

POLITECNICO DI MILANO

Facoltà di Ingegneria dei Sistemi

Corso di Ingegneria Gestionale



**L'Innovazione Sociale:
caso di studio Marinaleda.**

Relatore: prof.ssa Marika Arena

Correlatore: prof.ssa Irene Bengo

Tesi di Laurea Magistrale di:

Claudio Di Benedetto

Matricola 740035

Anno Accademico 2010-2011

Sommario:

1) Introduzione:	p.3
1.1) Origini dell'innovazione sociale	p.3
1.2) Sfide odierne e future a livello globale	p.6
1.3) Obiettivi lavoro della tesi	p.9
2) L'innovazione sociale:	p.11
2.1) Concetto di "innovazione"	p.11
2.2) Introduzione innovazione sociale	p.12
2.3) Modelli orientati all'innovazione sociale	p.14
2.4) Mappatura delle definizioni di "innovazione sociale"	p.24
2.5) Approccio orientato al processo	p.26
2.5.1) Fasi del processo d'innovazione sociale	p.29
2.5.2) Caratteristiche del processo di innovazione sociale	p.37
2.6) Approccio orientato al risultato	p.41
3) Modello innovazione sociale	p.44
3.1) I driver	p.44
3.2) Obiettivo (mission) sociale	p.45
3.3) Caratteristiche del processo d'innovazione sociale	p.46
3.4) Caratteristiche del risultato innovativo socialmente	p.47
3.5) Target dell'innovazione sociale	p.49
4) Metodologia di ricerca	p.52
4.1) Metodologia	p.54
4.2) Scelta del caso "Marinaleda"	p.54
4.3) Processo di raccolta dati	p.55
4.4) Processo di analisi dei dati	p.59
5) Analisi del caso Marinaleda:	p.60
5.1) Introduzione e concetto della partecipazione attiva	p.62
5.2) Cooperativa di produzione "El Humoso"	p.65
5.3) Progetto di Auto-costruzione	p.75
5.4) Bilancio Partecipato	p.82
5.5) Altri progetti analizzati	p.90
5.5.1) (Re)inserimento lavorativo	p.90
5.5.2) Integrazione e protezione sociale	p.92
5.5.3) Gruppo cultura	p.94
5.6) Valutazione modello di sviluppo adottato a Marinaleda	p.95
6) Conclusioni	p.110
Appendice 1: Interviste Marinaleda	p.114

Indice Tabelle:

1. Aree d'intervento e rispettive attività (IAD)	p.16
2. Organizzazioni coinvolte per area d'intervento	p.16
3. Metodologia rilevazione dati	p.58
4. Cooperativa Agricola l'Humoso	p.72
5. Tasso di disoccupazione	p.75
6. Progetto di Auto-costruzione	p.78
7. Bilancio Partecipato	p.85
8. Esempio di budget (partecipato) Marinaleda	p.88
9. Entrate comune di Marinaleda vs entrate altri comuni adiacenti	p.99
10. Monetizzazione lavoro volontario	p.104

Indice Figure:

1. Metodologia generale	p.9
2. Fattori sociali che condizionano la produttività aziendale	p.19
3. Diffusione innovazione sociale	p.35
4. Diffusione in base al grado di controllo esercitato dall'organizzazione che ha generato l'innovazione	p.36
5. Multisetto	p.39
6. Modello Innovazione Sociale	p.51
7. Organigramma cooperativa l'Humoso	p.68
8. Funzionamento Bilancio Partecipato	p.84
9. Funzionamento generale Marinaleda	p.98

1) Introduzione

L'innovazione sociale è un concetto complesso ed articolato. In questo primo momento è sufficiente fornire una definizione semplice ed intuitiva: *"nuove idee utili a risolvere problemi sociali"*.

Questa definizione differenzia in primo luogo l'innovazione sociale dal semplice miglioramento, ma anche dalla semplice creatività o invenzione che sono sì vitali nel processo d'innovazione, ma non considerano l'implementazione che struttura un'idea promettente in un modello operativo utile. Naturalmente definita in questo modo, l'innovazione sociale ha, potenzialmente, confini estremamente ampi, e comprende ambiti anche molto diversi tra loro.

1.1) Le origini dell'innovazione sociale

Molti dei servizi e delle politiche sociali che oggi pensiamo siano garantiti, in realtà sono nati come innovazioni. Infatti, l'idea di poter usufruire di un sistema sanitario pubblico e gratuito, per esempio, è stato all'inizio considerato come assurdo e utopico e, tuttora, alcuni dei più grandi paesi del mondo, come gli USA e la Cina, non lo garantiscono ai propri cittadini.

Negli ultimi due secoli sono nate e si sono diffuse innumerevoli innovazioni sociali, tra cui le società di mutuo soccorso, i sindacati, le cooperative, l'assicurazione sanitaria collettiva per malattia, la diffusione delle università e degli asili nido, sono solo alcuni esempi. Le innovazioni sociali avvenute in passato sono state promosse e incentivate da attori e movimenti diversi.

Durante il processo di industrializzazione e urbanizzazione del diciannovesimo secolo le più straordinarie innovazioni sociali sono nate dalla società civile, come per esempio nuovi modelli educativi, di housing, di sviluppo della comunità e di servizi sociali e i casi più famosi sono Octavia Hill, (1838) (housing management) e Robert Owen (1771), in New Lanark. Analizzando l'innovazione sociale da questo punto di vista l'attenzione è posta sui singoli individui, leader carismatici appartenenti alla società civile, che innescano e gestiscono il cambiamento al fine di soddisfare bisogni o aspirazioni sociali.

Robert Owen alla fine del 1700 comprò quattro fabbriche tessili in New Lanark con l'obiettivo non solo di "fare i soldi" ma di "cambiare il mondo". Sotto la sua gestione, le fabbriche di cotone e il vicino villaggio di

New Lanark divennero una comunità modello. Infatti smise di assumere in fabbrica bambini sotto i dieci anni e gli diede la possibilità di frequentare, una volta costruite, l'asilo e la scuola elementare; per i ragazzi più grandi combinò turni di lavoro che gli permettessero di frequentare la scuola secondaria. Oltre alle scuole, creò un ambulatorio che forniva cure mediche gratuite, un'educazione completa incluso classi serali per adulti, organizzò concerti, spettacoli, laboratori musicali, zone adibite al riposo, al tempo libero e alla socializzazione. Il suo modello fu utilizzato e replicato in varie parti del mondo, ed ebbe una forte influenza sui successivi movimenti cooperativisti e mutualistici, nonché pose le basi delle moderne teorie di gestione. Un altro caso storicamente importante è quello di Octavia Hill. Nel 1864 John Ruskin gli affidò la gestione di tre edifici in Paradise Place, un quartiere degradato e periferico di Londra. L'obiettivo era di rendere la vita più dignitosa, le case più accoglienti e migliorare la convivenza familiare. Grazie alla determinazione, alla personalità e alle competenze di Octavia, Paradise Place fu trasformato da un'area depressa e povera in una comunità armoniosa. Questo progetto di sviluppo pose le basi tra l'altro alla moderna professione di gestione degli alloggi (housing management).

Naturalmente oltre a Octavia e Robert esistono innumerevoli altre storie di individui capaci di ispirare cambiamenti sociali grazie alla loro dedizione e persistenza nel raggiungere obiettivi inaspettati.

In altri periodi storici la forza principale, che spinse verso cambiamenti sociali, si esprimeva tramite i movimenti sociali e le pressioni che esercitavano. I movimenti sociali sono caratterizzati dal coinvolgimento di milioni di persone e di decine di intellettuali e leader, ma, come nell'interpretazione "individualistica", questi movimenti hanno le loro radici in idee nate dallo scontento popolare. Uno dei primi movimenti sociali fu quello anti-schiavitù alla fine del diciottesimo secolo ed era già caratterizzato da un'aderenza di massa, dimostrazioni, petizioni, boicottaggi, slogan etc..

In seguito, negli anni '60-'70, sono stati particolarmente vigorosi i movimenti riguardanti i diritti civili, il femminismo e la tutela dell'ambiente che hanno innescato innumerevoli cambiamenti nei governi, nelle aziende e anche nelle ONG. Il femminismo, per esempio, nacque da diverse correnti, e si è evoluto in un movimento che fu allo stesso tempo intellettuale e culturale, politico ed economico. Tra i più importanti risultati ora garantiti a livello legislativo troviamo: il diritto di voto, il diritto all'aborto, ad un divorzio equo, alla parità di trattamento sul posto di lavoro, uguale diritto e dovere di avere l'aspettativa di maternità e paternità ect.. Invece, i movimenti ambientalisti spaziano da quelli contro la deforestazione e la salvaguardia dei paesaggi, a quelli ispirati alla salvaguardia della biodiversità, dai movimenti più politicizzati che misurano le emissioni delle grandi compagnie multinazionali a quelli di azione diretta come GreenPeace. I risultati che tali movimenti hanno contribuito a conseguire sono molteplici: dai più evidenti, come la sottoscrizione del trattato di Kyoto o l'istituzione della raccolta differenziata dei rifiuti, ai meno evidenti, come la creazione di una sensibilità maggiore nell'opinione pubblica su problemi relativi alla tutela

dell'ambiente, alla necessità di ridurre l'inquinamento, alla promozione di prodotti fatti con materiale di riciclo o l'acquisto di prodotti a minor impatto ambientale etc..

Un altro movimento che ha avuto un grande effetto sulle regolamentazioni degli edifici, sulle pratiche di assunzione e gestione dei lavoratori, sulle politiche pubbliche e anche nella formazione della cultura dei cittadini, è stato il movimento per i diritti dei disabili negli anni '80-'90. I principali risultati furono l'abolizione delle barriere architettoniche e delle discriminazioni, diritti aggiuntivi ai disabili e doveri maggiori ai datori di lavoro e ai progettisti che devono garantire l'accessibilità dei servizi a tutti i cittadini etc..

In altri momenti storici sono stati i governi che hanno avuto un ruolo centrale nell'ideare e promuovere progetti di innovazione sociale. Negli anni successivi alla seconda guerra mondiale, per esempio, i governi democratici hanno istituito i sistemi di welfare, i sistemi scolastici e molte altre istituzioni atte da un lato a incentivare lo sviluppo socio-economico e dall'altro a garantire uguali diritti a tutti i cittadini.

Infine, è importante ricordare che anche la religione ha contribuito a generare e diffondere l'innovazione sociale, per esempio, attraverso i primi progetti di assistenza e accoglienza nei confronti dei gruppi sociali più deboli e svantaggiati (poveri, malati, ragazze-madri, disabili, etc.). In Sud Africa, ad esempio, il movimento anti-apartheid aveva una forte componente legata alla fede, e anche le chiese afroamericane in USA furono al centro del movimento per i diritti civili dei neri nel XX secolo.

In periodi più recenti anche le imprese (spesso imprese sociali) hanno contribuito a generare importanti innovazioni sociali, di esempi in letteratura ce ne sono innumerevoli: la famosa Grameen Bank ma anche le altre collaborazioni che Grameen Bank ha attuato con grandi aziende private (Danone, Telenor) (Pirson 2011), il commercio equo e solidale, Wikipedia, Linux e gli altri open source methods, solo per citare le più famose (Mulgan 2007; 2010). È interessante ricordare che gli stessi mutui sub-prime, poi diventati famosi come causa principale della crisi finanziaria, sono nati come un'innovazione sociale, (Eakes 2007). Tali innovazioni sono state sviluppate grazie a collaborazioni tra diverse organizzazioni che hanno permesso di soddisfare bisogni sociali prima insoddisfatti e creare enormi benefici in termini di impatto sociale (Murray 2008). Inoltre, alcuni autori sottolineano che in alcuni casi si verifica il rischio che tali innovazioni vengano distorte o manipolate e utilizzate a fini di lucro (Karnani 2011, Lewis 2008, Eakes 2007).

1.2) Sfide odierne e future a livello globale

Secondo una recente ricerca dell'Unione Europea i principali bisogni sociali tuttora insoddisfatti sono riconducibili a cinque differenti problematiche: immigrazione, disoccupazione, povertà, invecchiamento della popolazione e pensionamento, cambiamenti climatici.

L'aumento dell'immigrazione nei paesi occidentali ha creato seri problemi di disuguaglianza e di integrazione. Gli ultimi flussi migratori stanno trasformando molte città europee nelle quali la percentuale di cittadini immigrati sta aumentando notevolmente. Nonostante i benefici economici derivanti dall'immigrazione e i benefici sociali dovuti ad una maggior diversità, è importante sottolineare che il loro trattamento all'interno della società "lascia ancora molto a desiderare". Sebbene ci siano stati molti progressi nell'affrontare e risolvere problemi come il razzismo e l'intolleranza, sono presenti tuttavia enormi problemi di discriminazione, disoccupazione e la mancanza di un accesso adeguato a servizi come la casa, la sanità e l'istruzione.

Il numero di persone che sono inattive o disoccupate sta drammaticamente aumentando. A livello europeo tra il 2000 e il 2008 il tasso di partecipazione lavorativa è aumentato dal 62% al 66%, mentre la disoccupazione è scesa al 7%. Ma la crisi finanziaria ha invertito le prospettive in maniera radicale. Il PIL nel 2009 è diminuito del 4%. Gli sforzi fatti in Europa per un intero decennio, che avevano ridotto la disoccupazione dal 12% al 7%, sono stati polverizzati dalla crisi finanziaria. Oggi il numero dei disoccupati in Europa supera i 23 milioni, livelli mai visti dai primi anni '90. Il problema è ancora più acuto se ci si concentra sulla disoccupazione giovanile che si attesta su valori del 20%-21%.

Molte persone vivono in condizioni di povertà e sono socialmente isolate. La povertà implica l'impossibilità di partecipare e di svolgere un ruolo all'interno della società, nei termini in cui è garantito alla maggioranza dei cittadini. La povertà non è solo deprivazione economica, infatti, essere poveri significa negazione del diritto al lavoro, alla famiglia, all'abitazione, ma anche alla giustizia, all'educazione, alla salute. E un diritto negato è anche quello a un futuro per i giovani. Giovani che sono sempre più poveri e senza lavoro o prospettive (Caritas 2011). Nell'Unione Europea 72 milioni di abitanti, ossia il 15% della popolazione, vive in condizioni a rischio di povertà. Più della metà delle persone che vivono in famiglie a basso reddito percepiscono redditi inferiori alla soglia di povertà di almeno il 23%. La situazione è ancora più preoccupante se si pensa al tasso di povertà infantile e giovanile che aumenta in maniera maggiore rispetto al tasso di povertà della società nel suo complesso. Inoltre il futuro dipende dai giovani, e le opportunità di vita per molti di loro sono limitate dalla mancanza di un'istruzione o formazione che gli permetta di esprimere tutto il loro potenziale. Dei 94 milioni di minori residenti nel UE, circa il 20% (18 milioni) è a rischio povertà e circa 6 milioni abbandonano la scuola media superiore ogni anno. Questo genera un

circolo vizioso di infanzia deprivata, stili di vita insani, alto tasso di abbandono scolastico che aumenta l'esclusione sociale.

