L'innovazione sociale ai tempi della pandemia. Intervista a Marco Zappalorto

di Claudia Florian

13-05-2020

Marco Zappalorto è CEO di Nesta Italia. Si è unito a Nesta nel 2011 e, prima di fondare Nesta Italia, è stato a capo dello Sviluppo Europeo della Fondazione e ha contribuito alla nascita del Challenge Prize Centre, guidando gran parte del lavoro europeo e internazionale del Centro.
Guardando ai prossimi mesi, è facile immaginare che il tema dell'innovazione sociale sarà ancora di più oggetto di attenzione da parte non solo di ricercatori e accademici, ma anche di professionisti e di tutti coloro che si troveranno a dover inventare nuove soluzioni ai problemi che stanno emergendo. Essa è certamente diventata una delle parole chiavi più utilizzate per riferirsi a progettualità sperimentali nate per fronteggiare la crisi in atto. D'altronde il così detto "lavoro sociale" è fatto principalmente di relazioni e, in questo drammatico momento storico in cui proprio le relazioni si trovano ad essere declinate all'insegna del "distanziamento", si avverte la necessità di introdurre nuovi sistemi e nuove soluzioni per cercare comunque di intercettare i bisogni e riuscire a soddisfarli elaborando formule personalizzate che tengano conto della specificità dei contesti e delle risorse a disposizione.

Quando parliamo di "innovazione sociale", le definizioni che troviamo nella letteratura sono diverse e si arricchiscono di anno in anno. Dal suo punto di vista, quali potrebbero essere i caratteri essenziali di questo fenomeno e come Nesta Italia si inserisce in questo quadro di riferimento alla luce della crisi in atto?
Marco Zappalorto: Prima di tutto non bisogna dare per acquisito che, vista la presenza dell'aggettivo "sociale", ci si riferisca solamente ad attività di volontariato, gratuite e rivolte al contrasto di gravi condizioni di disagio. Il terzo settore certamente comprende queste attività, ma include anche molto altro. Per quanto concerne il concetto di "innovazione" esso riguarda prodotti, tecnologie, servizi (a pagamento e non), nonché organizzazioni for profit e non profit, pertanto deve essere considerato nella sua totalità, la quale poi, presenta ricadute anche nel "sociale". Bisogna quindi distinguere le due cose. Nesta Italia si è sempre occupata di innovazione sociale tout court: a differenza delle fondazioni bancarie italiane che possono per statuto finanziarie solo enti non profit, noi abbiamo sempre supportato tutti e per tale ragione abbiamo predisposto diversi strumenti a sostegno di realtà sia for profit che non profit, a partire dal piccolo Grant fino a capitali più grandi mirati a investimenti di impatto. Il valore aggiunto di Nesta, che le permette di mantenere la sua posizione di leadership globale, risiede proprio nella sua capacità di racchiudere sotto lo stesso tetto una così grande diversità, che deve essere preservata cercando di dare la stessa attenzione a tutte le realtà che la compongono.
Se come Nesta Italia ci siamo focalizzati su un approccio all'innovazione di tipo "visionario" orientandoci molto su temi quali le tecnologie emergenti ad impatto sociale e il ruolo dell'arte come catalizzatore di benefici economici e sociali, adesso, con la crisi in atto, dobbiamo continuare ad avere questo ruolo puntando però, da un lato, sulla diffusione della conoscenza di tecnologie per colmare il gap digitale che esiste in tantissimi settori e, dall'altro lato, dobbiamo curare ancora di più l'aspetto della solidarietà per riconnetterci con un terzo settore che è stato completamente

