

**Zeitschrift:** Iride : rivista di economia, sanità e sociale  
**Herausgeber:** Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale della SUPSI  
**Band:** - (2024)  
**Heft:** 16

**Artikel:** L'innovazione sociale tra complessità di definizione e urgenza di realizzazione  
**Autor:** Ferrari, Domenico  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1049511>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 09.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Domenico Ferrari

*Domenico Ferrari ha conseguito un Master in economia e gestione sanitaria e socio-sanitaria all'Università della Svizzera italiana ed è Pro-*

*fessore SUPSI in gestione delle organizzazioni pubbliche e non profit. Il suo campo d'interesse a livello di formazione base e continua, ricerca e consulenza è*

*la gestione delle organizzazioni pubbliche, sociali e sanitarie. È inoltre membro del team di gestione dell'Innovation Booster "Co-Designing Human Services",*

*un'iniziativa finanziata dall'Agenzia nazionale per la promozione dell'innovazione (Innosuisse).*

# L'innovazione sociale tra complessità di definizione e urgenza di realizzazione

Nel dibattito sulle prospettive future di intervento nell'ambito del lavoro sociale (ma non solo) sono molti coloro che vedono nell'innovazione sociale una stella polare verso la quale tendere. Tuttavia, le sfumature che di questo concetto vengono privilegiate dai diversi gruppi di attori che afferiscono al variegato mondo dell'innovazione, risultano assai eterogenee e, talvolta, non prive di pregiudizi. A partire da questa constatazione, il presente articolo si propone di fornire alcuni spunti il più possibile privi di atteggiamenti di parte, cercando di mettere ordine nelle modalità di lettura del fenomeno.

---

### L'innovazione sociale: un concetto alla moda

Come tutti i concetti alla moda – e, negli ultimi anni, quello di innovazione sociale certamente lo è divenuto – ogni tentativo di metterne a fuoco una definizione soddisfacente tende a scontrarsi con riflessioni e costrutti concettuali che i rappresentanti di campi disciplinari diversi sviluppano al fine di appropriarsene o, perlomeno, mostrare una presunta centralità della loro disciplina rispetto al fenomeno.

Così, per molti esperti di tecnologia, il concetto di innovazione sociale tende ad avvicinarsi a quello di innovazione "per" il sociale, ossia – il passo è breve – a quello di innovazione tecnologica messa al servizio della risoluzione di problemi sociali o, addirittura, di singole persone vulnerabili. Secondo quest'ottica, si tratterebbe semplicemente di trovare nuovi target di clientela per la diffusione di innovazioni che restano tuttavia, precipuamente, di carattere tecnologico.

Ancora, per alcuni esperti del lavoro e dell'intervento sociale, l'innovazione sociale tende a essere innovazione "nel" sociale, considerandola essi un requisito indispensabile per poter parlare di innovazione nel loro campo di azione, che vede la presenza di soggetti più o meno vulnerabili legato in misura più o meno stretta a un dispositivo formale di presa in carico.

Certamente vi sono alcuni elementi di verità in ciascuno di questi tentativi di definizione. Tra i molti in cui ci si può imbattere, sono però ben pochi quelli che riescono a fare astrazione dal punto di vista parziale a partire dal quale sono stati formulati. E ciò proprio perché, forse, nessun concetto alla moda è allo stesso tempo così sfuggente alle categorizzazioni e così ricco di implicazioni per la società come quello di innovazione sociale.

---

### Tratti definitivi dell'innovazione sociale

Lungi dalla pretesa di mirare a una definizione esaustiva del fenomeno, di seguito vengono illustrate alcuni tratti definitivi che caratterizzano una visione dell'innovazione sociale (o, piuttosto, delle innovazioni sociali) in grado di superare gli steccati disciplinari.

In primo luogo, le innovazioni sociali non si riferiscono a un prodotto nel senso di una merce o di un mezzo di produzione, bensì a più ampi contesti sociali. Rispetto a questi ultimi, si tratta di modificare le pratiche e le relazioni sociali contribuendo all'empowerment di alcuni gruppi di popolazione, tipicamente quelli più vulnerabili. Per mezzo di ciò, le innovazioni sociali si propongono di rafforzare le risorse e di migliorare la condizione delle persone per le quali salute, benessere e partecipazione sociale risultano, per un motivo qualsiasi, compromessi o a rischio.

In secondo luogo, le innovazioni sociali offrono un approccio e una soluzione nuovi a un problema sociale e un valore aggiunto che, a sua volta, va in misura significativa a beneficio della società nel suo insieme. Tali innovazioni, quindi, dovrebbero possedere il potenziale per modificare in modo radicale, completo e permanente le pratiche in uso, prevalendo su ciò che è stato realizzato in precedenza poiché sono percepite come più efficaci, sostenibili ed eque. Nei casi più estremi e virtuosi, l'impatto si rivela trasformativo quando i cambiamenti toccano anche i contesti causali che hanno portato a un problema sociale.