Un'altra sfida che deve fronteggiare l'Europa è l'invecchiamento della popolazione e il relativo sistema di pensionamento. L'aumento dell'aspettativa di vita è uno dei più grandi traguardi raggiunti in Europa. Ma, unito al declino del tasso di natalità, l'invecchiamento della popolazione richiede grandi cambiamenti nel modo di vivere, di lavorare e di organizzare il sistema pensionistico. La popolazione compresa tra i 15 e 64 anni è stimato che si ridurrà di 48 milioni entro il 2050, e il "rapporto di dipendenza" raddoppierà nello stesso periodo. Nel 2020, il 25% della popolazione supererà i 60 anni ed il numero degli ultra-ottantenni raddoppierà entro il 2050. Questo porterà un aumento dei costi connessi alle pensioni, all'assistenza sociale, alla sanità, che ammontano a circa il 4%-8% del PIL entro il 2025.

Oltre alle conseguenze a livello economico ne esistono altre, altrettanto importanti, di natura sociale. Infatti, in una società sempre più individualistica esiste il rischio concreto di un aumento dell'isolamento e dell'esclusione sociale di tale segmento di popolazione, mentre le conseguenze sul sistema di welfare pongono seri problemi di sostenibilità inter-generazionale e di giustizia sociale.

Infine, è utile ricordare che i costi dovuti ai cambiamenti climatici sono difficili da stimare (Watkis 2009), ma tuttavia sono stati fatti alcuni tentativi. The Stern Report ha stimato che i costi dei cambiamenti climatici siano compresi tra il 5% e il 15% del PIL globale (Stern 2007). Il Direttorio Generale per l'ambiente della Commissione Europea ha stimato che i danni ambientali dal 2000 al 2200 saranno di 18 trilioni di euro. L'istituto tedesco di ricerca economica ha stimato che il costo annuale dei danni ammonterà a 14 trilioni di euro entro il 2100. A fronte di tali dati è chiaro che per affrontare il problema dei cambiamenti climatici è necessario effettuare grandi trasformazioni. Tali cambiamenti riguardano nuove fonti di energia, nuove infrastrutture, nuovi metodi di produzione, distribuzione e trasporto, nuove forme di collaborazione e comportamento. Le conseguenze sociali dei cambiamenti climatici potrebbero creare enormi flussi migratori e l'aumento del rischio di povertà, per i segmenti di popolazione più esposti a tali effetti, e, allo stesso tempo, verrebbe creata l'opportunità di sviluppare nuove tecnologie e settori e sarebbe necessario orientare parte del mercato del lavoro ad acquisire le relative competenze.

L'Unione Europea ha individuato nel concetto di innovazione sociale uno strumento utile ed efficace per contribuire a risolvere tali problematiche. Infatti lo stesso Barroso in un suo discorso recita:

[...] I believe that in the current economic turmoil, where the financial crisis has already had serious consequences on employment and public budgets, we have to mobilise all our strengths to alleviate the negative impacts on the most vulnerable populations. Social innovation is not a panacea but if encouraged

and valued it can bring immediate solutions to the pressing social issues with which citizens are confronted. In the long term, I see social innovation as part of the new culture of empowerment that we are trying to promote with a number of our initiatives. [...]

President Barroso, 31 March 2009

Inoltre, non solo l'Unione Europea ha assunto questa posizione nei confronti dell'innovazione sociale, ma è un approccio condiviso a livello globale. Recentemente sono stati istituiti diversi centri di promozione dell'innovazione sociale tra cui i più famosi sono: Stanford University (2000), Toronto Canada (2004), Londra (2005), Olanda (2006) e Australia (2008). Inoltre è importante ricordare che all'inizio del 2009 il neo eletto Presidente degli Stati Uniti d'America, Barack Obama, ha istituito un nuovo ufficio denominato "Office of Social Innovation and Civic Participation", presso la Casa Bianca, che si occupa esclusivamente di innovazione sociale e ha a disposizione un fondo di 124 milioni di dollari, 50 dei quali provengono da fondi pubblici e i 74 rimanenti da fondazioni filantropiche. L'obiettivo di tale ufficio è promuovere l'innovazione sociale, supportando e agevolando la formazione di nuove partnership tra pubblica amministrazione, capitale privato e imprese sociali.

Molte di queste problematiche possono essere interpretate, oltre che come cause di problemi sociali, come opportunità da sfruttare sia economicamente che socialmente. A tal riguardo, il presidente Barroso ha dichiarato: "Crescita, debiti pubblici sostenibili, contrastare i cambiamenti climatici e l'esclusione sociale, rafforzare il tessuto industriale e un vivace settore dei servizi non sono obiettivi mutuamente esclusivi, ma piuttosto complementari e si rinforzano l'un l'altro". Secondo una recente ricerca dell'Unione Europea, il peso del settore sociale sta crescendo all'interno dell'economia e molti dei problemi che dobbiamo affrontare sono di natura sociale, perciò la dimensione sociale dovrebbe essere vista come una fonte potenziale di crescita e occupazione. Una delle aree di maggior crescita al interno dell'economia è stata nel ultimo decennio la crescita delle imprese sociali. Le imprese sociali, spesso, sviluppano soluzioni innovative che aumentano la produttività e/o migliorano la qualità del servizio in aree come: servizi sociali, sanità e educazione (Hubert 2010)). Infine, lo sviluppo del "information technology" ha creato nuove opportunità per soddisfare bisogni sociali, per esempio, l'eHealth o le scuole on-line (Open University). La crescita dei social network come Facebook, MySpace, Twitter, etc. offrono basi per incoraggiare la cooperazione e la comunicazione, al interno della società. Un aumento nel numero di anziani significa un aumento della quantità di conoscenza ed esperienza accumulata nella società e, allo stesso tempo, l'immigrazione migliora la qualità e la quantità della forza lavoro, promuovendo diversità e dinamismo nell'economia e nella società. I cambiamenti climatici creano sia l'opportunità che l'incentivo per sviluppare tecnologie verdi e sostenibili. Molte previsioni sostengono che l'economia verde contribuirà alla creazione di un milione di

posti di lavoro, essendo le energie rinnovabili molto più labour-intesive e quindi maggiormente creatrici di occupazione rispetto agli investimenti in energie non rinnovabili (European commission 2005).

Una volta esposte le principali sfide che la nostra società dovrà affrontare nei prossimi anni, e le relative opportunità di sviluppo socio-economico, è noto che l'unione Europea ma anche altri stati e organizzazioni internazionali hanno individuato nell'innovazione sociale un possibile strumento per affrontare tali sfide. Il termine innovazione sociale è stato associato a differenti ambiti di studio che variano dall'impresa sociale, allo sviluppo locale, a come organizzare e gestire il processo di innovazione tecnica e non esiste tuttavia una visione convergente da parte della comunità scientifica e quindi una definizione accettata e condivisa. A fronte di questa molteplicità di approcci con cui viene analizzata e definita l'innovazione sociale è chiara la mancanza di un paradigma interpretativo univoco, a cui fare riferimento quando si tratta tale ambito di studio. L'obiettivo di questo lavoro è cercare di integrare, in un sistema teorico di riferimento, le caratteristiche che i diversi approcci considerano come fondamentali al concetto di innovazione sociale.

1.3) Obiettivi del lavoro

La metodologia della ricerca può essere schematizzata in sei stadi sequenziali che consistono in : analisi della letteratura riguardante l'innovazione sociale, individuazione delle caratteristiche principali del concetto di innovazione sociale, sviluppo di un modello teorico che cerca di integrare i diversi approcci presenti in letteratura, progettazione della metodologia di ricerca sul campo, validazione del modello tramite applicazione al caso di studio e conclusioni.



Fig. 1: metodologia generale.

I primi tre stadi della ricerca hanno l'obiettivo di comprendere e analizzare il concetto di innovazione sociale tramite l'identificazione delle caratteristiche principali di tale concetto e l'organizzazione delle suddette caratteristiche in un sistema di riferimento che integri i due principali approcci utilizzati per studiare l'innovazione sociale (processo e risultato) cercando così di fornire una comprensione più completa di tale ambito di studio.

L'applicazione del modello al caso di studio ha il duplice obiettivo di validare il modello e analizzare il caso studio "Marinaleda" e, in particolare, tre progetti: il progetto di *autocostruzione*, il *bilancio partecipato* e il funzionamento della cooperativa agricola *l'Humoso*. Sono stati scelti questi progetti in quanto considerati a tutti gli effetti tra i più significativi attuati nel comune di Marinaleda.

Tali iniziative verranno analizzate tramite l'utilizzo di una metodologia di ricerca sul campo che fa riferimento al modello di innovazione sociale, presentato nel cap. 3, per cercare di individuare se ed in che misura esistono, all'interno dei progetti, le caratteristiche che il modello teorico considera come necessarie al concetto di innovazione sociale. In seguito verrà analizzato, a livello territoriale (e non più il singolo progetto), il modello di sviluppo adottato dal comune di Marinaleda, e, sempre con riferimento al modello teorico di innovazione sociale, l'obiettivo è individuare se ed in che misura esistono le caratteristiche per poterlo considerare innovativo socialmente. In questo caso alcuni concetti del modello teorico di riferimento saranno lievemente adattati alla dimensione più completa di sviluppo territoriale.

Le conclusioni avranno il duplice obiettivo di valutare la capacità del modello di cogliere le caratteristiche proprie del concetto di innovazione sociale e di determinare il livello di innovazione sociale presente nel caso di studio.

2

Innovazione sociale

2.1) concetto di "innovazione"

L'innovazione in letteratura è stata ed è tuttora considerata la determinante principale dello sviluppo economico e sociale della nostra società. Shumpeter, nel suo libro "Teoria dello sviluppo economico" (1911), sosteneva che l'essere umano possieda una propensione naturale a ricercare e a risolvere i problemi che lo circondano attraverso la generazione di idee. Shumpeter definisce invenzione la traduzione tecnologica di un'idea basata su un determinato sapere scientifico (esterna al campo economico) e definisce innovazione la creazione di una nuova attività economica basata sull'utilizzo di tale idea; l'introduzione dell'innovazione nel sistema economico è detto "atto imprenditoriale". L'imprenditore è colui che è in grado di cogliere e valutare l'importanza economica dell'invenzione, agendo sotto la spinta di un interesse personale, piuttosto che per la propensione naturale alla conoscenza che invece caratterizza l'inventore. L'interesse personale dell'imprenditore si manifesta nel cercare di conseguire extra-profitti: ciò è possibile solo quando l'innovazione introdotta (appropriata dall'imprenditore) è causa sul mercato della formazione di un monopolio temporaneo. La ricerca di questa configurazione, anche se momentanea, incentiva l'imprenditore ad introdurre ulteriori innovazioni nel sistema economico, e, così facendo, si innesca il meccanismo di "distruzione creativa", ovvero la continua distruzione degli equilibri di mercato tramite l'innovazione (Shumpeter).

Affinché un'innovazione abbia successo, una volta introdotta sul mercato, è necessario che risponda più efficacemente ai bisogni esistenti rispetto ai beni sostituiti, oppure che riesca a soddisfare bisogni totalmente nuovi. La teoria shumpeteriana si focalizza sullo studio della relazione che esiste tra innovazione e struttura industriale. L'imprenditore è considerato il mezzo principale per conseguire l'innovazione, e viene definito imprenditore innovatore o shumpeteriano. In successivi lavori, di ricerca e di analisi delle complesse interrelazioni tra l'aspetto sociale e tecnologico del processo di innovazione, è stata sottolineata l'importanza del lato sociale e umano di tale processo. Infatti il conseguimento di un'innovazione di successo, da parte di un'impresa, non deriva da un'azione intrapresa da un singolo individuo (imprenditore shumpeteriano) ma piuttosto è considerato un "collective achievements" (raggiungimento collettivo) (Volkholz 2007). Le ricerche sull'innovazione, che si sono focalizzate su questo aspetto, studiano, in

particolare, le condizioni e i fattori socio-ambientali che incentivano od ostacolano il conseguimento di un'innovazione, sia all'interno dell'impresa che al di fuori di essa, nonché valutano le risorse necessarie e disponibili per sistematizzare il processo di innovazione (all'interno dell'impresa) affinché venga migliorato o sostituito il ruolo dell'imprenditore innovatore (Schwarz 2010). L'innovazione (tecnica), può essere di diverso tipo e consiste sia nell'introduzione sul mercato di nuovi prodotti/servizi, che nel miglioramento delle caratteristiche qualitativo – prestazionali di prodotti già esistenti, sia nello sviluppo di nuovi processi produttivi o di nuove tecniche organizzativo – manageriali. Considerando le diverse tipologie di innovazione, è necessario, per valutarne l'impatto economico, introdurre alcuni concetti e fare alcune precisazioni. Al fine di caratterizzare gli out-put innovativi in base al grado di innovazione che essi presentano, è utile introdurre il concetto di intensità dell'innovazione che permette di classificare tutte le innovazioni in incrementali o radicali. Un altro aspetto ancora più importante è la "valenza" assoluta o relativa che può avere un'innovazione. Infatti, è possibile che un'innovazione venga considerata tale solo in uno specifico contesto (es° un settore, un mercato, una nazione) e non al di fuori di esso. Pertanto, per valutare la tipologia e l'intensità di un'innovazione bisogna definire un sistema di riferimento, in quanto la medesima innovazione può essere considerata in maniera diversa in base al riferimento scelto (per esempio, un'innovazione di processo conseguita da un fornitore può essere considerata di prodotto dal cliente).

2.2) Introduzione "innovazione sociale"

Nelle scienze sociali l'innovazione è stata analizzata principalmente da due diverse prospettive. La prima si è focalizzata sullo studio delle condizioni e dei fattori sociali che influenzano il processo innovativo, la seconda invece ha approfondito le conseguenze causate dall'introduzione di innovazioni tecniche nel sistema economico, in termini di impatto sociale. I principali temi trattati sono: la correlazione tra aspetto tecnologico e sociale, la correlazione tra innovazione tecnica e innovazione sociale, la correlazione tra innovazione tecnica e sviluppo sociale, il contesto istituzionale e le interazioni tra gli attori coinvolti nel processo innovativo, l'organizzazione dell'innovazione all'interno e tra imprese, il problema di pianificare e gestire l'incertezza (Schwarz et. al 2010). "Molte ricerche sull'innovazione, anche se sviluppate nelle scienze sociali, si sono formate a partire dal concetto di innovazione tecnica, e ciò ha comportato una stretta dipendenza tra i due ambiti di studio, e va ricordato che molti studi sull'innovazione all'interno delle scienze sociali sono considerati dipendenti (path-dependency) dall'innovazione tecnica" (Beck 1986-1993-1999). Tale relazione è dovuta ad una profonda asimmetria, in quanto la maggior parte degli studi sull'innovazione sono stati pesantemente sbilanciati a favore di quella tecnica. Ciò è dovuto al fatto che

vivendo in una società industriale il paradigma innovativo è strettamente legato all'innovazione tecnica, e i relativi nuovi prodotti o processi sono stati considerati l'unica speranza per lo sviluppo della società (Schwarz et., al 2010).