dimenticato dai provvedimenti governativi realizzati fino ad ora. Non dobbiamo poi dimenticarci che in Italia esso conta circa 360mila realtà, delle quali quasi il 50% sono a rischio, e che la crisi attuale non è solo sanitaria ma soprattutto sociale, dato che colpisce in maniera trasversale una molteplicità di settori e ambiti di vita.
Non possiamo dunque dimenticarci di quel terzo settore che da sempre si è fatto carico della risoluzione di importanti problematiche sociali e che ha combattuto in prima linea durante la fase acuta dell'emergenza. Per tale ragione ora più che mai, anche noi, come Nesta Italia, vogliamo offrire il nostro contributo mettendo a disposizione strumenti innovativi al fine di ripensare le strategie, i modelli di business e le azioni di alcuni enti non profit che rischiano altrimenti di dover cessare le proprie attività facendo venir meno servizi che, spesse volte, nessun altro attore sociale è in grado di realizzare. In tal senso, abbiamo lanciato il progetto dal titolo "In conversazione con Nesta Italia" che si pone l'obiettivo di offrire supporto e consulenza pro bono ad enti di terzo settore che ne facciano richiesta. Per fortuna esistono comunque molti enti filantropici che stanno mettendo a disposizione notevoli capitali proprio per il sostegno tali organizzazioni. Ciononostante vogliamo dare il nostro contributo offrendo ulteriori strumenti, senza avere atteggiamenti paternalisti, ma mettendo a disposizione una sorta di sportello di ascolto per riflettere insieme su come progetti e attività possano essere modificate per avere un impatto maggiore nella fase di emergenza e di post emergenza.

Il Covid-19 sta facendo emergere non solo sfide di tipo sanitario ma anche sociali ed economiche che guarderanno con occhi nuovi all'innovazione sociale quale fenomeno in grado di scardinare orientamenti e regole utilizzate fino ad oggi ritenute valide e immutabili. Quali cambiamenti e sfide ritiene siano auspicabili si verifichino, in tema di innovazione sociale, a conclusione della pandemia?
Marco Zappalorto: Il 26 aprile è uscito su «La Stampa» un nostro articolo[1], nel quale ho intervistato Geoff Mulgan, ex amministratore delegato di Nesta, considerato uno tra i principali esperti in Europa in materia di innovazione sociale e adesso docente di Intelligenza Collettiva, Innovazione Sociale e Politiche Pubbliche presso il London University College. Per rispondere alla sua domanda, mi permetto di riprendere quanto detto da Mulgan nell'intervista. All'inizio della pandemia c'è stato uno slancio di solidarietà molto forte per cui tutti quanti volevano "fare qualcosa" e lo volevano fare insieme. Adesso sto notando l'emergere di un trend inverso, tipico dell'essere umano e del suo istinto di sopravvivenza, che mette in luce come molte persone si stiano orientando più verso sé stesse e siano, quindi, meno disposte alla collaborazione. Tuttavia, come ha ribadito Mulgan più gli slanci di altruismo vengono resi visibili a livello governativo e nazionale, più le persone si sentono portate a dare il loro contributo, innescando così un circolo virtuoso. Nel momento in cui viene diffuso un clima di egoismo e di odio, le persone sono meno propense a offrire il proprio contributo.
C'è infatti un grande bisogno di solidarietà e di terzo settore, dato che non è possibile pensare di risolvere le problematiche che stanno venendo alla luce cercando risposte unicamente di carattere privato, basate cioè solo sull'azione di singole organizzazioni o singoli attori. Ritengo inoltre che vi sia la grande opportunità di ripristinare un clima di collaborazione dove l'uomo venga messo nuovamente al centro e non siano più economia e finanza ad esserlo. L'obiettivo non deve più essere il profitto ma il benessere dell'uomo e dell'ambiente. Il mio augurio è che questo cambiamento di pensiero avvenga al più presto, anche se bisogna essere consapevoli che ciò si verificherà solo se vi sarà un cambiamento culturale diffuso che porterà diverse istituzioni e attori sociali a concordare sul fatto che sia questa la via giusta da percorrere, arrivando così a definire obiettivi e strategie comuni. Al contrario, se torneremo a muoverci individualmente senza prospettive comuni, sarà ancor più probabile che aumentino contrasti ed egoismi, finendo per ricadere nella

tentazione di perseguire solo il mero obiettivo della sopravvivenza economica.