In terzo luogo, le innovazioni sociali si avvalgono di un approccio partecipativo alla risoluzione delle problematiche sociali, nell'ambito del quale tutti gli attori rilevanti che possono contribuire a un miglioramento sostanziale delle condizioni quadro rispetto a quelle problematiche hanno la possibilità di esprimersi e di agire in modo coordinato in tale prospettiva. Questo scopo può essere perseguito in modo ancor più deciso attraverso l'adozione di metodi di lavoro partecipativo quali il design thinking.

Rispetto alla realtà svizzera, si ritiene utile sottolineare come l'ultimo tratto definitorio citato, ossia l'approccio partecipativo, si riveli particolarmente ricco di implicazioni in presenza di assetti di governo federalistici, che comportano un'elevata frammentazione degli attori e, di conseguenza, una endemica difficoltà nell'attivare in modo coordinato le risorse di attori tanto diversificati quali lo Stato ai suoi diversi livelli (Confederazione, cantoni, comuni), le organizzazioni non profit fornitrici di prestazioni (affidenti a diversi ambiti di politiche pubbliche) e gli utenti (affiliati a diversi dispositivi di protezione), e ciò senza considerare altri soggetti chiave quali le organizzazioni mantello (dei fornitori di prestazioni e degli utenti stessi), le imprese o le istituzioni scolastiche e accademiche.

### **L'innovazione sociale tra innovazione incrementale e innovazione radicale**

Su un piano più politico-istituzionale, è possibile rilevare due approcci all'innovazione sociale che sembrano, almeno a prima vista, contrastanti: il primo pone l'attenzione sui risultati ottenuti attraverso l'adozione di approcci marginali e il conseguimento di miglioramenti frammentari rispetto a una problematica di carattere sociale, mentre il secondo si concentra piuttosto sul processo attraverso il quale sarebbe possibile conferire alle comunità delle nuove capacità per affrontare le cause alla base della loro condizione sociale. Detto altrimenti, si tratterebbe di mettere a con-

fronto un approccio "debole" (con innovazioni sociali di minore portata che affrontano singoli elementi di una situazione più ampia e complessa, caratterizzate come "innovazioni incrementali") e un approccio "forte" (con innovazioni sociali che mirerebbero a un più ampio obiettivo socioeconomico o ecologico di trasformazione portando con sé un forte livello di permanenza e sostenibilità, caratterizzate come "innovazioni radicali").

In passato è stata forse data troppa importanza alle innovazioni tecnologiche volte ad aumentare la competitività, relegando l'innovazione sociale a un ruolo di contenimento dei danni sociali spesso causati da queste innovazioni. Allo stesso tempo, l'innovazione sociale sembra essere stata diluita a tal punto che qualsiasi soggetto può affermare di essere un innovatore sociale semplicemente esprimendo delle intenzioni (si pensi alle non rare situazioni di strumentalizzazione del concetto di responsabilità sociale d'impresa), senza che siano date le condizioni di una governance democratica e di un impegno sostanziale a lungo termine nei confronti di una missione sociale che ne costituiscono dei tratti fondamentali.

Alla luce di quanto sopra, i tempi sembrano maturi per un ripristino della centralità dell'innovazione sociale come strumento di risposta ai grandi problemi della società e, in tale ottica, discriminare tra "innovazioni incrementali" e "innovazioni radicali" non sembra il modo migliore per mobilitare l'insieme delle risorse necessarie a perseguire uno scopo sì nobile, ma estremamente complesso.

### **I tre cicli dell'innovazione sociale**

Se quanto scritto finora non fosse ancora sufficiente per testimoniare la difficoltà insita nel concepire e nell'attuare delle innovazioni sociali, a complicare il quadro interviene il fatto che, spesso, problemi sociali complessi presentano delle sostanziali interdipendenze tra di loro, oltre che tra gli attori coinvolti, per cui lo sviluppo e l'implementazione di soluzioni innovative implicano la rinegoziazione di istituzioni consolidate o la costruzione di nuove istituzioni.

Nella consapevolezza di ciò, van Wijk et al. (2019) hanno sviluppato un modello stilizzato in tre cicli in grado di evidenziare la natura istituzionale degli sforzi rivolti all'innovazione sociale. Tale modello concettualizza i processi di innovazione sociale come il risultato di dinamiche relazionali e di agenzia situate in tre cicli interconnessi, che operano ai livelli di analisi micro, meso e macro<sup>[1]</sup>. Il primo ciclo è focalizzato sul livello micro, ossia sugli

[1] van Wijk, J., Zietsma, C., Dorado, S., de Bakker, F.G.A., & Marti, I. (2019). Social Innovation: Integrating Micro, Meso, and Macro Level Insights From Institutional Theory. *Business & Society*, 58(5), 887-918. <https://doi.org/10.1177/0007650318789104>

individui, proponendo che essi assumano un ruolo sempre più (pro)attivo attraverso le loro interazioni con gli altri. In queste interazioni, essi sperimenterebbero emozioni che consentirebbero loro di ascoltare e comprendere i punti di vista degli altri, stimolando la riflessività, sfidando delle prospettive date per scontate e creando dello spazio per prospettive innovative.