Negli ultimi anni però, il peso del settore dei servizi alla persona sta crescendo notevolmente e molte delle sfide che dovremo affrontare sono di natura sociale (vd.Introduzione). In seguito a questo cambiamento la dimensione sociale diventa una fonte fondamentale di crescita e occupazione per il futuro della nostra società (Hubert 2010). Infatti i settori che presentano maggiore crescita sono (a livello europeo): sanità, long-term care, prodotti verdi e servizi. (Hubert 2010). Con questa trasformazione, da economia industriale a economia di servizio basata sulla gestione della conoscenza, anche il paradigma innovativo sta cambiando e di conseguenza la relazione tra innovazione tecnica e sociale (Bullinger 2006). In passato l'innovazione era orientata ad avanzamenti nelle scienze naturali e nell'ingegneria meccanica col fine di creare nuovi prodotti e processi, ora l'innovazione sociale sta guadagnando importanza in relazione ai cambiamenti sociali che stanno avvenendo (Phills et., al, 2010). Infatti è stato stimato che nei paesi occidentali e nei paesi in via di sviluppo (anche se in misura minore) i settori che presentano maggiore crescita sono educazione e sanità, e già oggi contano una produzione che rapportata al PIL supera l'auto-motive, le telecomunicazioni, o le acciaierie. Questi settori sociali sono caratterizzati dalla presenza di differenti tipi di organizzazioni (commerciali, di volontariato, cooperative, pubbliche) che erogano servizi, dove la politica gioca un ruolo chiave e i clienti sono coinvolti nel processo di creazione del valore (l'insegnante non può obbligare gli studenti ad imparare contro voglia).

Per tutte queste ragioni i tradizionali modelli di innovazione hanno un'applicabilità limitata e si ha quindi l'esigenza e la necessità di sviluppare modelli orientati più specificatamente all'innovazione sociale (Mulgan 2006). Lo stesso Shumpeter non si focalizzò solo sull'innovazione tecnica, ma sottolineò la necessità di sviluppare l'innovazione sociale contemporaneamente (a quella tecnica) sia in campo economico che culturale, sia politico che nel modo di vivere della società, per garantire all'innovazione tecnica di essere efficace sul mercato (Schwarz et., al 2010).

In letteratura dopo Shumpeter, l'innovazione è stata trattata quasi esclusivamente come innovazione tecnica, infatti il termine "innovazione sociale" è stato menzionato raramente ed in maniera molto marginale (Moulaert et al. 2005). Ciò è dovuto soprattutto alla grande disparità di investimenti effettuati nei rispettivi campi. Infatti, è sufficiente considerare la grande quantità di denaro investita dalle imprese per conseguire innovazioni tecniche, o quanto è stato speso dai governi per sviluppare nuove tecnologie militari, per capire che molto meno è stato investito da parte dei governi, NGO o fondazioni per sviluppare sistematicamente soluzioni innovative a problemi comuni (Mulgan et al.2007).

Nonostante ciò, negli ultimi anni è stato re-introdotta il concetto di "innovazione sociale" per creare un paradigma innovativo indipendente dalla visione tecno-centrica che ha dominato per quasi un secolo tale

ambito di studio. In quest'ottica, l'aspetto sociale non ha più un ruolo marginale e funzionale all'innovazione tecnica ma diventa l'obiettivo centrale del processo innovativo (Hochgerner 2005). In altre parole, se il termine innovazione si riferisce alla capacità di creare ed implementare nuove idee che producano valore, il termine sociale si riferisce al tipo di valore creato, che deve essere maggiormente orientato verso temi come la qualità della vita, la solidarietà e il benessere, e meno al profitto (Hubert 2010). Anche se tali temi siano stati tradizionalmente associati "strettamente" alla crescita economica, è stato dimostrato che il PIL non rispecchia in maniera completa né la qualità della vita né la più generale nozione di felicità o benessere (Kahneman 2004). Quindi, il termine "valore sociale", in relazione al concetto di innovazione, è definito come la creazione di benefici o la riduzione di costi per la società nel suo complesso attraverso l'impegno a fronteggiare i bisogni e i problemi sociali più incombenti (Phills et., al 2008). I bisogni sociali in quest'ottica si riferiscono ai bisogni di quei gruppi di persone più vulnerabili, comunità o segmenti di popolazione, che non sono coinvolti e non beneficiano del valore creato dall'economia di mercato. L'innovazione sociale è ispirata dal desiderio di soddisfare tali bisogni che non vengono percepiti come domanda dalle tradizionali logiche di mercato escludendoli di fatto dall'economia e spesso vengono malamente o addirittura totalmente non corrisposti neanche dai servizi erogati dallo stato (Harris and Albury 2009).

2.3) Modelli orientati all'Innovazione Sociale

Modello di Sviluppo locale alternativo (Integrated Area Development)

L'Integrated Area Development è un modello di sviluppo territoriale che considera da un lato l'iterazione e le sinergie che diversi progetti sociali possono avere tra loro, e dall'altro addirittura la possibilità che la combinazione di iniziative sociali sia innovativa grazie alla loro iterazione. Tali situazioni si vengono a creare, generalmente, nei modelli di sviluppo locale quando diversi progetti hanno come obiettivo lo stesso target o comunque target parzialmente sovrapposti (pluralità di bisogni espressi dallo stesso segmento di popolazione svantaggiata a livello locale). Infatti, in questi modelli, le iniziative mirano a soddisfare bisogni diversi tra loro ma, spesso, strettamente collegati o addirittura strumentali l'uno all'altro: un individuo disoccupato, per esempio, difficilmente può accedere al mercato immobiliare, oppure un individuo NEET (not employment, education or training) difficilmente può accedere al mercato del lavoro, o, per permettere ai genitori di lavorare, è necessario che ci siano servizi per l'infanzia che si prendano cura dei figli, e così via.

Di conseguenza, per soddisfare i bisogni sociali a livello locale, in particolare quelli dei segmenti di popolazione svantaggiata, è necessario intervenire in diverse aree. L' Integrated Area Development (IAD), in

letteratura, viene sistematicamente associato all'innovazione sociale, in quanto è basato sull'idea che lo sviluppo dovrebbe, in primo luogo, soddisfare i bisogni sociali di base dei gruppi di persone svantaggiate e, in secondo luogo, creare relazioni innovative tra persone e gruppi di persone all'interno della comunità (Moulaert 2001).

L'obiettivo di tale modello di sviluppo locale (IAD) è quello di risolvere l'esclusione sociale e superare l'incoerenza tra i diversi approcci strategici a livello locale, mettendo al centro i bisogni e le condizioni socio-economiche dei segmenti di popolazione svantaggiati ed esclusi. La filosofia dello IAD è basata sulla soddisfazione dei bisogni primari e, infatti, considera come aspetto chiave per valutare una comunità le condizioni in cui si trovano i segmenti di popolazione maggiormente in difficoltà. I bisogni sociali primari non consistono solo nella necessità di un salario minimo, di risorse materiali e servizi o di un'abitazione, ma anche nelle opportunità di espressione, di creatività, di convivialità e di autodeterminazione. Infatti, questo modello non è solamente orientato a garantire il potere d'acquisto ma è principalmente orientato a promuovere cambiamenti strutturali per migliorare e sfruttare le potenzialità individuali e collettive, utili a risolvere i problemi sociali di tutta la comunità nel suo complesso. Da questo punto di vista, il singolo cittadino dovrebbe svolgere un ruolo attivo all'interno della comunità e, in particolare, i cittadini esclusi dovrebbero essere promotori delle soluzioni per risolvere i loro problemi. Questa dimensione rappresenta l'obiettivo generale di empowerment: partecipazione individuale e auto-determinazione (Friedmann 1992).

Un altro aspetto importante da considerare è la relazione tra i movimenti sociali e quelli politici: secondo Friedmann (1992) non può esistere *empowerment sociale* (*equità, assenza di discriminazioni, uguali opportunità, ecc.*) senza *empowerment politico* (accesso ai processi decisionali). Uno sviluppo alternativo a livello locale implica miglioramenti, non solo nelle condizioni materiali, ma anche, e soprattutto, nel livello di empowerment politico. L'attenzione deve essere posta ai bisogni e ai diritti e non alle ambizioni e agli interessi (Friedmann 1992). L'empowerment, in questo senso, è un processo dell'azione sociale attraverso il quale i cittadini e la comunità acquisiscono competenza sulle proprie vite, al fine di cambiare il proprio ambiente politico e sociale per migliorare l'equità e la qualità di vita (Wallerstein 2006).

Infine, un ultimo aspetto da considerare è la centralità delle relazioni sociali tra gli attori che partecipano al processo di sviluppo. Ekins (1992) utilizza il concetto di innovazione sociale per sottolineare l'importanza dell'innovazione nelle relazioni sociali. Secondo questi autori, per riconoscere e soddisfare i bisogni dei segmenti di popolazione svantaggiati è necessario sviluppare nuove forme di collaborazione, di rilevazione dei bisogni, di cooperazione, di partecipazione e di gestione democratica.

La soddisfazione dei bisogni primari si consegue attraverso la combinazione di diverse aree d'intervento. In particolare, a livello municipale, uno studio dell'Unione Europea ha identificato come fondamentali cinque aree di intervento: la *pianificazione fisica*, la *programmazione culturale*, lo *sviluppo economico*, il *mercato*

del lavoro, l'integrazione e protezione sociale. Naturalmente, all'interno di ciascuna area, vengono identificati diversi obiettivi.

Per gestire un insieme d'aree d'intervento così eterogenee è necessario, sia riconoscere le specificità che caratterizzano ogni singola area, che connettere i diversi obiettivi e integrarli in un modello di sviluppo coerente combinando progetti diversi (per esempio, progetti di integrazione sociale e di reinserimento lavorativo, progetti per risolvere problemi abitativi o per garantire un accesso adeguato ai servizi sanitari sono solo alcuni dei più comuni). In tabella n°1 è presentato un elenco delle aree d'intervento e delle rispettive attività, mentre in tabella n°2 sono presentate le organizzazioni che generalmente sono coinvolte nello sviluppo di tale aree.

Pianificazione fisica	Progettazione culturale	Sviluppo economico	Mercato del lavoro	Protezione ed integrazione sociale
Urbanistica; Riqualificazione ambientale; Infrastrutture; Politiche abitative	Tutela del patrimonio culturale; Riqualificazione urbana; Programmi culturali	Investimenti; Diversificazione; Ristrutturazione delle attività e delle imprese; Marketing	Educazione e formazione; Inserimento	Servizi sociali: - assistenza sanitaria - assistenza pediatrica - assistenza agli anziani - assistenza ai disabili

Tab. 1: aree di intervento e rispettive attività

	Pianificazione fisica	Tutela del patrimonio e progresso culturale	Sviluppo economico	Mercato del lavoro	Integrazione e protezione sociale
Pubblico	Dipartimento di pianificazione urbanistica; Ufficio di tutela ambientale; Dipartimento di infrastrutture (strade, fognature..); Gestione edilizia popolare	Dipartimenti culturali; Dipartimento di riqualificazione urbana; Dipartimenti tecnici; Centri culturali, musei, teatri	Agenzie di sviluppo economico comunale/regionale; Camera di commercio; Dipartimenti commerciali comunali/regionali	Uffici di collocamento; Enti di formazione; Centri di formazione professionale; Controllo mercato del lavoro; Sistema scolastico	Uffici dei servizi sociali (centri di assistenza, asili nido..); Uffici e dipartimenti comunali di welfare; Alloggi e servizi per anziani, disabili...
Privato	Società di sviluppo urbano; Aziende edili	Centri culturali privati, musei, teatri; Fondazioni culturali	Aziende di sviluppo private o privatizzate; Società di investimento; Associazioni locali di sviluppo	La maggior parte delle istituzioni pubbliche menzionate ha una controparte privata	Aziende private di servizi sociali

Tab. 2: organizzazioni coinvolte per aree di intervento

Questo modello di sviluppo locale (IAD) può essere considerato innovativo socialmente in almeno due sensi. Primo, da un punto di vista sociale lo sviluppo dello IAD significa innovazioni nelle relazioni tra individui e gruppi di individui e nel modo di organizzarsi degli stessi. In particolare, giocano un ruolo chiave nell'innovazione delle relazioni sociali la (auto)gestione dei gruppi di cittadini svantaggiati, la formazione di canali di comunicazione tra cittadini svantaggiati e non, la creazione di una "democrazia dal basso" a livello locale (quartiere, piccola comunità). Il secondo obiettivo di tale modello è la soddisfazione dei bisogni primari dei segmenti di popolazione svantaggiati, individui privati di un salario minimo, dell'alloggio, dell'accesso ad un'educazione di alto livello e dei benefici creati dalla società dell'informazione.

La combinazione di questi due punti di vista, propri dell'innovazione sociale, sottolinea l'importanza di creare una struttura dal basso (*bottom-up*) per la partecipazione, le scelte decisionali e la produzione. Le azioni delle forze politiche, che rendono possibile tale modello di sviluppo, dovrebbero essere mirate ad aumentare l'empowerment dei gruppi di popolazione svantaggiata, individui privati dei loro diritti primari in termini materiali, sociali e politici (Moulaert 2001).

Modello del Valore Condiviso

Negli ultimi anni il capitalismo è stato considerato la causa principale dei problemi sociali, ambientali ed economici della nostra società. La prosperità delle grandi aziende è spesso percepita come "a spese della comunità" e la loro stessa legittimità è scesa a livelli mai visti nella nostra storia recente. Gran parte del problema risiede all'interno delle stesse compagnie, che sono rimaste ancorate a logiche antiquate ed utilizzano tuttora un approccio alla creazione di valore limitato, che si concentra solo sulla massimizzazione dei profitti nel breve periodo, senza considerare i bisogni più importanti dei clienti e soprattutto tutti quei fattori (sociali, ambientali ed economici) determinanti per il loro successo nel lungo periodo (Porter e Kramer 2011).

Per invertire questa tendenza, è necessario che le aziende ricongiungano il mercato ("*veicolo di sviluppo*") e la società in un percorso comune. Al momento, non esiste un riferimento teorico che possa guidare questi sforzi e le aziende rimangono legate al concetto di *responsabilità d'impresa*, che relega gli aspetti sociali a livello marginale, e non al centro del modello di business. La soluzione, secondo Porter e Kramer (2011), risiede nel concetto di "*valore condiviso*" (VC), che implica la creazione di valore economico in modo tale da creare parallelamente valore per la società, individuando e risolvendo i suoi bisogni e le sue necessità. Come detto, è necessario che il mercato riallinei il successo d'impresa con il progresso sociale. Infatti, il concetto di valore condiviso considera che anche i bisogni sociali, e non solo quelli economici-tradizionali, costituiscano il mercato. Inoltre, debolezze ed ostacoli a livello sociale, creano costi interni per l'azienda che

opera in quell'ambito: sprechi energetici nell'utilizzo delle materie prime, costi imprevisti o dovuti a scioperi, o ancora costi di formazione supplementari dovuti all'inadeguatezza del sistema educativo. Individuando ed eliminando tali vincoli, non necessariamente aumentano i costi per l'impresa, in quanto l'impresa, tramite l'innovazione, può sviluppare nuovi metodi produttivi, modelli organizzativi etc., che permettono di aumentare la produttività ed espandere il mercato, servendo per esempio nuovi mercati nei paesi in via di sviluppo prima non profittevoli. Quindi il concetto di valore condiviso consiste in strategie e pratiche operative che migliorano la competitività di un'azienda e simultaneamente migliorano le condizioni economiche e sociali della comunità in cui opera. La creazione del valore condiviso si focalizza sull'identificazione ed espansione delle connessioni tra progresso sociale ed economico (Porter 2011, Sh. Value).

Secondo questo modello le aziende dovrebbero creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale; gli autori Porter e Kramer identificano tre modalità. Riallineando prodotti e mercati, ridefinendo la produttività lungo la catena del valore e contribuendo a sviluppare il territorio in cui opera l'impresa, sia a livello industriale che infrastrutturale.

