Capitale dell'innovazione. Ma da dove nasce il legame tra città e innovazione? E cosa implica?

Città, laboratori a cielo aperto

Il legame tra città e innovazione nasce anzitutto dalla centralità che le città, e le metropoli in modo particolare, hanno assunto su scala globale, grazie a un processo di urbanizzazione che ha portato oltre la metà della popolazione mondiale a vivere nelle aree urbane¹. Ciò assegna loro un ruolo di primo piano per il futuro dell'umanità. Parola di Michael Bloomberg (2015), ex sindaco di New York, secondo cui “viviamo nel secolo delle città”. Concentrando le intelligenze dell'umanità in aree geografiche relativamente piccole, le città hanno promosso tipi di interazioni che alimentano la creatività e i progressi tecnologici. Sono state le città i *drivers* del progresso lungo la storia e oggi che l'economia della conoscenza è al suo massimo sviluppo, esse sono pronte a svolgere un ruolo guida nell'affrontare le sfide del XXI secolo. Per questo motivo, sostiene Bloomberg, il mondo verrà sempre più modellato dai valori metropolitani: industriosità, creatività, imprenditorialità e, più importante, libertà e diversità. E il potere, l'influenza politica si sposterà gradualmente dai governi nazionali e verso le città. Ecco dunque il punto nodale: il potere. Da un lato la concentrazione di risorse intellettive, economiche, tecnologiche, culturali e sociali, e di responsabilità politiche, dall'altro lato l'addensarsi nei territori urbani delle problematiche legate alla condivisione dello spazio metropolitano da parte di milioni e milioni di persone, fanno delle scelte operate in questi contesti “locali”, scelte che hanno un impatto anche a livello globale, rendendo le città straordinari laboratori del cambiamento e dell'innovazione.

È questa l'immagine che emerge dal confronto tra Milano e tre grandi importanti città – Amsterdam, San Francisco e Seul – proposta da Silvia Mazzucotelli Salice (cap. 6): tre laboratori a cielo aperto di pratiche collaborative che – nell'ambito dell'economia, anzitutto, ma non solo – sfidano le amministrazioni locali a costruire nuove forme di *governance* urbana per rendere le città delle vere e proprie “sharing city”, pur conservando ciascuna una propria specificità, un proprio modo di interpretare e promuovere se stesse come “città collaborative”.

Non senza ambivalenze e criticità. Ne sono una interessante metafora le pratiche di mobilità condivisa analizzate da Davide Arcidiacono (cap. 7): forme di innovazione della mobilità che esprimono un diverso mix di elementi collaborativi, consapevolezza e responsabilità degli utenti rispetto alle implicazioni delle proprie scelte sulla comunità più ampia, alfabetizzazione alle nuove tecnologie digitali, riconoscimento della condivisione come forma di agire sociale capace di incidere sul modello di sviluppo economico, ruolo dell'Amministrazione locale nel regolare il fenomeno. Tutti elementi, questi, sui quali cercherò di soffermarmi nelle prossime pagine.

Ecosistemi dell'innovazione

Un'ampia messe di studi sullo sviluppo locale, che ha il suo fulcro nella gloriosa storia dei distretti industriali italiani, ha da tempo evidenziato che il territorio non è mai un semplice spazio passivo, attraversato, abitato, utilizzato, o un mero contesto di sfondo, ma è uno spazio attivo, denso dal punto di vista relazionale: luogo di apprendimento, di produzione e scambio di conoscenze e competenze, di costruzione identitaria, di condivisione e cooperazione. In questo senso il territorio si definisce, ovvero acquista consistenza, attraverso le strategie di azione, i poteri e le relazioni che gli attori sociali stringono tra loro, e diviene esso stessa parte attiva nella creazione di “valore condiviso”, per dirla con la fortunata espressione di Porter e Kramer (2011).

¹ Dato riferito al 2014; e la percentuale è destinata a superare il 70% nel 2050 secondo il più recente *World urbanization prospects* delle Nazioni unite.