Nello scenario odierno, qual è dunque il ruolo che le fondazioni in Italia rivestono per lo sviluppo dell'innovazione sociale e in che misura sarà rinnovato alla luce dell'evolversi dello stesso?
Marco Zappalorto: Penso che questa sia una sfida collettiva e come tale le istituzioni debbano adottare un approccio olistico, all'interno del quale, le fondazioni hanno il dovere di collaborare sia con i governi, sia con tutto quel movimento di innovazione che emerge dal basso, nonché con la società civile e i singoli professionisti. Le fondazioni devono inserirsi, come già fanno parzialmente, in una visione collettiva dove ognuno contribuisce con il proprio. Esse dispongono da un lato di una grande potenza economica, dall'altro di una conoscenza molto approfondita del territorio in cui operano. Dato che il governo non possiede tale conoscenza, le fondazioni devono perciò condividere non solo i capitali ma anche questa tipologia di sapere, così da facilitare la messa a fuoco di quelle che sono le sfide locali da affrontare. Non ci sono infatti solo le problematiche nazionali da dover risolvere, esistono anche tante piccole criticità a livello territoriale che molto spesso non vengono intercettate dalle grandi istituzioni, il che ci deve spingere a favorire ancora di più uno scambio di conoscenza che permetta di connettere tutti i livelli.

Potrebbe farci qualche esempio di esperienze concrete riguardanti progettualità capaci di incidere a livello sistemico e che vedono al centro l'azione di fondazioni o attività filantropiche? Quali nuove forme di interazione possono scaturire al fine di supportare la crescita sostenibile tra i principali attori sociali del nostro territorio?
Marco Zappalorto: Il mio augurio è che venga replicata, anche nel nostro Paese, un'esperienza simile a quella che un gran numero di fondazioni ha messo in campo a New York dove è stato realizzato un "NYC COVID-19 RESPONSE & IMPACT FUND"[2]. Al fondo prendono parte fondazioni del calibro di Fondazione Bloomberg, Fondazione Rockefeller e Fondazione Tiffany, per citare alcune fra le più importanti. Hanno chiaramente tutte degli interessi sulla città di New York e hanno messo insieme tale fondo con lo scopo di supportare gli enti di terzo settore affinché questi ultimi siano in grado di farsi carico della risoluzione delle sfide sociali generate dalla crisi nella città di New York.
Ciò che vedo è che timidamente alcune fondazioni stanno cercando di collaborare per lanciare delle iniziative di questo tipo anche nel nostro Paese. Per esempio, la Compagnia di San Paolo ha creato il fondo "Insieme andrà tutto bene" di quasi due milioni di euro e in brevissimo tempo sono stati valutati circa 500 progetti di cui 123 sono poi stati selezionati e finanziati, il tutto nel giro di appena due settimane dallo scoppio dell'emergenza. Queste iniziative sono straordinarie e molto spesso avviano progettualità che finiscono per affiancarsi o sostituirsi all'agire delle istituzioni pubbliche laddove quest'ultime non riescono ad arrivare a causa dell'eccessive richieste dettate dall'emergenza del momento. Allo stesso tempo però, se tali azioni venissero fatte a livello collettivo, l'impatto sarebbe ancora maggiore. Penso ci sia bisogno di una diversità di attori ma anche di una diversità di strumenti. Lo strumento non deve essere solo quello dell'erogazione a fondo perduto, ma dobbiamo esaminare le varie situazioni caso per caso e per ciascuna mettere a disposizione il mezzo più adatto.

L'innovazione sociale trova perciò un naturale inquadramento nelle sperimentazioni territoriali. Tuttavia, proprio per loro natura, proprio perché nate dal basso, tali esperienze hanno bisogno di sostegno per riuscire ad attivare risposte efficienti, efficaci ed eque. Quali sono gli interventi da realizzare con urgenza per continuare a rendere stabili e incisive le piccole sperimentazioni locali e l'innovazione da loro prodotta?
Marco Zappalorto: Penso che in questo caso il tema sia quello di rimodulare i propri obiettivi dato