Riallineare prodotti e mercati, significa considerare la domanda crescente, nei paesi industrializzati, di prodotti e servizi che soddisfano bisogni sociali o aspettative della comunità. Per esempio, le aziende alimentari che si sono concentrate sul gusto, il packaging e la quantità per aumentare le vendite, ora si stanno ri-focalizzando sul bisogno fondamentale di una corretta alimentazione sana ed equilibrata. Intel ed IBM stanno sviluppando alcune applicazioni basate sull'intelligenza artificiale per ridurre il consumo energetico nei processi industriali. In questi esempi si sviluppano opportunità di innovazione e crescita che creano valore condiviso. I benefici per la società, se venisse utilizzato tale modello (VC), vengono considerati (da tali autori) anche maggiori, in quanto il mercato è spesso più efficiente dei governi e delle organizzazioni non governative nell'utilizzo delle risorse. Le stesse opportunità, o addirittura maggiori, potrebbero derivare dalla scelta di soddisfare i bisogni (sociali) delle comunità più svantaggiate e dei paesi in via di sviluppo, dove, sebbene siano ancora più incombenti, non vengono considerati tutt'ora mercati praticabili, ad eccezione di alcuni tra cui Brasile India e Cina. Soddisfare i bisogni in tali mercati spesso richiede la riprogettazione dei prodotti o differenti metodi di distribuzione che possono innescare innovazioni utili anche nei paesi industrializzati.

La produttività lungo la catena del valore di un'impresa condiziona ed è condizionata da numerosi aspetti sociali come la disponibilità di risorse naturali, il consumo d'acqua, la salute e la sicurezza, le condizioni di lavoro e l'equità di trattamento nel luogo di lavoro. Le opportunità di creare valore condiviso nascono dal fatto che i problemi sociali possono creare costi economici per l'impresa. Nuovi approcci rivelano che l'interdipendenza tra progresso sociale e produttività lungo la catena del valore è molto maggiore di quanto fosse tradizionalmente ritenuto. Nonostante, sino ad ora, poche imprese hanno sfruttato pienamente i

benefici in termini di produttività conseguenti ad investimenti in aree come la salute, la sicurezza, l'impatto ambientale e il grado di turnover o di empowerment del personale, ci sono chiari segni di cambiamento. Per esempio Johnson and Johnson, investendo in programmi atti ad aumentare il benessere dei lavoratori, ha risparmiato 250 milioni di dollari in spese sanitarie, con un ritorno di 2.71 dollari risparmiati per ogni dollaro investito nel programma. Esistono differenti modi in cui, affrontando e migliorando le criticità sociali si possono conseguire aumenti della produttività. Di seguito in figura n° 2 sono mostrati le principali inter-connessioni che un programma, atto ad aumentare il benessere dei lavoratori e delle loro famiglie, ha sulla produttività aziendale.

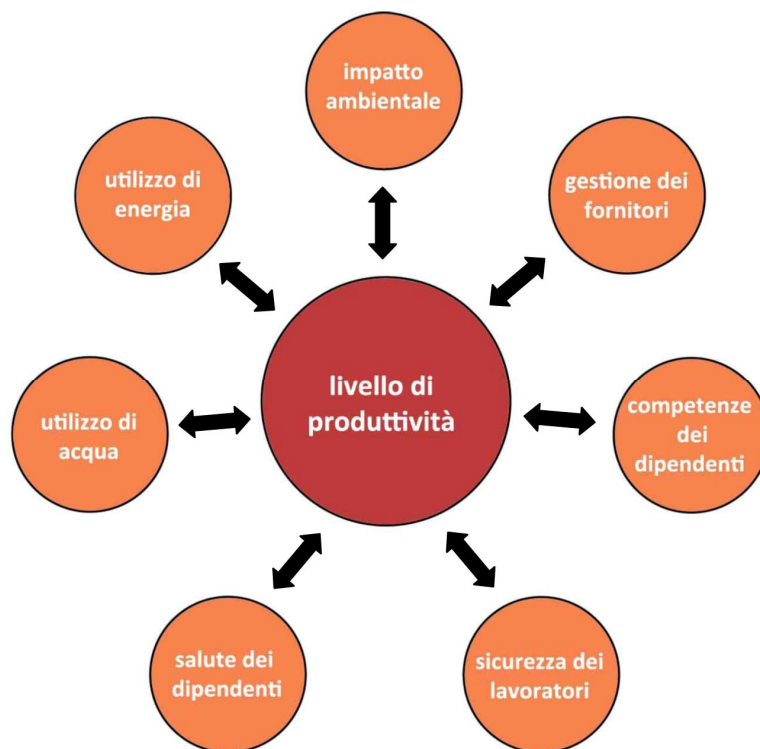


Fig. 2: fattori sociali che condizionano la produttività aziendale

Analogamente esistono altri aspetti, oltre al benessere dei lavoratori, che, se ben gestiti, producono benefici in termini di produttività e al momento stesso producono valore condiviso; gli autori Porter e Kramer li identificano in: utilizzo dell'energia (es° migliore utilizzo dell'energia attraverso nuove tecnologie, riciclo, cogenerazione, etc.); logistica (es° riduzione delle distanze di spedizione con conseguente riduzione delle emissioni, della complessità, del tempo e dei costi di gestione); utilizzo delle risorse (es° migliore utilizzo dell'acqua, delle materie prime, del packaging, con conseguente riduzione degli scarti); gestione dei fornitori (fornitori "forti" spesso hanno un minor impatto ambientale e sono più efficienti); distribuzione (es° riduzione dell'utilizzo di plastica e carta vd. iTunes and Google Scholar).

Contribuire a sviluppare il territorio in cui l'impresa opera è fondamentale per creare valore condiviso. Infatti, il successo di un'impresa è condizionato dalle imprese e dalle infrastrutture che la circondano. In particolare, il livello di produttività e innovazione dipende da fattori come l'efficienza dei fornitori, la concentrazione geografica delle imprese, la disponibilità di infrastrutture logistiche, etc., ma anche dalla presenza di scuole, università, acqua potabile, leggi che garantiscono la concorrenza, standard qualitativi, etc.. Tutti questi fattori e molti altri sono stati alla base del successo economico di molte regioni, e hanno avuto un ruolo chiave aumentando la competitività delle aziende presenti sul territorio. La presenza di una tale rete di supporto, è molto importante per l'impresa e dovrebbe essere suo stesso interesse contribuire a costruirla e a rafforzarla. Così facendo l'impresa amplifica le connessioni tra sé e la comunità, generando una forte relazione di dipendenza reciproca, nel senso che il successo dell'azienda è strettamente collegato al successo della comunità e viceversa e la creazione di valore condiviso è avvenuta riallineando il successo d'impresa e il progresso sociale (Porter 2011).

L'innovazione nel settore pubblico

Storicamente il settore pubblico è stato generatore di innumerevoli innovazioni, tra cui due delle più importanti sono: *Internet* e il *World Wide Web* generate rispettivamente da DARPA e dal CERN (nota1).

Se analizziamo il passato, possiamo constatare che le aziende non sono state particolarmente innovative, almeno fino alla fine del diciannovesimo secolo. Infatti, le più importanti innovazioni nelle comunicazioni, nei materiali o nell'energia sono nate grazie a mecenati, governi o dal settore militare (Mulgan 2007). L'idea che le aziende ed il mercato siano generatrici di innovazioni è una concezione più recente. Nonostante ciò, è legittimo avere dei dubbi riguardo la capacità innovativa del settore pubblico, soprattutto in tempi più recenti. Infatti, è evidente un fallimento da parte del settore pubblico nella capacità e velocità di innovarsi per affrontare enormi problemi come l'invecchiamento della popolazione, il fenomeno delle migrazioni dai paesi in via di sviluppo ai paesi industrializzati o i cambiamenti climatici. Inoltre, in molte economie avanzate, il settore di maggiori dimensioni è la sanità, mentre l'educazione ammonta al 5%-10% del PIL e il settore dei servizi di assistenza a bambini e anziani sta crescendo notevolmente e già costituisce circa il 5% del PIL di molte economie (Mulgan 2007). Questi sono tutti settori in cui i governi sono gli attori principali, come fornitori, finanziatori o regolatori. In realtà, ci sono molti metodi che il settore pubblico potrebbe utilizzare per promuovere e diffondere l'innovazione, per esempio coltivare e analizzare il contesto in cui nascono le nuove idee, reclutare innovatori esperti, progettare e testare liberamente le idee promettenti, trovare sistemi che premiano i risultati raggiunti piuttosto che il rispetto delle regole e delle procedure.

L'innovazione nel settore pubblico può significare differenti cose: nuovi modelli organizzativi, nuovi metodi di remunerazione delle persone o nuove tipologie di comunicazione. Un'altra distinzione viene fatta tra le politiche per l'innovazione, l'innovazione dei servizi e l'innovazione in altri campi come la democrazia (*e-voting*, etc.). La più semplice definizione dell'innovazione nel settore pubblico è: nuove idee che funzionano a creare valore pubblico. Tali idee devono essere almeno in parte nuove (non solo miglioramento), devono essere implementate e soprattutto devono essere utili.

In ogni caso, è innegabile che anche il settore pubblico ha generato e supportato molte innovazioni, anche recentemente. Per esempio, due innovazioni di successo sono state: *The Open University* and *NHS Direct*. Il governo Inglese, alla fine degli anni '60, creò un tipo di università radicalmente differente da tutte quelle che esistevano sino a quel momento basate su di un luogo fisico. Infatti, l'idea alla base di *The Open University* fu quella di creare un'università virtuale che avrebbe fatto pieno uso del telefono e della televisione. Inoltre, mentre tutte le università esistenti avevano come scopo insegnare a persone che avevano appena terminato gli studi superiori, *The Open University* sarebbe stata aperta a persone di tutte le età e senza prerequisiti per l'accesso. Oggi, *The Open University* è il più grande fornitore inglese di formazione universitaria e leader nell'educazione a distanza.

Nel 1990 un'altra innovazione che fu sviluppata in collaborazione col governo fu un servizio basato sull'utilizzo del Web e del telefono, tramite cui i cittadini potevano richiedere diagnosi mediche a distanza, anche nelle ore notturne. Per costituire *NHS Direct* sono stati combinati tre elementi esistenti in modo innovativo: il telefono, un gruppo di infermieri e dei personal computer equipaggiati con un software diagnostico. Oggi, due milioni di persone usano tale servizio ogni mese ed è stato dimostrato, tramite attente valutazioni, che le diagnosi sono affidabili tanto quanto quelle erogate tradizionalmente.

È importante ricordare che, all'inizio, entrambe queste innovazioni nacquero al di fuori del settore pubblico, tramite la costituzione di due nuove organizzazioni di piccole dimensioni, appoggiate però da personalità politiche illustri che decisero, una volta dimostrata la loro validità, di incorporarle nel settore pubblico.

Le innovazioni nel settore pubblico possono essere promosse da diversi attori, ma tutte le innovazioni per avere successo devono essere appoggiate o da chi ha il potere o da chi dispone delle risorse economiche per svilupparle, rispettivamente i politici e i funzionari pubblici. I politici e gli attivisti politici, sono interessati a produrre innovazioni per guadagnare un vantaggio sui diretti avversari o per riuscire a raggiungere i posti di potere e poi incorporare tali innovazioni nei programmi pubblici. Di esempi nella storia ce ne sono molti, tra cui Jamie Lerner, sindaco di Curitiba (Brasile), che ha completamente riprogettato il sistema dei trasporti nella città, ricercando anche soluzioni laterali di cui una delle quali fu di pagare con *vocheur* per i trasporti pubblici i bambini delle favelas che portavano via l'immondizia. L'altro

canale con cui si sviluppano le innovazioni nel settore pubblico sono i funzionari pubblici. Di nomi illustri in questo campo ce ne sono innumerevoli, ma alcuni studi sottolineano che la maggior parte delle innovazioni sono state iniziate da migliaia di persone meno visibili, in particolare middle managers o front-line staff. Le innovazioni prodotte da queste categorie di lavoratori rischiano di rimanere nascoste e sottovalutate se non ci sono sistemi di incentivo che spingano a renderle note; molti paesi tra cui USA, Brasile, Sud Africa, Danimarca hanno deciso di introdurre riconoscimenti ufficiali per gli "*innovatori pubblici*". Oltre a questi due canali, le strade che può seguire un'innovazione nel settore pubblico sono molteplici: possono essere sviluppate e dimostrate da autorità regionali o locali che ricercano l'approvazione pubblica, possono essere promosse da aziende private e aiutate a svilupparsi tramite appalti pubblici, possono essere promosse e sviluppate da accademie e università, oppure anche da ONG tramite esempi, campagne di promozione motivate dalla necessità di crescita e riconoscimento (Mulgan 2003).

Esistono però alcuni fattori che caratterizzano il settore pubblico e ne inibiscono la capacità innovativa, alcuni dei quali ragionevoli altri meno. I fattori che giustamente riducono la capacità innovativa del settore pubblico sono riconducibili a tre aspetti. Il primo è che il settore pubblico generalmente eroga servizi molto più essenziali rispetto alle aziende di mercato e di conseguenza se pensassimo ad innovazioni nei sistemi di sicurezza delle centrali nucleari o sperimentazioni sui colori dei semafori, sicuramente ci sarebbe molta meno tolleranza al rischio perché è direttamente coinvolta la vita dei cittadini. Il secondo è che le organizzazioni e i modelli organizzativi testati e provati, dovrebbero essere preferiti a quelli nuovi caratterizzati da un alto livello di incertezza. Questa concezione è in parte vera nel senso che anche le migliori idee devono essere testate e adattate al mondo reale. Infine, l'ultimo aspetto è che il settore pubblico svolge un ruolo di stabilizzatore e di cuscinetto contro il cambiamento. Infatti, le innovazioni devono essere testate e sviluppate in ambienti protetti al di fuori del settore pubblico, piuttosto che su tutta la popolazione, e solo una volta dimostrata la validità di tali innovazioni incorporarle.

Ma ci sono anche aspetti che inibiscono le innovazioni nel settore pubblico dovute a ragioni meno giustificabili. Difficilmente all'interno del settore pubblico c'è una figura di riferimento come responsabile dell'innovazione e tanto meno una programmazione del budget che investa nell'innovazione. L'ambiente in cui opera il settore pubblico pone molta più pressione a scoraggiare l'assunzione di rischi piuttosto che a premiarla. Le moderne burocrazie sono state progettate per bloccare azioni o comportamenti imprevedibili da parte dei loro membri, imponendo regole e specificando procedure per garantire uniformità. Un'altra caratteristica è l'intrinseca incertezza legata ai prodotti o servizi innovativi, e alla minore capacità, del settore pubblico, di assumere rischi. Il settore pubblico è generalmente organizzato in silos separati, c'è un'effettiva divisione fisica tra: dipartimenti, agenzie e professioni. Tali barriere bloccano la circolazione sia di conoscenze tacite che di conoscenze formali. Infine, un'altra caratteristica è che spesso il settore pubblico opera in mercati di monopolio dove non c'è grande interesse a investire i profitti nello sviluppo di nuovi

prodotti e servizi, come invece accade nei mercati concorrenziali ma ancor di più nei mercati oligopolistici, dove ci sono poche grandi aziende e molte piccole aziende altamente competitive, che di tanto in tanto, introducono nuovi modelli.