Oggi ciò vale soprattutto per il territorio nella sua configurazione urbana e metropolitana, ovvero per le città. Così come i distretti industriali si sono sviluppati e affermati funzionando come “milieux innovateurs”, ovvero come ambienti intrinsecamente innovatori in virtù della qualità delle relazioni costituite tra gli attori locali², così le città si dimostrano essere sempre più sia come ambienti favorevoli all’innovazione sia come ambienti innovatori in se stesse. Ciò significa che le città sono doppiamente legate all’innovazione (Camagni, 2004):

- in quanto contesto ideale in cui realtà innovative di vario genere (laboratori e incubatori di innovazione, imprese e organizzazioni, *makerspace* e FabLab, per dirla con i termini attuali) si localizzano e crescono, sfruttando l’“atmosfera urbana” e la ricchezza di opportunità che essa offre;
- in quanto si configurano e operano come dei “milieux innovateurs urbani” (*Ibidem*).

Ne abbiamo chiaro riscontro dai contributi di questo Rapporto, che ben documentano tale duplicità di piani. Si tratta, peraltro, di piani non sempre facili da separare, l’uno è in parte debitore all’altro. Ed è proprio questa commistione a rendere le città degli “ecosistemi di innovazione” (Moretti, 2013) e a fare di quella urbana un’atmosfera innovativa e innovatrice. Come nell’accezione marshalliana del termine, questa “atmosfera” è un serbatoio di conoscenze, valori, idee, legami di solidarietà, fiducia, appartenenza, ovvero un insieme di risorse materiali e immateriali che costituiscono i “segreti” dell’innovazione; segreti che, per dirla con Marshall (1890), quando si diffondono e diventano condivisi non sono più tali: “è come se fossero nell’aria e i bambini li apprendono in gran parte in modo inconscio”.

Radicamento territoriale, capitale relazionale

L’innovazione è un processo contestuale e radicato, non solo territorialmente. È *embedded*, per dirla con i sociologi e naturalmente in inglese (perché come questo Rapporto testimonia, l’innovazione parla inglese, in barba alla Brexit e ai nostri tentativi di limitare la colonizzazione linguistica!). Possiamo tradurre *embedded* con “incastonata”, purché si ricordi che lo spazio in cui l’innovazione si è incastonata, non è solo quello disegnato dalla prossimità fisica, ma è quello della prossimità relazionale. È lo spazio sia delle relazioni interpersonali faccia a faccia sia di quelle mediate dalla tecnologia e dagli strumenti della comunicazione digitale. È lo spazio delle relazioni professionali che si consumano nella condivisione tanto degli strumenti e dei luoghi di lavoro quanto dei saperi, in un processo di scambio sempre aperto a offrire e ricevere informazioni, secondo la logica della cosiddetta *open source knowledge*. L’ecosistema di innovazione prende così forma delle interrelazioni tra tutte le molteplici e diversificate risorse del sistema (per esempio, le infrastrutture o le forme di coordinamento tra gli attori) che possono favorire la circolazione di conoscenze e competenze e quindi la nascita e l’implementazione di nuove idee (Montari e Mizzau, 2016). In questo senso l’innovazione si qualifica come anzitutto processo sociale, collaborativo, di apertura verso l’esterno. Chiarisce bene il punto Carla Lunghi (cap. 12), facendoci conoscere i meccanismi di funzionamento dei laboratori di fabbricazione digitale: laboratori artigianali, muniti di macchinari e strumenti tecnologicamente avanzati, sorti “con l’obiettivo di rendere possibile a chiunque la fabbricazione di qualunque cosa”, sviluppati grazie all’esistenza di ampie community che si estendono oltre i confini di Milano e del paese, e che allo stesso tempo sono in grado di aggregare vaste “comunità d’elezione”, capaci di sostenere un modo alternativo di produrre e di consumare. La dimensione processuale e cooperativa dell’innovazione porta ripensare anche il profilo dell’innovatore, il cui tratto più importante diviene quello relazionale. Ciò vale per il singolo *maker*,