che le priorità sono cambiate. Molto più facile a dirsi che a farsi, come sappiamo la maggior parte delle organizzazioni impiega diverso tempo ad avviare processi di cambiamento al proprio interno. Quella che prima poteva sembrare una priorità, magari ora non lo è più e pertanto credo che tali sperimentazioni debbano venire sviluppate su bisogni reali, frutto di una forte attività di ricerca e di analisi degli stessi e dell'ecosistema di riferimento. La situazione purtroppo è cambiata e ora vi sono urgenze ed esigenze completamente diverse. Anche io, come Nesta Italia mi chiedo se, per esempio, abbia ancora senso parlare di intelligenza artificiale per l'istruzione o dobbiamo tornare all'ABC della tecnologia, perché questa crisi ha evidenziato che c'è un divario digitale talmente grande per cui la priorità non è più l'intelligenza artificiale ma è proprio la conoscenza di internet ad un livello di base. Bisogna ripensare ciò che si sta facendo e chiedersi se la priorità che si perseguiva fino a due mesi fa è ancora valida oggi. Se lo è, allora i fondi per continuare a sostenere tali sperimentazioni si troveranno. Se viene risolto un problema reale, ossia attuale, bisogna avere fiducia e sapere che i fondi arriveranno. Al contrario, se una sperimentazione non ha più molto senso all'interno di questa nuova realtà emergenziale che si è creata, allora è necessario ripensare quello che si sta facendo o, addirittura, interromperlo. Mi rendo conto che sia difficilissimo da dire e da fare, ma intraprendere un processo di rimodulazione delle proprie attività e priorità è quanto di più fondamentale in questo momento. Inoltre, ci tengo a sottolineare come sia giusto che una parte di risorse vengano destinate al finanziamento di progettualità sperimentali perché altrimenti non ci sarebbe progresso, ma è altrettanto necessario che tali sperimentazioni vengano costruite a partire da un legame diretto e costante con i bisogni reali della collettività, bisogni che, come si sa, cambiano rapidamente.

In che modo ritiene potrà allora evolvere il rapporto fra le istituzioni pubbliche e i soggetti privati e quale ritiene debba essere la posizione che le fondazioni dovrebbero avere proprio con le istituzioni pubbliche nei prossimi mesi?
Marco Zappalorto: Le istituzioni pubbliche, a tutti i livelli, sono impegnate nella risoluzione dell'emergenza, che è certamente qualcosa di inedito e molto complesso, ma mi appaiono forse un po' troppo schiacciate sul presente e poco rivolte alla costruzione di un nuovo sguardo sul dopo. Tutti gli interventi fatti, se ci pensiamo, sono interventi emergenziali e non di medio o lungo periodo. Qualche segnale di apertura su un diverso tipo di riflessioni, tuttavia, si intravede. La Commissione Europea, dal canto suo, ha lanciato l'hackathon "EUvsVirus Challenge" dimostrando in questo modo sia una grande apertura verso l'innovazione dal basso, sia un importante riconoscimento della potenza che può avere l'attivazione della cosiddetta intelligenza collettiva. Si è resa conto che da sola non sarebbe riuscita a trovare le soluzioni necessarie per risolvere le principali sfide sociali che spesso toccano in maniera simile cittadini di paesi diversi ma con specificità da territorio a territorio. Ciò che vedo è un approccio governativo ancora troppo top down e, trovandoci in una situazione inedita, non è possibile pensare di risolverla utilizzando tale logica dato che nessuno di noi possiede tutte le competenze per far fronte alle sfide che sono emerse o che deriveranno da questa crisi. In un simile scenario trovo maggiormente efficace un approccio meno top down e più aperto, che adotta la logica del lavoro in rete mescolando diverse competenze e risorse, proprio come fatto dalla Commissione Europea.
La co-progettazione, la co-sperimentazione e il co-design in queste situazioni sono fondamentali. In tal senso credo che da parte delle fondazioni, degli enti di terzo settore e delle comunità di innovatori ci sia una grande volontà di collaborazione. Una parte dello Stato deve sicuramente continuare a garantire la sicurezza sanitaria, sociale, economica mentre un'altra parte dovrebbe aprirsi di più alla sperimentazione e alla collaborazione. Non dobbiamo dimenticare che il termine "Open Innovation" è stato coniato quasi vent'anni fa perché ci si è resi conto che l'innovazione sviluppata all'interno delle aziende, senza il confronto con l'esterno, non era più sufficiente per

essere e rimanere competitivi, pertanto, anche oggi, bisogna approcciare queste nuove sfide allo stesso modo. Apriamoci, collaboriamo, le fondazioni sono disposte a farlo.

[1] Marco Zappalorto - Geoff Mulgan, "Coronavirus, sfruttiamo questa crisi come un'opportunità di progresso cambiando i modelli economici", «La Stampa», 26 aprile 2020.
[2] https://www.nycommunitytrust.org/