Infine, ci sono alcuni elementi che possono contribuire a creare un settore pubblico innovativo. Gli esseri umani sono soggetti razionali e senza il permesso dei superiori difficilmente si assumono rischi. Politici e funzionari di alto livello possono instaurare una cultura organizzativa in cui l'innovazione e l'assunzione di rischio diventi l'operare normale e venga premiato. Un altro aspetto è la logica alla base della nascita delle innovazioni: *Push* (spingere), *Pull* (tirare). La logica Push può derivare da leader politici che sentono il bisogno di introdurre nuove idee, da una crisi, da una necessità finanziaria ma anche dall'introduzione sul mercato di una nuova tecnologia che fornisce opportunità applicative in diversi ambiti. La logica Pull nasce dalla presenza di bisogni insoddisfatti, come il bisogno di cure, di una casa di un lavoro, ma anche di bisogni meno evidenti come la protezione da abusi o discriminazioni. Questi bisogni diventano visibili in diversi modi a fronte di campagne pubbliche di sensibilizzazione, a fronte dell'auto-organizzazione da parte della società civile per risolvere tali problemi, ma soprattutto a fronte di sistemi efficaci di rilevazione dei bisogni da parte del settore pubblico. Infine, l'ultimo elemento di ogni sistema d'innovazione è la gestione del rischio. La più comune giustificazione per bloccare un'innovazione è che sia troppo rischiosa, in particolare nel settore pubblico, a causa della pressione esercitata dai politici o dai media che nel caso di fallimento chiamano a rendere conto sui finanziamenti sprecati, o addirittura nel caso in cui ci siano danni ai cittadini, gli stessi esigono spiegazioni. Generalmente è più semplice assumere dei rischi quando vi è un chiaro consenso sulla necessità di trovare nuove soluzioni ad un dato problema. Il governo dovrebbe assumere il rischio dovuto alla sperimentazione di più alternative e ciò implica che alcune siano destinate a fallire. Un altro aspetto importante è quello di coinvolgere gli utenti e renderli partecipi, piuttosto che imporre le scelte dall'alto. E soprattutto, è consigliato che l'innovazione venga inizialmente sviluppata da un organizzazione esterna (impresa, NGO, etc.) che in caso di fallimento si assuma la responsabilità (Mulgan 2006).

2.4) Mappatura delle definizioni di innovazione sociale

Il termine innovazione sociale è stato associato a differenti ambiti di studio che variano dall'impresa sociale allo sviluppo locale, a come organizzare e gestire il processo di innovazione tecnica, e non esiste tuttavia una visione convergente da parte della comunità scientifica e quindi una definizione accettata e condivisa.

Autori come Callon (2007) considerano che anche l'innovazione tecnica sia sociale in quanto richiede la partecipazione di diversi attori sociali e la trasformazione delle strutture sociali (relazioni, modelli organizzativi etc.) affinché sia adottata e diffusa. Per esempio, l'innovazione sociale potrebbe essere utile per analizzare e comprendere alcuni cambiamenti che avvengono all'interno delle imprese. Seguendo questa interpretazione dell'innovazione sociale, Cloutier (2003) definisce un approccio strumentale a tale concetto. Tale prospettiva considera l'organizzazione del lavoro come un fattore chiave della capacità innovativa di un'impresa. L'innovazione sociale si riferisce così a nuovi modelli organizzativi affinché i soggetti coinvolti (parti sociali) promuovano la creazione di conoscenza e di innovazioni tecniche (Cloutier 2003). La logica alla base di questa interpretazione è che un'impresa, per essere innovativa, deve costantemente riorganizzare la sua "forza lavoro" in maniera sempre più efficiente. Questa continua ricerca di modalità nuove e più efficienti di organizzare il lavoro è considerata innovazione sociale da parte di alcuni autori come De Bresson (1993) e Gordon (1989).

Oltre a questo sporadico utilizzo del termine di innovazione sociale come funzionale all'innovazione tecnica, in letteratura esistono due ambiti di studio dove tale termine viene utilizzato sistematicamente e sono: l'imprenditoria sociale e lo sviluppo locale (Sharra e Nyssen 2008).

L'imprenditoria sociale viene associata all'innovazione sociale in numerosi articoli scientifici, dove l'imprenditore sociale è considerato colui che genera il cambiamento sia attraverso la ricerca di nuove opportunità di business (sociale) sia tramite l'utilizzo di processi di miglioramento, adattamento e apprendimento (Dees 1998). Addirittura Bornstein (2007) utilizza in maniera intercambiabile i termini "innovatore sociale" e "imprenditore sociale". In realtà questa visione dell'innovazione sociale basata sulle doti personali dell'imprenditore è radicata nella mentalità dei paesi anglosassoni che celebra l'iniziativa individuale, l'imprenditoria e il successo personale. Dees & Anderson (2006) sottolineano il fatto che il concetto di impresa sociale non è necessariamente collegato a quello di innovazione sociale, infatti l'innovazione sociale non è un'esclusiva dell'imprenditoria sociale. Inoltre Leadbeater (2007) afferma che l'innovazione sociale non è merito di un solo individuo "imprenditore innovatore", ma piuttosto del contributo delle menti di molte persone.

L'innovazione sociale, infine, viene utilizzata da molti autori tra cui, Moulaert (2002, 2003, 2009), Swyngedow (2002), Bacon (2008) e Kort (2009) come concetto alla base dei nuovi modelli di sviluppo territoriale. Questi nuovi approcci sottolineano l'importanza di promuovere le potenzialità endogene del

territorio, nei piani di sviluppo locale e micro-regionale (Vachon 2001, Wilson 2002). L'innovazione sociale è diventato un concetto chiave in questo modello di sviluppo chiamato Integrated Area Development (IAD). Questo modello (IAD), secondo Moulaert (2005), è definito come alternativa alle strategie di sviluppo locale caratterizzate dall'essere settoriali, storiche e imposte dall'alto (top-down). Per avere successo un piano di sviluppo locale dovrebbe intervenire in diverse aree tra cui: economia, housing, educazione e formazione, democrazia locale e cultura. Inoltre tutti questi aspetti dovrebbero essere gestiti in maniera integrata tra loro per sfruttare le sinergie esistenti. Le organizzazioni e i differenti ambiti di competenza a livello territoriale dovrebbero essere articolati in reti sociali presenti sul territorio, e spesso tali reti sociali vengono formalizzate con accordi espliciti. L'evoluzione integrata di un tale piano di sviluppo è innovativa socialmente in almeno due sensi: da un lato soddisfa bisogni sociali insoddisfatti o non considerati tali, dall'altro contribuisce a creare relazioni sociali innovative tra individui e gruppi di persone all'interno della comunità (Moulaert et al., 2005).

Dopo aver descritto questi tre modelli orientati all'innovazione sociale, nel prossimo paragrafo forniremo le cinque definizioni di innovazione sociale più utilizzate in letteratura. L'obiettivo è comprendere in maniera completa il concetto di innovazione sociale che, come vedremo, non è ancora definito in maniera univoca da parte della comunità scientifica.

Definizioni di innovazione sociale:

- a) *"Social innovation is a complex process of introducing new products, processes or programs that profoundly change the basic routines, resource and authority flows, or beliefs of the social system in which the innovation occurs. Such successful social innovations have durability and broad impact."*

"L'innovazione sociale è un processo complesso che consiste nell'introduzione di nuovi prodotti, processi e programmi che cambiano profondamente le abitudini, le risorse disponibili e i flussi di autorità o le convinzioni del sistema sociale in cui l'innovazione si produce. Le innovazioni sociali, quando hanno successo, sono caratterizzate da durata e ampio impatto."

Westley Frances and Antadze Nino (2010), *Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact*, in *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol. 15 (2).

- b) *"We define social innovations as new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations. In other words they are innovations that are not only good for society but also enhance society's capacity to act."*

"Noi definiamo l'innovazione sociale come nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che simultaneamente soddisfano i bisogni sociali (più efficacemente delle alternative) e creano nuove relazioni sociali o collaborazioni. In altre parole, non sono solo innovazioni positive per la società ma ne migliorano la capacità di operare."

Hubert, Agnes (2010) Empowering people, driving change: social innovation in European Union.
Hudson, Richard L. 31 October 2008 Creating the innovation economy, Policy Challenges in the Open Innovation Approach; A report to the Bureau of European Policy Advisors.

- c) *"Social innovation refers to innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly diffused through organizations whose primary purposes are social."*

"L'innovazione sociale consiste in attività e servizi innovativi che hanno l'obiettivo di soddisfare bisogni sociali e che vengono erogati da organizzazioni il cui obiettivo principale è sociale."

Geoff Mulgan, *The Process of Social Innovation*, in *"Innovations. Technology, Governance, Globalizations"*, Spring 2006, MITpress, Boston, p. 146.

- d) *"Social Innovations as the development and implementation of new ideas (products, services and models) to meet social needs. A distinction is made between social needs and "merely personal needs or demands".*

"L'innovazione sociale come sviluppo e implementazione di nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano bisogni sociali. Con un chiara distinzione tra bisogni sociali e bisogni puramente personali o di domanda."

Mulgan, G. (2007), "Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously", NESTA provocation, No. 3, April.

- e) *“A novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals.”*

“Una nuova soluzione ad un problema sociale che si distingue dalle soluzioni esistenti perché più efficace, più sostenibile o più equa, e grazie alla quale il valore creato ricade sulla società nel suo complesso più che sui singoli individui.”

Phillis James A. Jr., Deiglmeier Kriss, Miller Dale T., *Rediscovering Social Innovation*, in *“Stanford Social Innovation Review”*, Fall 2008, 6, 4, Stanford, p. 36

2.5) Innovazione sociale come processo

Un approccio utilizzato, in letteratura, per studiare l'innovazione sociale si focalizza sul processo innovativo. Secondo Murray (2010), il modo in cui l'innovazione viene sviluppata è importante tanto quanto l'innovazione stessa. I due aspetti sono strettamente collegati: infatti, il processo condiziona il tipo di innovazione sviluppata. Una delle definizioni fornite (Hubert 2010), sostiene che *“l'innovazione sociale deve essere sociale sia nei fini che nei mezzi”*; questo significa che anche gli strumenti e le tecniche utilizzate nel processo innovativo dovrebbero contribuire alla creazione di valore sociale, per esempio tramite il rafforzamento delle relazioni sociali, il coinvolgimento dei cittadini e tutte quelle attività che contribuiscono ad aumentare la resilienza della società. Più in generale, il Premio Nobel Joseph Stiglitz pone particolare attenzione al processo e sostiene: *“non dobbiamo riporre attenzione solo al risultato, ma anche al processo. È differente, per esempio, se possiamo scegliere cosa consumare o se invece ci è impostoun sistema economico non dovrebbe essere valutato solo sul risultato ma su come tale risultato è stato raggiunto”*. Quindi il processo di innovazione sociale diventa fondamentale, oltre che per raggiungere l'obiettivo, per creare valore sociale. La creazione o meno di valore dipende strettamente dal modo in cui viene strutturato e gestito.

Un altro aspetto da considerare è che il risultato dell'innovazione sociale in alcuni casi può essere rappresentato da un nuovo processo o nuove forme organizzative per affrontare e risolvere problemi sociali. Quindi i due approcci, orientati rispettivamente al processo e al risultato, non sempre hanno confini ben definiti. A tal proposito è utile valutare le seguenti definizioni (fornite nel capitolo 2.3):

"Social innovation is a complex process of introducing new products, processes or programs that profoundly change the basic routines, resource and authority flows, or beliefs of the social system in which the innovation occurs. Such successful social innovations have durability and broad impact"

"L'innovazione sociale è un processo complesso che consiste nell'introduzione di nuovi prodotti, processi e programmi che cambiano profondamente le abitudini, le risorse disponibili e i flussi di autorità o le convinzioni del sistema sociale in cui l'innovazione si produce. Le innovazioni sociali, quando hanno successo, sono caratterizzate da durata e ampio impatto."

"We define social innovations as new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations. In other words they are innovations that are not only good for society but also enhance society's capacity to act".

"Noi definiamo l'innovazione sociale come nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che simultaneamente soddisfano bisogni sociali insoddisfatti (più efficacemente delle alternative) e creano nuove relazioni sociali o collaborazioni. In altre parole che non siano solo positive per la società ma che ne migliorino la capacità di operare."

Da queste definizioni si comprende come il risultato dell'innovazione sociale può essere rappresentato anche da un nuovo processo o da un nuovo modello che cambia e migliora il modo di organizzare la società o di operare all'interno di essa, in particolare, cambiando il modo di relazionarsi e di collaborare.

Secondo Phillips et al. (2008), l'innovazione sociale può essere un prodotto, un servizio, un processo, una tecnologia ma può anche essere un principio, un'idea, un atto legislativo, un movimento sociale, un intervento pubblico, o più spesso, una combinazione di alcuni di questi fattori. È chiaro, di conseguenza, che il risultato dell'innovazione sociale può assumere forme anche molto eterogenee tra loro.

Sulle caratteristiche dell'innovazione sociale come risultato ci soffermeremo nel prossimo paragrafo, di seguito verrà analizzato il processo di innovazione sociale.

2.5.1) Fasi del processo di innovazione sociale:

1) Suggerimenti, ispirazioni e diagnosi:

Nella prima fase del processo è fondamentale analizzare i fattori che possono aiutare a identificare un bisogno sociale o un'aspirazione di cambiamento della società. In generale, tali fattori si riferiscono a esperienze, eventi o nuove informazioni che mettono in luce problematiche sociali. Infatti, i bisogni sociali possono venire "fuori" in diversi modi, per esempio attraverso comportamenti violenti di individui o gruppi di individui, campagne, movimenti politici, movimenti sociali, movimenti religiosi, ma anche grazie ad attente osservazioni.

Non sempre è immediato identificare il problema (o *aspirazione*) sociale in maniera corretta ed esistono diversi strumenti di supporto (ricerche, mappature e analisi quantitative) che aiutano ad identificare tali bisogni (Murray et.,al 2010). In particolare, Mulgan (2006) sostiene che, spesso, gli innovatori sono in grado, investigando attraverso conversazioni e osservazioni, di capire i bisogni delle persone, le loro insoddisfazioni, nonché la dislocazione di tali bisogni. Per esempio, Michael Young sostiene di aver ottenuto molte delle sue migliori idee da casuali conversazioni in strada, in autobus, etc..

Individuare il giusto problema è il primo passo verso l'identificazione delle soluzioni. Per esempio, il problema della mancanza di parcheggi in Curitiba (Brazil), secondo il sindaco, riflette semplicemente un problema nel trasporto pubblico della città. In tali casi cercare la soluzione, non individuando la reale causa del problema, può peggiorare ulteriormente la situazione.

Per individuare il giusto problema sono state sviluppate varie tecniche di ricerca e mappatura dei bisogni che coinvolgono gli utenti, anche in maniera diretta. In particolare, Mulgan (2006) considera l'empatia come il punto di partenza e l'etnografia come uno strumento formale più utile delle analisi statistiche. Comunque, una volta che il problema è stato individuato, è necessario analizzarlo e contestualizzarlo; questo processo di riformulazione del problema è importante per stimolare le possibili soluzioni. Riassumendo, l'obiettivo di questa fase del processo è andare oltre i sintomi e individuare le reali cause di un particolare problema.