² Il termine “milieu innovateur” è legato agli studi del Gremi (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs), i quali hanno evidenziato i nessi tra l’innovatività di un sistema territoriale e le sinergie e le relazioni che localmente si formano tra gli attori economici, sociali, istituzionali e culturali. Al centro di queste sinergie e relazioni vi sono i processi di apprendimento collettivo, favoriti dalla prossimità spaziale e culturale che lega gli attori, che incorpora e alimenta un elevato grado di fiducia e capitale sociale, favorisce i processi di coordinamento e organizzazione.

ma anche per l'ente, l'impresa, l'organizzazione, di qualunque tipo sia: è il capitale relazionale, infatti, la prima leva per fare crescere la propria legittimazione, costruire fiducia, raccogliere informazioni e risorse, a partire da quelle economiche. Emblematica l'esperienza del "crowdfunding civico", approfondito da Carolina Pacchi e Ivana Pais (cap. 6). Questa innovativa forma di finanziamento di progetti di interesse per la collettività, che nasce dalla collaborazione tra l'Amministrazione locale e i cittadini, si basa sulla raccolta di piccole somme da parte di una platea potenzialmente ampia di finanziatori, raggiungibili grazie alla mediazione di una piattaforma web. Le campagne di finanziamento che hanno più successo sono quelle più capaci di valorizzare il capitale relazionale esistente per moltiplicarlo, per allargare le reti preesistenti "in termini quantitativi e qualitativi".

Innovare è sociale!

Come riconoscere l'innovazione? Come definirla? Come si qualifica? Dove si realizza?

È innovativo solo ciò che rivoluziona rispetto al passato in modo radicale? Solo ciò che stravolge e supera ciò che c'era e introduce qualcosa di totalmente nuovo come nella *disruptive innovation* della terminologia europea? Oppure è innovativo ciò che procede per passi progressivi, incrementali, come nella *sustaining innovation*?

Sembra facile individuare i campi dell'innovazione: tecnologico, sociale, culturale, politico-istituzionale, economico, organizzativo, produttivo, lavorativo, etc. Ma, non appena ci si mette a enumerarli, l'elenco si allunga a perdita d'occhio, sino a inglobare i diversi campi del vivere associato. Ancora più difficile è tracciare i confini, le distinzioni tra questi campi e dare dei criteri per stabilire cosa sia realmente innovativo.

Innovazione 4.0: non solo tecnologia

Nella letteratura, la distinzione tra innovazione tecnologica e innovazione sociale sembra netta. Ma è una distinzione analitica più che sostanziale.

L'innovazione "tecnica", prima ancora che tecnologica, è stata, nella storia dell'umanità, il principale traino del cambiamento. L'innovazione dei dispositivi, degli strumenti, dei meccanismi e delle materie è profondamente intrecciato con lo studio, la conoscenza scientifica e sistematica degli stessi, con le pratiche e le modalità del loro utilizzo. L'innovazione tecnologica collega il sapere e al fare, spinge a relazionarsi tanto con il modo astratto delle idee quanto con il mondo fattuale delle cose e delle persone. E gli effetti si dispiegano sul piano economico, sociale, culturale, istituzionale. L'esperienza di Milano ne dà testimonianza.

Se è vero che, come dice Gianantonio Magnani (cap. 3), "Milano è innovazione tecnologica", è immediatamente evidente che l'innovazione tecnologica non è per Milano un valore ripiegato su di sé in modo autoreferenziale, al contrario è un "un fattore abilitante", "un elemento chiave per migliorare i processi e gli stili di vita, per trattenere le imprese e il capitale umano, per creare nuova imprenditorialità e rinnovare l'occupazione"; non per caso i centri di ricerca, come il Politecnico, si muovono sempre più in una logica di "condivisione del sapere".