Il secondo ciclo si estende al livello meso, indicando un aumento delle interazioni tra i diversi attori e il loro impegno nella comprensione delle prospettive e degli interessi reciproci, nonché nella negoziazione di prospettive condivise in "spazi interattivi". È a questo livello che diviene possibile osservare come le interazioni tra gli attori possano produrre attriti e tensioni dietro a nuove opportunità di innovazione sociale, ma è anche a questo livello che è possibile includere gli sforzi degli attori volti a (ri)negoziare congiuntamente le strutture, i modelli e le credenze che sono loro propri, iniziando a co-creare prototipi alternativi, ossia soluzioni dotate del potenziale per divenire istituzionalmente integrate.

Il terzo ciclo si estende ulteriormente al livello macro. Esso riconosce che i contesti istituzionali, spesso strutturati attorno a campi settoriali, possono guidare o, addirittura, disciplinare le dinamiche emerse nei cicli micro e meso. La visione macro risulta importante poiché consente di riconoscere come i contesti istituzionali esercitino in modo diversificato la loro influenza abilitante e vincolante sulle azioni degli attori. In quest'ottica, l'espressione del massimo potenziale di innovazione sociale al fine di determinare un profondo cambiamento sociale di-

viene possibile soltanto attraverso una ridefinizione del contesto macro.

Da un punto di vista pratico, il modello dei tre cicli mette in evidenza come l'innovazione dal basso, sviluppata ai livelli micro e meso, spesso dotata di un carattere "incrementale", costituisca un presupposto fondamentale per lo sviluppo dell'innovazione sociale. Tuttavia, tale innovazione dal basso non sembra sufficiente per generare (e, soprattutto, consolidare) cambiamenti sociali di grande portata, che soltanto il livello macro, grazie alla sua capacità (troppo spesso inespressa) di abbracciare dall'alto i cambiamenti supportandoli con strumenti di ancoraggio adeguati (ad es. leggi e regolamenti, prestazioni codificate, sistemi di finanziamento), sembra in grado di assicurare.

## Conclusioni

Questo breve viaggio nel mondo dell'innovazione sociale si è proposto, adottando uno sguardo il più possibile privo di atteggiamenti di parte e cercando di scardinare alcune credenze diffuse, di mettere un po' di ordine nelle modalità di lettura del fenomeno. È lecito supporre che il dibattito sul tema dell'innovazione sociale sia ben lungi dall'essere esaurito. Altri contributi forniranno nuove e accattivanti prospettive interpretative, ma su un aspetto non sembra possibile avanzare dubbi: l'innovazione sociale è destinata a guadagnare un'importanza sempre maggiore in futuro e resta urgente la definizione di soluzioni a loro volta innovative in grado di supportarla.

## L'Innovation Booster "Co-Designing Human Services" e l'Associazione svizzera per la promozione dell'innovazione sociale

Il DEASS SUPSI si è fatto promotore, in collaborazione con HES-SO e FHNW, di un importante dispositivo di supporto all'innovazione sociale. Finanziato da Innosuisse per la durata di quattro anni (2022-2025), l'Innovation Booster "Co-Designing Human Services" (ossia "innovare insieme i servizi alla persona") invita i cittadini, gli utenti dei servizi e i professionisti del settore sociale e sanitario a fare squadra.

Essi sono invitati a costituire dei team di innovazione misti e multidisciplinari, incentrati su un bisogno di sviluppo per loro importante in relazione al tema definito all'interno di un bando annuale. Utilizzando metodi di lavoro partecipativi, i team approfondiscono le loro esigenze e sviluppano idee di innovazione riflettendo su come potrebbero essere risolti in modo più efficace problemi emergenti o già noti, su come potrebbero configurarsi nuovi tipi di prestazioni, su come potrebbe essere migliorata la posizione degli utenti nei servizi sociali e sanitari, su quali nuove forme di cooperazione tra istituzioni, servizi, organizzazioni e utenti potrebbero agevolare una migliore risposta ai bisogni e su come potrebbero essere configurate delle nuove e più efficaci forme di sostegno a favore di gruppi di persone vulnerabili dal punto di vista sociale e sanitario.

L'Innovation Booster è inoltre supportato dalla neocostituita Associazione svizzera per la promozione dell'innovazione sociale i cui membri, costituiti da attori rilevanti del settore sociale e sanitario svizzero, intendono impegnarsi per promuovere attivamente l'innovazione sociale.

Per ulteriori informazioni: <https://www.innovationsociale.ch/it/>