2) Proposte e idee:

Una volta individuata la causa del problema, è necessario generare nuove idee per risolverlo. Esistono molti metodi per cercare di generare nuove idee e soluzioni, tra cui: *imaginig solutions*, *think differently*, *open innovation*, *participation* (Brown 2010). In questa fase i bisogni devono essere associati a nuove possibilità

(Mulgan 2006). Le nuove possibilità possono essere tecnologiche, organizzative o essere generate da nuove conoscenze. Per esempio, internet ha permesso di generare una serie di modelli di business innovativi che è stimato abbiano un grande impatto nel campo sociale (Mulgan 2006).

Inoltre, Mulgan (2006) sostiene che raramente nuove idee sociali siano nuove di per sé, ma molto spesso sono nuove combinazioni di idee precedentemente separate. In questa fase, è di fondamentale importanza coinvolgere gli utenti/beneficiari nel processo di generazione delle soluzioni, in quanto uno dei metodi più efficaci per coltivare l'innovazione sociale è partire dal presupposto che le persone siano interpreti consapevoli della propria vita e dei propri problemi. Alcuni dei più famosi metodi che utilizzano tale approccio sono: *user-led design*, *positive deviance* e varie forme di *co-design* (Brown 2010).

La partecipazione, in progetti diversi, può essere di natura e forma diversa, ma l'obiettivo, quando si utilizza questo metodo, è quello di cercare il modo migliore per coinvolgere le persone in un'ottica di collaborazione e impegno comune. Le idee, infatti, possono essere generate da diverse fonti: cittadini, utenti, comunità, front line staff, altri settori, altre nazioni, etc..

Inoltre, molte delle idee generate verranno abbandonate subito dopo aver svolto un'analisi preliminare e quindi ancor prima di essere state messe in pratica. Mulgan (2006) sostiene che la chiave del successo risieda nell'assicurarsi una gamma di scelte più ampia possibile da cui attingere. Come ha osservato il Premio Nobel Linus Pauling, *"il miglior modo per ottenere buone idee è di ottenere un sacco di idee e buttare le cattive"*.

3) Prototipi ed esperimenti

La terza fase del processo consiste nel testare le idee più promettenti. Generalmente, pochi progetti "sopravvivono" al loro primo incontro con la realtà, ma è proprio mediante l'azione di test che questi evolvono e migliorano. Secondo Mulgan (2006), l'utilizzo di strumenti come le ricerche di mercato o analisi strutturate possono essere utili allo sviluppo dell'innovazione sociale, ma lo stesso autore sottolinea anche come spesso vengono raggiunti progressi maggiori tramite la prototipazione anticipata dell'idea in progetti pilota, che stimolano gli sforzi e l'entusiasmo, piuttosto che spendere molto tempo a sviluppare dettagliatamente piani e strategie (Murray et al., 2010). Infatti, spesso le innovazioni sociali vengono implementate anticipatamente, sia perché le persone coinvolte sono solitamente molto motivate e impazienti, sia perché cercare appoggio nei governi o nelle grandi fondazioni richiederebbe molto tempo. Inoltre, testare praticamente l'idea permette, da un lato, di velocizzarne l'evoluzione, e, dall'altro, di avere un esempio concreto da presentare ai potenziali finanziatori (anche governi e grandi fondazioni).

Un vantaggio chiave della prototipazione rapida è che, generalmente, un'innovazione sociale necessita diverse modifiche prima di assumere la forma definitiva: per esempio, Wikipedia fu un fallimento nella sua prima versione (Mulgan 2006).

Il progresso di un'idea attraverso i vari stadi della prototipazione rapida deve affrontare molte sfide, tra cui: la fattibilità del prodotto, l'offerta del servizio, la gestione di problemi particolari, l'aspetto economico-finanziario, etc... Inoltre, i principi guida in questa fase del processo possono essere sintetizzati in velocità, contenimento dei costi, tangibilità e sistemi di valutazione da utenti e specialisti (Murray et al., 2010). In letteratura esistono molti metodi per prototipare e testare nuove idee, sia in ambienti reali, che in condizioni protette, una via di mezzo tra la realtà e il laboratorio. La disponibilità di finanziamenti da parte di fondazioni o organizzazioni filantropiche può essere decisiva per supportare lo sviluppo dell'idea in questa fase del processo (Murray 2010). Infine, è importante ricordare che molte idee che sembravano promettenti sulla carta falliscono in questa fase, ma spesso le idee fallimentari permettono di individuare altre idee collegate che invece avranno successo (Mulgan 2006). Come disse Samuel Beckett: *"Prova ancora. Fallisci ancora. Fallisci meglio."*

4) Sostenere:

Una volta che le idee vengono testate, ne sopravvive solo una piccola parte. Infatti alcune di esse, anche se considerate inizialmente promettenti, si rivelano, durante il test, meno valide o convenienti del previsto. Inoltre, quando un'idea o un gruppo di idee è nuovo, è molto probabile che ci siano molte alternative percorribili e generalmente solo alcune di esse vengono intraprese (Murray et al., 2010).

Secondo Murray, il sistema di valutazione è molto importante ed in particolare l'identificazione dei fattori su cui si giudica il successo o meno dell'iniziativa; a tal proposito suggerisce che l'utilizzo di feedback pubblici può essere un aspetto chiave. La capacità di valutare le innovazioni sociali e intraprendere solo le più interessanti è un fattore critico per il successo del processo innovativo. Infatti cercare di intraprendere troppe idee contemporaneamente ha l'effetto di ridurre le risorse da dedicare a quelle più promettenti, risorse necessarie al loro sviluppo.

In questa fase del processo bisogna trasformare un'idea promettente in un modello di business sostenibile. Il successo dell'iniziativa dipende da come viene strutturato il modello. Sostenere l'innovazione implica, al di fuori del settore pubblico, la creazione di un business plan che dettagli il servizio o l'iniziativa, come verrà erogato, da chi, con che inputs, con che costi, con che ricavi, etc..

In particolare, Murray (2010) identifica sette elementi fondamentali per strutturare il modello di business. La prima è la creazione del business, che consiste nel definire la strategia ed il modello di business da

adottare. In seguito è necessario definire la proprietà e la forma organizzativa: questa decisione condiziona la mission dell'organizzazione, la sua struttura di governance, se e come vengono distribuiti i profitti e come vengono gestiti i conflitti tra interessi privati (finanziatori, staff, etc.) e obiettivi sociali dell'organizzazione (mission sociale); le tipologie organizzative adottate possono essere di vario tipo in relazione alle esigenze della singola iniziativa (cooperativa, struttura informale, associazione, impresa privata, caritatevole, partnership). Il terzo aspetto è come gestire la governance dell'organizzazione e dipende dalla specifica iniziativa: alcuni esempi sono stakeholder governance, consumer shareholding, coinvolgimento dei membri, etc.. Un altro aspetto da definire è l'organizzazione e il modello di gestione (organizzazione gerarchica, orientata agli utenti, organizzazioni distribuite, etc.). La gestione delle operations è importante in quanto un'organizzazione non rispecchia i suoi valori solo nella struttura organizzativa, ma anche da come collabora, usa le tecnologie e interagisce fuori dai suoi confini (Socially-oriented supply chain, Socially-oriented demand chain, etc.). Il sesto aspetto è la gestione del capitale relazionale che consiste nella qualità delle relazioni instaurate con tutti gli stakeholder. La gestione di tale capitale viene considerata nelle imprese sociali importante tanto quanto il capitale finanziario e include tecniche anche molto diverse tra loro: marketing, sistemi di feedback dagli utenti, presenza nel Web, forme aperte di proprietà intellettuale, formazione, valorizzazione del volontariato, etc.. L'ultimo aspetto da gestire sono le opportunità di finanziamento che ogni processo di innovazione richiede. Per le imprese sociali è fondamentale trovare finanziatori che condividono l'obiettivo sociale dell'organizzazione; infatti, tutte le forme di finanziamento portano con sé relazioni di potere, che possono in alcuni casi minacciare i valori e le relazioni presenti nell'organizzazione. Esiste un'ampia gamma di banche etiche e fondi sociali che generalmente finanziano la nascita di innovazioni sociali, ma non sempre è possibile accedere a tali finanziamenti. Per garantire che l'organizzazione, nonostante la necessità di un finanziamento iniziale, resti coerente con la sua mission sociale, può utilizzare una serie di tecniche, tra cui: sovvenzioni, prestiti da organizzazioni di finanza sociale, quasi-equity, crowdfunding, social bond, etc..

Nel settore pubblico rendere un'idea sostenibile significa integrare l'innovazione sociale nel processo di bilancio. Per esempio, un nuovo servizio può, alcune volte, essere finanziato con nuovi fondi, altre volte sostituire o modificare un servizio esistente. Ma per trasformare un progetto pilota o un prototipo in un'affermata innovazione pubblica, è generalmente consigliato formare un'organizzazione separata, finanziata con fondi pubblici e con un contratto di fornitura del servizio, affinché l'innovazione possa dimostrare la sua validità su scala maggiore (Murray et al., 2010). Questa gestione può essere cruciale se la nuova idea è quella di avere la giusta cultura ed ethos. Inoltre, sostenere nuove idee nel settore pubblico implica l'utilizzo di strumenti diversi da quelli di cui necessitano le imprese sociali nel mercato. Nel settore pubblico, è fondamentale sviluppare casi di business innovativi, integrare l'innovazione nelle politiche pubbliche, attuare programmi pubblici di sostegno o attuare regolamentazioni che incentivino l'innovazione.

5) Diffusione

Esistono differenti modi tramite cui le innovazioni sociali possono crescere e diffondersi, che variano dalla crescita dell'organizzazione e l'utilizzo del franchising alla collaborazione e crescita libera.

È stato osservato (Murray 2010) che molte innovazioni sociali non si diffondono attraverso la crescita dell'organizzazione ma piuttosto tramite emulazione. Infatti, esistono alcune differenze tra le modalità di diffusione delle innovazioni tradizionali e delle innovazioni sociali. Quando un'innovazione viene sviluppata da un'impresa privata i benefici provenienti sono, in linea di principio, riservati all'impresa stessa o a coloro che sono disposti a pagare per la licenza o per contratti di franchising. Invece, l'impresa che partecipa al processo socialmente innovativo, essendo principalmente orientata a obiettivi di natura sociale, ha interesse a favorire una rapida diffusione dell'innovazione sociale piuttosto che mantenerla privata (Westley 2010). Questa è una delle ragioni per cui le organizzazioni con obiettivi sociali sono meno orientate alla crescita organizzativa e maggiormente a creare una rete di collaborazione con cui condividere l'innovazione (Murray 2010). Questo interesse a massimizzare la diffusione dell'innovazione sociale, oltre l'interesse finanziario d'impresa, crea un trade-off tra l'obiettivo delle imprese di collaborare e condividere le informazioni, da un lato, e l'obiettivo di limitare l'accesso alle informazioni per salvaguardare la sopravvivenza finanziaria delle organizzazioni, dall'altro. Mulgan (2010) sostiene che le imprese con obiettivi sociali trarrebbero maggiori benefici se rimanessero aperte, condividessero informazioni e collaborassero senza limitazioni, anche se *"è più facile a dirsi che ha farsi"* (Mulgan 2010).

In generale, la diffusione o meno di un'innovazione dipende dall'offerta effettiva e dalla domanda effettiva. La domanda effettiva nasce da un bisogno sociale che non è adeguatamente soddisfatto e simultaneamente dalla consapevolezza da parte della società civile di tale problema. Il fatto che si crei un clima di preoccupazione nella società riguardo ad un problema sociale è, spesso, determinante alla crescita o meno dell'innovazione sociale. In questi termini il tempismo è fondamentale: infatti, molti innovatori hanno deciso consapevolmente di "parcheggiare" per anni le loro idee fino a quando non è arrivato il momento giusto (Mulgan et al., 2007). Alcuni autori suggeriscono che la domanda cresce solo quando il problema diventa più acuto. Infatti, le innovazioni vengono implementate se la consapevolezza di tale bisogno insoddisfatto è condivisa da persone o organizzazioni che hanno il potere di pagare per l'innovazione. È utile ricordare che i beneficiari spesso non hanno il potere d'acquisto necessario a pagare tali prodotti o servizi. Nonostante ciò, Murray sostiene che la progettazione dei nuovi prodotti o servizi dovrebbe partire mettendo al centro gli utenti e la sua diffusione dovrebbe essere gestita assumendo la prospettiva di questi ultimi; ciò è particolarmente importante in tutti i casi in cui gli utenti sono anche co-produttori.

Gli autori sostengono che deve essere fatta una distinzione tra i servizi quando la domanda è espressa tramite il mercato (clienti diretti) e quando la domanda è espressa attraverso lo stato o altre organizzazioni (clienti indiretti). I clienti diretti sono le persone della società civile che pagano direttamente per un bene o servizio: per esempio, coloro che acquistano prodotti del mercato equo e solidale o coloro che acquistano i giornali venduti dai senza tetto. I clienti indiretti, invece, sono le organizzazioni che finanziano l'acquisto di beni e servizi per conto di persone svantaggiate che non hanno le risorse per acquistarli direttamente. In questa categoria sono presenti istituzioni pubbliche, fondazioni, fondi filantropici, etc. (Mulgan et al., 2007).

L'offerta effettiva può essere definita come lo specchio della domanda effettiva; in generale, l'offerta è effettiva quando l'innovazione risponde alle esigenze della domanda, quando è dimostrato che l'innovazione sia più efficace delle soluzioni esistenti e in base alla facilità con cui può essere implementata o replicata (Mulgan et al., 2007).

La promozione dell'innovazione sociale si è focalizzata sul lato dell'offerta e su come possa essere diffusa attraverso le organizzazioni che erogano i servizi, esperti, intermediari e collaborazioni. Alcuni metodi utili a favorire la crescita dell'offerta effettiva includono investimenti in valutazioni, raccolta e analisi dei dati necessari a dimostrare la validità e la convenienza dell'innovazione, ma anche l'utilizzo di modelli di adattamento per ridurre i costi o aumentare le prestazioni (Murray 2010). Gli strumenti per promuovere l'offerta effettiva includono, inoltre, metodi per la riprogettazione che permettono di raggiungere differenti tipologie di mercato.

Invece, per far crescere la domanda è necessario, secondo Murray (2010) creare consapevolezza nella società civile riguardo un determinato problema, aumentarne l'interesse, difendere e supportare pubblicamente la causa, effettuare campagne di sensibilizzazione. Secondo tale autore, la chiave per creare la domanda è difendere, supportare, e promuovere pubblicamente l'idea (*advocacy*) soprattutto nel caso in cui la debba finanziare il settore pubblico (clienti indiretti).