Gli fa eco Valeria Negri (cap. 2), osservando che la cosiddetta quarta rivoluzione industriale – con i suoi elementi portanti: "internet delle cose", robotica, intelligenza artificiale, *big data*, *cloud computing*, stampa 3D, realtà aumentata – non riguarda solo le imprese, ma l'intero sistema industriale, "connettendo tutti gli attori che vi operano e rendendo più indefiniti i confini tra le realtà che la compongono". Il cambiamento impatta sui modi di produrre e di lavorare, impatta e sulle competenze dei lavoratori, dei quali viene valorizzata la qualificazione, l'artigianità, la responsabilità. Ma più in generale cambiamento impatta sul territorio, sulla città e i suoi attori sociali, chiamati a loro volta a favorire questi processi. Lo sanno bene le università, che – come

spiegano Emma Garavaglia e Luca Quaratino (cap. 4) – orientano in tale senso la loro cosiddetta “terza missione” e lo sviluppo dei partenariati didattici con le imprese, per porre la conoscenza al servizio dello sviluppo socio-economico e culturale della società nel suo complesso.

Gli effetti positivi dell’osmosi tra innovazione tecnologica e sociale sono ancor più evidenti nel contributo di Rossana Torri (cap. 10) dedicato all’ambito dei servizi di cura alla persona. Attraverso l’analisi di due progetti sperimentali, *Welfare di tutti* e *Openicare*, che vedono il coinvolgimento diretto del Comune di Milano, l’autrice ci porta nel campo dell’Innovazione Sociale Digitale. Da questo punto di osservazione riusciamo a cogliere come due ambiti apparentemente molto distanti – tecnologie digitali e relazioni sociali comunitarie – possono proficuamente interagire per dare risposte più efficaci ai bisogni delle persone. Se opportunamente utilizzati, strumenti come le piattaforme online e altri dispositivi informatici possono “promuovere il valore generativo della collaborazione, estendere o scalare le buone pratiche, trasferire conoscenze in modo economico e rapido attraverso la rete”, persino favorire nuove forme di “coinvolgimento dei cittadini nelle scelte di governo, rendendoli da un lato più consapevoli [...], attivando direttamente le loro competenze nell’ideazione di soluzioni più efficienti, efficaci e sostenibili”.

Nuove bisogni, nuove risposte, nuove relazioni sociali

Proviamo a mettere un po’ di ordine tra le cose dette sin qui.

L’innovazione tecnologica non è mai solo tale, perché il suo valore lo si coglie pienamente attraverso l’uso che se ne fa. D’altro canto, anche quella che chiamiamo innovazione sociale è ampiamente debitrice agli avanzamenti nella conoscenza e nell’uso delle cosiddette nuove tecnologie. Però non tutta l’innovazione sociale passa attraverso la tecnologia! Ma allora che cos’è l’innovazione sociale? Potremmo limitarci a dire che si tratta di un “concetto ombrello”, ma richiamo davvero di svuotarlo di significato. Dunque, pur nel rispetto di un dibattito ormai molto ampio e non privo di voci dissonanti, proviamo a identificare qual è il “nocciolo duro” di questo concetto.

Appoggiandoci a quanti si sono adoperati in questo lavoro di scavo, possiamo affermare che l’innovazione è sociale quando le soluzioni messe in campo – che siano tecnologiche, mediate dalle tecnologie, o indipendenti da esse – sono in grado di dare risposte a bisogni sociali insoddisfatti dalle istituzioni esistenti (ciò che è il primo, indispensabile requisito) e, soprattutto, nel farlo, trasformano le relazioni sociali tra gli attori coinvolti (Lampugnani e Cappelletti, 2016)³.

Non manca chi inserisce questa puntualizzazione in un quadro politico-istituzionale, individuando nell’innovazione sociale l’opportunità di trasformare i sistemi di *governance* che guidano e regolano l’allocazione di beni e servizi deputati a soddisfare i bisogni, di definire “nuove strutture di *governance* e nuove organizzazioni”, sino al punto di essere in grado di attivare processi di “empowerment o di mobilitazione politica” (Moulaert, 2009, p. 12 e ss.). L’innovazione sociale arriva così a toccare in profondità il funzionamento della struttura sociale, i sistemi e le organizzazioni che presiedono alla distribuzione delle risorse materiali e immateriali fondamentali, sino a trasformare le relazioni sociali. Ciò si realizza soprattutto a livello territoriale, l’innovazione si ripercuote sulla vita delle persone e, potenzialmente, accresce la capacità di agire della collettività (Lampugnani e Cappelletti, 2016).

³ Troviamo chiaramente espressi questi concetti nella definizione proposta dalla Commissione europea, una delle più note e citate. Essa individua l’innovazione sociale in quelle risposte nuove ed efficaci a bisogni sociali pressanti e rilevanti, che sono orientate a migliorare il benessere e la qualità della vita delle persone, e che modificano i processi di interazione sociale, rafforzando la capacità di azione dei soggetti individuali e collettivi. Si tratta di risposte che sono innovative sia nei fini che nei mezzi, in quanto consistono in nuove idee (prodotti, servizi, modelli di intervento) che rispondono ai bisogni sociali in modo più efficace delle alternative esistenti e che, allo stesso tempo, creano nuove relazioni sociali e collaborazioni, incidendo sia sul tipo di risultato (valutato non solo sulla dimensione economica, ma appunto sociale) sia sul processo che porta a conseguirlo (Bepa, 2011).

Al riguardo è istruttivo l'approfondimento di Bandera e Maino (cap. 11) sul ruolo delle fondazioni, di origine bancaria, comunitarie e di impresa, nell'ambito del welfare locale. Quest'ultimo, alle prese con l'esigenza di contemperare la sostenibilità economica del sistema con l'implementazione di risposte ai bisogni sociali emergenti, trova nelle fondazioni – e nell'attivazione assieme ad esse di un insieme eterogeneo di attori profit e non profit – una via per mobilitare risorse aggiuntive. L'obiettivo è sviluppare programmi e interventi sociali che vadano a integrare le risposte offerte dal welfare pubblico. La principale leva d'innovazione è qui individuata nella diffusione delle partnership pubblico-privato e nel cambiamento delle relazioni tra i diversi attori implicati nella promozione del benessere sociale.

A simili conclusioni giunge Giuliana Costa (cap.9), che mette alla prova il concetto di innovazione sociale in un ambito particolare del welfare locale, quello dell'accoglienza dei profughi in città. Non senza mancare di evidenziare le difficoltà collegate alla gestione di un fenomeno complesso, che si muove “entro un quadro di vincoli ed opportunità disegnato a scala nazionale e sovra nazionale”, l'autrice ritrova “inneschi di innovazione sociale” nelle risposte messe in campo a Milano per fronteggiare l'emergenza, proprio nella modalità in cui diversi attori – a partire dall'Amministrazione locale, passando per la Prefettura, per le realtà del privato sociale e giungendo fino alla cittadinanza (pensiamo al progetto *Un rifugiato in famiglia*) – hanno saputo dare forma a “un agire concertato”.

I verbi dell'innovazione che include

Se è chiaro che la partecipazione attiva e la corresponsabilità sono tra i punti di forza di un sistema di welfare sempre più plurale, che a livello territoriale mette in sinergia i diversi *stakeholder*, arriva a coinvolgere direttamente i cittadini, le famiglie, a valorizzare i legami di prossimità (Cesareo, 2017), è a questo punto evidente che si tratta anche dei modi attraverso cui l'innovazione sociale si dimostra “vicina” alle persone. Alla portata di tutti. O quasi!