Naturalmente affinché l'innovazione sociale si diffonda è necessario che domanda e offerta si "*incontrino*", in alcuni casi la priorità è provare l'efficacia dell'innovazione, mentre altre volte, la priorità è creare la domanda. A tal proposito, Mulgan (2007) propone un semplice ed intuitivo grafico (fig.n°3) che rappresenta le possibili traiettorie di crescita di una data innovazione sociale. Secondo tale riferimento il processo di diffusione implica il raggiungimento di un equilibrio nel quadrante in alto a destra (B), naturalmente i punti di partenza del processo di diffusione possono essere molteplici. Per esempio, il quadrante (A) in alto a sinistra rappresenta tutte le situazioni in cui esiste la volontà di pagare e di supportare una data innovazione sociale, ma vi è una mancanza di opzioni (offerte) efficaci e ben collaudate. Alcune aree gestite tramite politiche pubbliche si trovano in questa categoria, per esempio molti sostengono che nonostante ci sia un evidente domanda per programmi che riducano il numero di NEET (*not employment, education, training*; coloro che non studiano e non lavorano) nel Regno Unito, esistono pochi modelli affidabili e

collaudati che soddisfino questo bisogno. In questo contesto, la priorità dovrebbe essere dimostrare la validità e la credibilità dell'offerta (interventi) attraverso dimostrazioni, prove o l'adattamento creativo dell'innovazione per renderla maggiormente utilizzabile. L'altro caso interessante è quando ci si trova nel quadrante in basso a destra (d) dove le innovazioni che sono state sviluppate sono valide ma non sono richieste. In questa categoria, per esempio, si trovano molti modelli promettenti per aiutare e supportare gli ex detenuti a reintegrarsi nella società ed evitare il rischio che reiterino i reati. Ma la pressione esercitata sulle carceri, in termini di sovraffollamento e mancanza di finanziamenti, non permette di avere i fondi necessari a sviluppare tali programmi (domanda). Un altro esempio, sono i programmi di riduzione dei danni dovuti alle tossicodipendenze che, in un contesto dove vengono adottate principalmente sanzioni coercitive, è improbabile che si diffondano. In queste situazioni, la priorità dovrebbe essere "lavorare" sull'opinione pubblica per creare maggiore sensibilità e consapevolezza coinvolgendo, in particolare, i decisori politici.

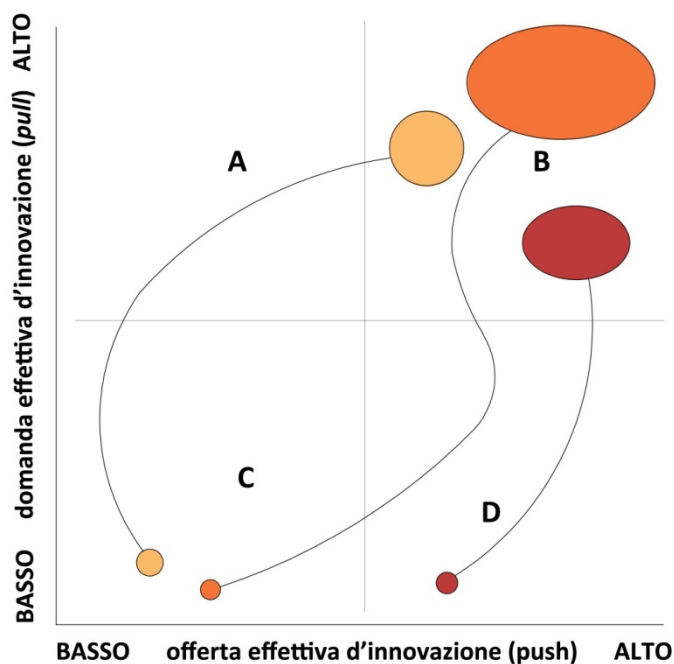


Fig. 3: diffusione innovazione sociale.

Un esempio ricorrente in letteratura, di come può avvenire la diffusione dell'innovazione sociale, è quello delle api e degli alberi. Infatti, secondo Mulgan (2006) *"spesso l'innovativa e creativa ape (imprenditori sociali o inventori) ha bisogno di trovare un albero che la supporti (grande organizzazione che possiede gli strumenti per replicare le cose su grande scala)"* (Mulgan 2006). Infatti, mentre le piccole iniziative sono particolarmente propense all'innovazione, le grandi organizzazioni è più probabile che abbiano le capacità e

le risorse per replicare le attività su larga scala. Inoltre, gestire il processo di diffusione richiede competenze e risorse differenti da quelle possedute dall'innovatore (Sharra & Nyssen 2010).

Gli autori Defourny & Nyssen (2010) hanno sottolineato che gli attori coinvolti nella fase di diffusione possono variare in relazione al contesto geografico. Negli Stati Uniti D'America, per esempio, le innovazioni sociali è più probabile che si diffondano tramite la crescita dell'organizzazione stessa e/o tramite il supporto di altre organizzazioni (imprese, fondazioni, etc.) che detengono sia le risorse finanziarie necessarie sia le competenze professionali richieste che la capacità di attuare strategie dimostrative e promozionali. Nel contesto europeo, invece, il processo di diffusione è strettamente collegato all'evoluzione delle politiche pubbliche ed è chiaro che il settore pubblico è stato ed è tuttora il canale principale tramite cui si diffondono le innovazioni sociali in Europa (Sharra Nyssen 2010).

Le modalità in cui si diffondono le innovazioni sociali possono essere molteplici e dipendono dalla forma organizzativa che viene adottata. Mulgan (2007) ha sviluppato un sistema di riferimento che permette di definire le tipologie di diffusione in base al grado di controllo che esercita l'organizzazione. In particolare rispetto alla forma che prende l'innovazione, chi è coinvolto nella sua implementazione, dove viene implementata e chi ne beneficia.



Fig. 4: diffusione in base al grado di controllo esercitato dall'organizzazione che ha generato l'innovazione.

Cambiamenti del sistema di riferimento

Le innovazioni più trasformative sono state quelle che combinano molti elementi in un nuovo modo. L'automobile, per esempio, può essere pensata come una combinazione di molte innovazioni motore a

combustione, pneumatici, sistemi elettrici, gestione del traffico, scuole di guida. Il telefono cellulare combina microprocessori, trasmettitori, reti di antenne, modelli di pagamento, e così via. Il welfare state combina diritti legali, sistemi per la consegna di servizi, strumenti di valutazione, e modelli per la raccolta delle tasse. Le innovazioni sistemiche sono quelle innovazioni che hanno radicalmente trasformato alcuni dei sistemi fondamentali su cui dipendiamo come viene fornito il cibo, l'assistenza sanitaria, l'istruzione secondo principi fondamentalmente differenti, implicando diversi elementi. Le innovazioni di sistema sono molto diverse dalle innovazioni di prodotti o servizi. Esse implicano cambiamenti di concetti e di mentalità, ma anche dei flussi economici: un sistema cambia solo quando le persone iniziano a pensare e a vedere in modo differente, ciò si traduce in cambiamenti di potere, sostituendo chi lo deteneva con altri (Westley 2010). E questo di solito si riflette su tutti e quattro i settori: su quello economico, su quello governativo, sulla società civile e sulla famiglia. I modelli per pensare all'innovazione che guardano solo ad uno di questi aspetti perdono il modo cruciale in cui essi interagiscono. Per esempio: l'innovazione della riduzione delle emissioni di carbonio è stata guidata dai movimenti green per molti anni, rinforzata dai politici che hanno introdotto nuove leggi e regolamentazioni, e infine amplificata dai fondi d'investimento per l'energia pulita. Tutto ciò ha coinvolto nuove tecnologie, e più che condizioni sufficienti per il cambiamento si tratta di fattori che lo hanno reso possibile. Spesso è stato più importante sviluppare nuovi modi di organizzare i trasporti, o l'energia, o nuovi modi per i cittadini di pensare alle loro responsabilità. Per alcune delle stesse ragioni le innovazioni di sistema sono altamente sociali, che di solito coinvolgono molti leader, molti alleati e molte battaglie su diversi fronti. Le innovazioni di sistema possono essere spinte improvvisamente da una crisi o da una tecnologia distruttiva. Più spesso esse sono il risultato di lenti processi cumulativi che portano cambiamenti alle infrastrutture, ai comportamenti e alla cultura. Esempi includono la creazione del welfare state dopo la seconda guerra mondiale, la diffusione di programmi educativi comprensivi per i primi anni di vita, la fortissima diffusione dell'educazione superiore ed universitaria, la diffusione della democrazia. Un buon esempio è la trasformazione di come viene gestita la questione dei rifiuti dalle discariche e inceneritori come approcci predominanti alla raccolta differenziata, al riciclo e le altre forme di smaltimento dei rifiuti. Questo ha richiesto nuove leggi, nuove regolamentazioni, nuovi modelli di business, nuove abitudini nelle case, nuovi sistemi di raccolta e smaltimenti e nuovi modi di riutilizzare i materiali. Anche il web ha portato innovazioni di sistema per la vendita e l'informazione, e ha tutte le potenzialità per apportare cambiamenti nel sistema sanitario e nell'educazione.

2.5) Caratteristiche del processo di innovazione sociale:

Multi-settore:

Secondo Phills et.al (2008), i più grandi problemi sociali (vd introduzione) non possono essere compresi e risolti se non con la collaborazione tra i differenti settori (no-profit, pubblico e privato); per esempio, non è possibile pensare di risolvere il problema del riscaldamento globale senza considerare il ruolo delle grandi multinazionali petrolchimiche come Exxon Mobil Corp. o Bp p.l.c., delle istituzioni nazionali come i dipartimenti di energia, delle organizzazioni governative sovranazionali come ONU o Banca Mondiale o delle organizzazioni non profit come Green Peace o i movimenti di tutela dell'ambiente (Phills et.al 2008). Nonostante ogni settore abbia infatti le proprie regole e logiche di funzionamento, l'innovazione sociale viene effettivamente promossa e incentivata quando cadono i confini tra i settori, quando le idee e i valori fruiscono liberamente, quando avvengono cambiamenti nei ruoli e nelle relazioni e quando le risorse pubbliche, private e filantropiche vengono integrate (Phills et al. 2008). Questo concetto di inter-settorialità o di forma ibrida dell'innovazione sociale è di fondamentale importanza e racchiude, almeno in parte, i quattro settori: sociale, privato, pubblico e la società civile. Il settore sociale include tutte le organizzazioni non governative (ONG) che hanno come obiettivo principale la creazione di valore per la società nel suo complesso, in particolare per i segmenti di popolazione svantaggiati (Cooperative, fondazioni, etc.). Il settore privato (o for-profit) comprende tutte le organizzazioni il cui obiettivo è la massimizzazione del profitto. Il settore pubblico comprende tutte le organizzazioni governative e intergovernative, il cui obiettivo dovrebbe essere la creazione di valore per la società (governi, ospedali pubblici etc.). Infine, la società civile (i cittadini/la comunità) comprende tutte le organizzazioni di cittadini il cui obiettivo è quello di migliorare la vita sociale nella comunità a cui appartengono (circoli, associazioni di quartiere, chiese), in particolare le famiglie possono essere considerate le più piccole organizzazioni della comunità. All'interno dei diversi settori, se considerati singolarmente, la produzione varia da micro-attività, come la cura domestica a livello familiare, a macro-attività, come l'erogazione dei servizi di welfare a livello nazionale. Negli ultimi anni le organizzazioni (sociali e non) si sono rese conto che per risolvere i problemi della nostra società in maniera innovativa è necessario unire gli sforzi. In altre parole, le organizzazioni appartenenti tradizionalmente a settori diversi, hanno deciso di collaborare per unire competenze e risorse spesso complementari, per creare e diffondere l'innovazione sociale (Molina 2009). Tali organizzazioni secondo Murray (2010) sono contraddistinte da un obiettivo di natura sociale, da un'etica condivisa e da relazioni di reciprocità. L'insieme di questo tipo di organizzazioni che si articolano in tutti e quattro i settori è la fonte dell'innovazione sociale (Murray 2010) ed è la zona ombreggiata in figura n°5. Sebbene sia distinta dal settore sociale (terzo settore o dei servizi) Mulgan (2006) sostiene che la diffusione di innovazioni sociali avviene prevalentemente grazie ad organizzazioni il cui principale obiettivo è di natura sociale. Thompson et al., (2000) invece, considera l'innovazione sociale come "iniziative della comunità" e Bacon (2008) conclude che tali innovazioni non possono essere limitate ai confini di nessun settore dato che molte sono state appoggiate e sostenute dal settore pubblico, altre da gruppi di cittadini e organizzazioni di volontariato ma, in alcuni casi, anche da attività di imprese private con obiettivi di natura sociale.

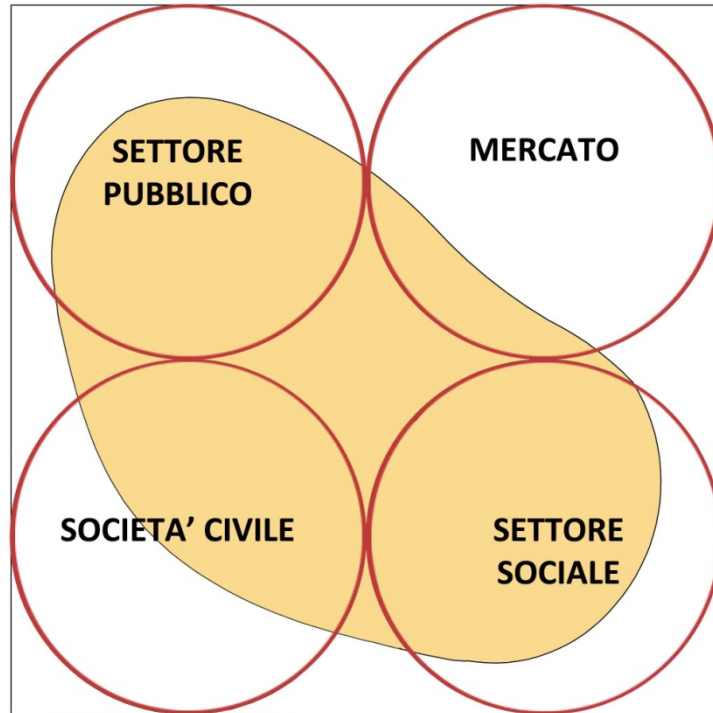


Fig. 5: multisettore.

Inoltre, per comprendere e valutare come le organizzazioni interagiscono e contribuiscono al processo di innovazione sociale, è utile introdurre la nozione di “tipo di organizzazione concettuale”. Secondo Molina (2009) il concetto di “tipo di organizzazione concettuale” fa riferimento ad un approccio che non considera la singola organizzazione come statica, inflessibile e definita dalla sua tipologia organizzativa (impresa, fondazione, etc.). Secondo tale approccio, infatti, l’organizzazione non assume lo stesso ruolo e la stessa forma organizzativa in tutti i processi di innovazione sociale a cui partecipa. In altre parole, non si valuta l’organizzazione in sé, ma la particolare forma di partecipazione che assume in una data innovazione sociale (CSR, Sh. Value, affermative firms, etc.). Tale approccio tiene in considerazione la possibilità che un’organizzazione possa adottare differenti tipologie organizzative in differenti progetti di innovazione sociale e che quindi debba essere valutata caso per caso in base a come partecipa. Questo punto di vista è secondo Molina (2009) l’approccio più generale e completo, per valutare come le organizzazioni interagiscono tra loro e il contributo che apportano al processo di innovazione sociale. A proposito di tipologie organizzative, Phills et al. (2008) ritiene che molte innovazioni sociali implicano la creazione di nuovi “business model” che hanno l’obiettivo di soddisfare i bisogni dei segmenti di popolazione svantaggiata in maniera più efficace, più efficiente, e se non profittevole almeno sostenibile. Tali business models riescono in questo intento, in quanto mischiano approcci di mercato e non, in particolare combinando i ricavi dovuti ad attività commerciali con finanziamenti di natura pubblica o filantropica. Questi business model ibridi, nel affrontare problemi e bisogni sociali, presentano difficoltà organizzative e

trade-off, ma superano molte delle limitazioni che caratterizzano le organizzazioni puramente commerciali o caritatevoli (Phills et al.,2008).