La governance urbana dell'innovazione

Lo abbiamo detto all'inizio di questa Introduzione. Attenzione ai facili slogan. E non è un caso se per aprire questo Rapporto abbiamo scelto il capitolo di Renato Mattioni, che, ragionando di un fenomeno per definizione collegato al tema dell'innovazione – le startup – ci mette in guardia. Nel suo affresco sul “lavoro che si inventa” a Milano, luci e ombre si fondono, e non lasciano trarre conclusioni affrettate: le linee di confine tra inclusi ed esclusi, vincenti e perdenti, centro e periferia, competizione e solidarietà, innovazione e tradizione, giovani e non possono essere date per scontate, non sono nette, né tracciate una volta per tutte. Le molte potenzialità presenti nel tessuto economico e occupazionale milanese si accompagnano ad altrettante criticità. E l'innovazione non percorre solo strade inedite, rivoluzionarie, è spesso un'operazione di rinnovamento, rigenerazione, reinvenzione di ciò che già c'era. Non di rado, poi, sono strade di nicchia. Di qui, il problema di disseminare le “buone pratiche”, di valutare l'efficacia e portare a sistema le sperimentazioni di successo, di capitalizzare collettivamente i risultati. Si comprende così che i meccanismi di coordinamento, regolazione, *governance* e finanziamento dei processi di innovazione urbani possono fare la differenza.

In modo pressoché unanime, gli approfondimenti proposti nel Rapporto “premiato” il Comune di Milano, elogiando la propensione in particolare delle ultime due amministrazioni a sperimentare azioni e interventi capaci di produrre innovazione sociale. E non un'innovazione sociale qualsiasi, ma con il dichiarato intento di intercettare i bisogni dei cittadini, costruire anche con la loro partecipazione attiva nuove soluzioni, avendo come primo obiettivo quello di promuovere l'inclusione. A Milano, dunque, si riconosce il merito di aver saputo costituire quell’“ecosistema locale a sostegno dell'innovazione” che la stessa Amministrazione si è data come obiettivo

(Comune di Milano, Fondazione Brodolini 2016). D'altro canto, i nodi del finanziamento e della *governance* urbana dell'innovazione restano aperti. Se è vero che né le dinamiche *bottom up* né quelle *top down* sono sufficienti a spiegare – e a governare – i processi in atto, è vero anche che i meccanismi di connessione reticolare tra gli attori in campo che si stanno definendo sono ancora magmatici, plurimi, al tempo teso favoriti e penalizzati dallo spontaneismo con cui talvolta si innescano. Per questo, a quelle che Mattioni chiama la società di mezzo, le istituzioni d'area e i corpi intermedi, spetta di reinterpretare le sfide della rappresentanza. Non è l'unico degli autori a sottolineare questo punto. Garavaglia e Quaratino, per esempio, sottolineano l'importanza che le realtà intermedie sappiano operare un "coordinamento leggero" di network che emergono dal basso grazie all'attivazione volontaria degli attori, per favorire relazioni fiduciarie in contesti a elevata complessità.

Il "potere" dei bandi che innovano

Se il ruolo regolativo dell'Amministrazione locale è cruciale, non possiamo negare che un ruolo non meno importante lo stanno giocando altre realtà capaci di investire risorse economiche, spesso ingenti, nel sostegno dell'innovazione. Ci aiuta a far luce su questo aspetto Eugenia Montagnini (cap. 8), entrando nel merito dei "finanziamenti a bando", erogati una molteplicità di enti (nazionali e internazionali; pubblici e privati profit e non profit), che insistono sul territorio milanese. Tali enti, infatti, orientano l'innovazione a mezzo dei loro finanziamenti, proponendo e sostenendo una propria visione dell'innovazione sociale. È una sottolineatura non banale, che apre lo spazio a una riflessione costruttiva riguardo al meccanismo dei bandi, alla loro capacità di sostenere l'innovazione, ma anche agli effetti imprevisti laddove diventassero l'unico canale tramite cui reperire risorse. Non è il caso di Milano, e lo abbiamo mostrato anche in questo volume (basti qui ricordare l'esempio del crowdfunding civico), e tuttavia il punto sollevato merita di essere preso sul serio. Non tanto perché l'innovazione rischi di tradursi in un "mercato competitivo" – quanto perché spinge a interrogarsi su chi e come può concorrere a definire quali siano gli ambiti di ricerca da privilegiare, i bisogni sociali da considerare, le risposte da premiare, quale è il modello di società, economia e sviluppo a cui si vuole tendere.

Includere, riannodare, (ri)generare

Nel Libro bianco di Milano sull'innovazione sociale non si lascia spazio a incertezze: l'innovazione sociale che "conta" per la città è quella che aiuta a "ripensare il rapporto tra benessere e sviluppo, tra generazione di valore sociale e produzione di ricchezza economica, mettendo al centro le persone e la loro capacità di migliorare la propria condizione"; ciò significa "cercare soluzioni per tenere insieme, virtuosamente, inclusione e innovazione" (Tajani, 2016, p. 3). Così viene precisato (*Ibidem*, p. 5):

L'innovazione è inclusiva se è in grado di produrre valore sociale assieme al profitto individuale; quando consente di aprire porte per accedere in nuovi spazi in cui altri entreranno per aprire altre porte; quando stimola la circolazione della conoscenza, rafforza la collaborazione e l'intelligenza collettiva e riconosce nello stare e fare bene assieme la base caratterizzante del suo ecosistema. Inclusione e innovazione non sono universi separati. Le nuove idee nascono e si sviluppano nei contesti più aperti ed accoglienti. A certe condizioni, spazi, strumenti e investimenti in conoscenza e innovazione possono diventare dei fattori chiave per cambiare il destino di un quartiere, di una comunità, di una città.

Che l'inclusione sia una delle priorità su cui investire, lo confermano i dati dell'"Osservatorio Milano 2017", realizzato per conto dell'Amministrazione comunale da Assolombarda, con la

collaborazione di alcuni centri studi della città, Fondazione Ambrosianeum inclusa. Nel comparare Milano con alcune città europee – Barcellona, Lione, Monaco, Stoccarda – assunte a *benchmark*, l'Osservatorio ha evidenziato che al buon posizionamento del capoluogo lombardo su alcuni indicatori scelti (per es. attrattività, istruzione e ricerca, arte e cultura) fanno da contraltare alcuni aspetti di debolezza, tra cui emergono quelli sul fronte delle disuguaglianze economiche e sociali, tra i generi e le generazioni. Disoccupazione di lunga durata, quota di Neet (giovani che non studiano e non lavorano), deprivazione materiale, dispersione scolastica sono tra gli indicatori che concorrono a delineare queste debolezze, ma che aiutano anche a identificare le urgenze su cui lavorare. Su tutti il rischio di sprecare, sperperare il capitale giovanile (Assolombarda, Comune di Milano, 2017).

Sappiamo bene che nelle grandi metropoli, le dinamiche di inclusione si intrecciano con quelle di esclusione o per non dire di “espulsione” (Sassen, 2014), come insegnano i profughi, i rifugiati, i poveri, gli esclusi dal mercato del lavoro, icone viventi di questi processi su scala locale così come su scala globale, ma anche gli esclusi dal mercato del lavoro. Si tratta di dinamiche prodotte dalla incessante dialettica del riconoscimento tra un “noi” e un “loro”, ogni volta differente: categorie mutevoli ma talvolta spietate negli effetti, definite dal moltiplicarsi delle cerchie di (non)appartenenza, di confini reali e immaginati, costruiti ora sulle basi istituzionali della cittadinanza (noi autoctoni, loro stranieri), ora delle diverse identità culturali, professionali, di classe, di età, e via dicendo. In un simile contesto, un’innovazione inclusiva è allora un’innovazione sociale che presta attenzione ai chi resta ai margini, prova coinvolgere attivamente i cittadini, tramite vecchie e nuove forme di partecipazione e collaborazione, mette in rete gli attori sociali, non cancella ciò che c’era prima ma da qui parte per rigenerare il territorio, gli spazi, i legami; sperimenta nuove assetti di *governance* e regolazione istituzionale affinché il contesto e i legami che in esso si costruiscono e si trasformano, siano “capacitanti”, ovvero abilitino ciascuno ad apportare il proprio contributo. È il “modello Milano” dell’innovazione, che – come i contributi di questo Rapporto documentano – se non può dirsi pienamente realizzato, si pone dinnanzi a noi quantomeno come obiettivo credibile.

Riferimenti bibliografici

- Assolombarda e Comune di Milano, Osservatorio Milano 2017, <http://www.assolombarda.it/centro-studi/osservatorio-milano>, consultato il 4/5/2017.
- Bepa, *Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union*, European Union/Bureau of European Policy Advisers, Luxembourg, 2010.
- Bloomberg M., *City Century. Why Municipalities Are the Key to Fighting Climate Change*, in «Foreign Affairs», settembre/october, 2015.
- Busacca M., *Oltre la retorica della social innovation*, in «Impresa Sociale», n. 2, 2013, pp. 39-54.
- Camagni R., Aree metropolitane e sviluppo imprenditoriale, in «Impresa & Stato», n. 68, 2004.
- Cattacin S. e Zimmer A., *Urban Governance and Social innovations*, in T. Brandsen, S. Cattacin, A. Evers e A. Zimmer, a cura di, *Social Innovations in the Urban Context*, Springer, Cham, 2016.
- Cesareo V., a cura di, *Welfare responsabile*, Vita e Pensiero, Milano, 2017.
- Comune di Milano, Fondazione Brodolini, *Libro bianco di Milano sull'innovazione sociale. Accelerare l'ecosistema locale per l'innovazione sociale*, 2016, www.milanosmartcity.org/joomla/images/libro%20bianco_innovazione%20sociale.pdf, consultato il 24/4/2017.
- Godin B., *Social Innovation: Utopias of Innovation from c.1830 to the Present*, Working Paper n. 11, 2012, *Project on the Intellectual History of Innovation*, Montréal, Quebec.
- Marshall A., *Principles of Economics*, MacMillan, London, 1890.
- Montari F. e Mizzau L., *I luoghi di innovazione: un primo modello organizzativo per fenomeni emergenti*, in «Impresa sociale», n. 8, 2016.
- Moretti E., *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, Milano, 2012.

- Moulaert F., *Social Innovation: Institutionally Embedded, Territorially (Re)Produced*, in MacCallum D., Moulaert F., Hillier J, Vicari Haddock S., eds., *Social Innovation and Territorial Development*, Ashgate, Farnham UK and Burlington USA, 2009, pp. 11-23.
- Mulgan G., *The Process of Social Innovation*, in «Innovations: Technology, Governance, Globalization», vo. 1, n. 2, 2006, pp. 145-162.
- Tajani C., *Prefazione*, in Comune di Milano, Fondazione Brodolini, *Libro bianco di Milano sull'innovazione sociale. Accelerare l'ecosistema locale per l'innovazione sociale*, 2016, www.milanosmartcity.org/joomla/images/libro%20bianco_innovazione%20sociale.pdf, consultato il 2/5/2017.
- Sassen S., *Espulsioni. Brutalità e complessità nell'economia globale*, Il Mulino, Bologna, 2014.
- Segercrantz B., Seeck H., *The construction of social innovation and undesirable consequences of innovation - a critical reading of the European Union's social innovation policy*, EU-SPRI Forum Conference on Management of Innovation Policies, 10-12 April 2013, Madrid.
- Stewart T. A., *A Way to Measure Worldwide Success. Going Global, Part II*, in «Fortune magazine», March 15, 1999.