Partecipazione:

Una caratteristica che appare come cruciale nel processo di innovazione sociale è il coinvolgimento di una complessa rete di relazioni formali e informali tra i vari stakeholders, ossia “qualunque individuo o gruppi di individui che sono condizionati o che possono condizionare il raggiungimento degli obiettivi” (Freeman-McVea, 2001). In molti casi il successo dell’innovazione risiede nella partecipazione e nel coinvolgimento di un’ampia varietà di interessi, tra cui gli utilizzatori e i beneficiari dell’innovazione, oltre che i produttori e i fornitori (Murray et al.,2010). Nel caso del settore pubblico, il coinvolgimento e la partecipazione dei cittadini nella progettazione e nell’impostazione delle politiche è ancora più importante perché è strettamente collegata a concetti come la fiducia, la legittimità e la rappresentazione. Tra i numerosi potenziali partecipanti (beneficiari, volontari, donatori, pubbliche amministrazioni, fondazioni, imprese etc.) al processo di innovazione sociale i beneficiari sembra giocare un ruolo cruciale. Infatti, secondo Mulgan (2007), “uno dei metodi più efficaci per generare innovazioni sociali parte dal presupposto che le persone siano interpreti competenti delle loro vite e sappiano come risolvere i loro problemi”. Il coinvolgimento dei beneficiari nel processo di innovazione sociale sembra una condizione necessaria per il successo dell’iniziativa (Sharra e Nyssen 2008). In letteratura esistono molti metodi per coinvolgere sia i beneficiari che gli altri attori del processo.

Empowerment:

Il concetto di empowerment è essenziale al concetto di innovazione sociale ed è basato sull’idea che gli individui e/o gruppi di individui abbiano le capacità e possano acquisire le competenze e gli strumenti necessari ad effettuare i cambiamenti indispensabili per migliorare le loro condizioni di vita. L’innovazione sociale, da questo punto di vista, può essere considerato a tutti gli effetti un processo d’apprendimento, dove ai beneficiari (utenti finali) vengono forniti gli strumenti necessari per poter affrontare e risolvere, in autonomia, i propri problemi (Sharra e Nyssen 2008). La partecipazione e l’autonomia distinguono l’innovazione sociale dalla semplice assistenza. Perciò, il ruolo degli operatori sociali e degli altri professionisti non dovrebbe alimentare una relazione di dipendenza, ma piuttosto dovrebbe mettere gli utenti in condizione di gestire la propria vita in autonomia (Leadbeater 2007).

2.6) Approccio orientato al Risultato

Il secondo approccio utilizzato per studiare l'innovazione sociale si focalizza sul risultato del processo innovativo. Molte delle definizioni fornite nel par 2.3 incorporano, almeno in parte, un approccio orientato al risultato, ma una in particolare enfatizza tale aspetto. Phills et al.(2008), (def. (e) Par.2.4) definiscono l'innovazione sociale come "nuove soluzioni a problemi sociali che siano più efficienti, efficaci, sostenibili o "eque" delle alternative esistenti e per le quali il valore creato beneficia, in primo luogo, la società nel suo complesso piuttosto che individui privati". Tale definizione sottolinea l'importanza del risultato dell'innovazione sociale e mette in luce tre aspetti importanti che caratterizzano tale concetto; riferimenti a tali aspetti sono presenti anche nelle altre definizioni.

- Un outcome per essere considerato innovativo deve soddisfare due criteri:

Il primo è essere "nuovo" (innovativo) per il contesto in cui è introdotto, per l'applicazione che deriva dal suo utilizzo o per i clienti a cui è rivolto. "Nuovo" (innovativo) in questo caso non significa originale in senso assoluto, ossia per il sistema economico nel suo complesso, ma nuovo in relazione ad uno specifico contesto di analisi.

Inoltre, Mulgan (2006) sostiene che raramente le soluzioni a problemi sociali siano nuove di per sé, ma molto spesso sono infatti combinazioni di idee e strumenti pre-esistenti ma utilizzati precedentemente in maniera disgiunta. Un semplice esempio di combinazione creativa è l'erogazione delle diagnosi mediche a distanza (che combinano l'utilizzo di un call center, di infermieri e di un software diagnostico).

Addirittura, Novy e Leubolt (2005), focalizzandosi sulle strategie istituzionali atte a promuovere l'inclusione sociale a livello locale, sottolineano che i cambiamenti non devono necessariamente riferirsi a soluzioni "nuove". Un ritorno a vecchi modelli organizzativi o ad organizzazioni può alcune volte essere innovativo socialmente (come per esempio offrire ai cittadini corsi di arte gratuiti oppure reintrodurre, in alcuni paesi, un sistema scolastico pubblico e gratuito). L'innovazione sociale intesa come cambiamento all'interno delle istituzioni può anche significare un ritorno a modelli organizzativi e forme istituzionali adottati in passato ma che funzionano meglio delle soluzioni esistenti (Novy e Leubolt 2005).

Il secondo criterio è il miglioramento: per essere considerato un'innovazione, un processo o un risultato deve essere o più efficiente o più efficace delle alternative esistenti. Oltre a questi criteri, gli autori Phills et al. (2008) hanno affiancato anche quello di maggior sostenibilità con cui intendono soluzioni che siano sostenibili dal punto di vista ambientale e organizzativo nel lungo periodo (per es° l'estrazione petrolifera, la pesca intensiva, etc. non sono considerate soluzioni sostenibili in quanto vincolate dalla disponibilità

delle risorse oppure alcune tecniche di sabbiatura dei jeans non sono sostenibili, in quanto, altamente dannose per la salute dei lavoratori) (Phills et., al 2008).

- La seconda caratteristica, che viene messa in luce da molte delle definizioni, è l'“aspetto” sociale dell'innovazione. Secondo Phills (et al. 2008), “sociale” significa trovare nuove soluzioni che affrontino e risolvano in maniera chiara e specifica problematiche sociali, situazioni che hanno un impatto negativo sulla vita e sul benessere delle persone. Moulaert et. al (2005) sostiene che una dimensione fondamentale dell'innovazione sociale è la soddisfazione di bisogni sociali che non sono attualmente soddisfatti o perché “non ancora” o perché “non più” percepiti come tali dal mercato o dallo stato. Secondo alcuni autori l'innovazione sociale implica anche innovazioni nelle relazioni sociali, nell'organizzazione sociale e nella governance (Munford 2002). Thompson et al., (2000) aggiunge che l'obiettivo è quello di responsabilizzare e migliorare (empower) le condizioni dei segmenti di popolazione svantaggiati, incoraggiandoli ad assumere maggiore responsabilità e controllo delle loro vite (Thompson vd Molina). Inoltre, secondo Levesque (2001), l'innovazione sociale non sempre è generata da situazioni problematiche o necessità, ma può anche essere una risposta a ideali o aspirazioni di cambiamento della società (per esempio, una società più equa, più rispettosa dell'ambiente, etc.). Quindi l'innovazione sociale consiste in innovazioni che hanno l'obiettivo di soddisfare bisogni sociali insoddisfatti e di risolvere problemi sociali ma anche di soddisfare aspirazioni sociali e cogliere le opportunità di cambiamento. Per esempio, il periodo compreso tra il 1968-1975 fu, in tal senso, un periodo particolarmente fertile e ciò fu dovuto appunto, alla nascita di nuovi ideali e aspirazioni in parte della società civile. Infatti, un insieme eterogeneo di cittadini “educati” promosse e diffuse una cultura alternativa alle tradizionali logiche di organizzazione del lavoro e di consumo (Levesque 2001).
- Infine l'ultimo aspetto importante da analizzare è che il valore creato da queste soluzioni non benefici un individuo privato o un'impresa, in termini di profitto, ma piuttosto la società in generale. In altre parole l'obiettivo dell'innovazione sociale è creare valore sociale e non valore “privato”. Mulgan (2007), a tal proposito, propone la seguente definizione *“L'innovazione sociale consiste in attività e servizi innovativi che hanno l'obiettivo di soddisfare bisogni sociali e che vengono erogati da organizzazioni il cui principale obiettivo è di natura sociale”*. L'autore, con tale definizione sottolinea che la creazione di benefici per la società o per individui svantaggiati avviene se l'organizzazione, che genera l'innovazione, ha una mission sociale e un approccio orientato alla creazione di valore sociale. Phills (et al. 2008) precisano che molte innovazioni creano benefici per la società, in primo luogo aumentando l'occupazione, la produttività e la crescita economica, alcune generano valore sociale oltre il loro ovvio impatto economico. Il computer ha

aumentato sensibilmente la produttività, l'apprendimento e la creatività. L'automobile ha promosso un senso di libertà e indipendenza. Le aziende farmaceutiche hanno contribuito a salvare molte vite. I deodoranti probabilmente rafforzano il nostro tessuto sociale. Quindi tutti questi prodotti non beneficiano solamente individui privati ma la società nel suo complesso. Nonostante ciò, tali innovazioni non possono essere considerate innovazioni sociali secondo Phills (et al. 2008), in quanto il valore creato dovrebbe beneficiare segmenti di popolazione svantaggiati o la società nel suo complesso e non imprenditori, investitori o clienti ordinari (non svantaggiati). Infatti, è quando il mercato fallisce, che l'innovazione sociale diventa un importante strumento per soddisfare bisogni sociali altrimenti non soddisfatti e creare valore altrimenti non creato. Secondo questo approccio, la mission principale di un'impresa non dovrebbe essere la remunerazione del capitale investito e di conseguenza l'innovazione sociale non può essere l'effetto collaterale di un processo o un risultato che ha come obiettivo primario l'arricchimento personale. Riprendendo l'esempio delle case farmaceutiche che producono medicine "salvavita". Tali innovazioni creano sicuramente valore sociale e spesso generano benefici oltre il guadagno privato delle compagnie. Inoltre, queste innovazioni vengono prodotte e allocate in maniera relativamente efficiente dai tradizionali meccanismi di mercato. Il problema sorge quando ci si focalizza sui segmenti di popolazione svantaggiati che non possono usufruire di questi beni e servizi. A tal proposito, Mulgan fornisce un'ulteriore definizione "l'innovazione sociale è lo sviluppo e l'implementazione di nuove idee (prodotti, servizi, modelli) per soddisfare bisogni sociali; con una chiara distinzione tra bisogni sociali e bisogni puramente personali o di domanda". Inoltre gli autori affermano che è proprio nelle aree dove le organizzazioni pubbliche e private hanno fallito che l'innovazione sociale diventa molto importante. L'obiettivo dell'innovazione sociale è, per l'appunto, soddisfare tali bisogni (sociali), re-includendo, di fatto, tali segmenti di popolazione nella società.

3

Modello innovazione sociale

In questo capitolo verranno presentati gli elementi che costituiscono il modello di innovazione sociale ossia: il driver, la mission, il processo, il risultato e il target. In particolare sono stati analizzati i due approcci più utilizzati in letteratura per studiare il concetto di innovazione sociale, rispettivamente orientati al processo e al risultato. Dopo aver esposto ed analizzato l'innovazione sociale da queste due prospettive e aver fornito una comprensione più completa del concetto, è necessario determinare, in questa sede, quali siano le caratteristiche fondamentali dei cinque elementi costitutivi del modello. In tal modo, l'obiettivo è porre dei confini al concetto di innovazione sociale, che, data la sua natura è molto vasto e difficilmente categorizzabile. Tali elementi costitutivi saranno integrati in un modello che cerca di superare i limiti di ciascun approccio valutato singolarmente per cercare di fornire una definizione di innovazione sociale più solida e completa.

3.1) Drivers:

Nel presentare gli elementi principali del modello di innovazione sociale è necessario cominciare dal primo elemento, i drivers. I drivers rappresentano il fondamento logico di ogni innovazione sociale, in altre parole formano l'obiettivo generale del progetto di innovazione (Sharra Nyssen). **I drivers sono il punto di partenza di ogni innovazione sociale e sebbene possano essere molteplici e vari sono riconducibili a due tipologie: necessità e aspirazione.** Generalmente le innovazioni sociali sono motivate o da una necessità (povertà, discriminazione, disoccupazione, etc.) o da una aspirazione (una società più equa, più democratica, più rispettosa dell'ambiente, etc.) ma alcune volte è possibile che le due motivazioni siano presenti simultaneamente. Per esempio, le iniziative di commercio equo e solidale generalmente combinano i due obiettivi simultaneamente: offrono ai produttori prezzi dignitosi ed equi per i loro prodotti (necessità) e allo stesso tempo promuovono valori alternativi di solidarietà, equità, rispetto per le persone e l'ambiente, ecc. (aspirazione). I drivers sono importanti perché aiutano a formare la mission di ogni innovazione sociale. Per esempio, permettono di rispondere a domande come: Qual è l'obiettivo dell'iniziativa?, Che tipo di problema intende affrontare o che tipo di valori intende promuovere?, etc.. Questa interpretazione che considera come punto di partenza dell'innovazione sociale un bisogno o

aspirazione sociale, potrebbe essere interpretata come l'adozione di una logica di tipo pull. Infatti, la logica pull nasce dalla presenza di bisogni insoddisfatti, come il bisogno di cure, di una casa, di un lavoro ma anche di bisogni meno evidenti come la protezione da abusi o discriminazioni. Questi bisogni diventano visibili in diversi modi, a fronte di campagne pubbliche di sensibilizzazione, a fronte dell'auto-organizzazione da parte della società civile per risolvere tali problemi, ma soprattutto a fronte di sistemi efficaci di rilevazione dei bisogni da parte del settore pubblico o di altre organizzazioni. La logica Push può derivare da leader politici che sentono il bisogno di introdurre nuove idee, da una crisi, da una necessità finanziaria ma anche dall'introduzione sul mercato di una nuova tecnologia che fornisce opportunità applicative in diversi ambiti. In realtà, anche la logica push implica, generalmente, come punto di partenza o un bisogno o un'aspirazione sociale che però vengono manifestati invece che dal "mercato" (utenti, cittadini svantaggiati), da parte della società nel suo complesso e quindi anche da parte di individui (leader politici, funzionari, imprenditori sociali, ecc.) o organizzazioni (imprese sociali, ONG, cooperative, amministrazioni pubbliche, ecc.). L'unica situazione, in cui un'opportunità innovativa deriva da una logica di tipo push e non può essere interpretata come derivante da un bisogno o da un'aspirazione sociale è quando grazie all'introduzione di nuove tecnologie (Internet, World Wide Web, ecc.) si aprono nuove possibilità applicative, anche in ambito sociale. Ma naturalmente la nascita di tali innovazioni non può essere ricondotta, almeno nelle loro applicazioni iniziali, alla volontà di soddisfare un bisogno o aspirazione sociale.

3.2) L'obiettivo (mission) del progetto

Ogni innovazione sociale deve essere motivata da un obiettivo di natura sociale. In altre parole il punto di partenza di un'innovazione sociale deriva dalla volontà di soddisfare bisogni sociali insoddisfatti (necessità) e/o di realizzare aspirazioni sociali latenti. I bisogni sociali primari non consistono solo nella necessità di un salario minimo, di risorse materiali e servizi o di un'abitazione, ma anche nelle opportunità di espressione, di creatività, di convivialità e di autodeterminazione. Alcuni autori affermano che l'innovazione sociale è generata da organizzazioni caratterizzate da "mission sociali", è importante distinguere la mission di un'impresa dalla mission del progetto di innovazione sociale a cui partecipa, in quanto spesso non coincidono. In altre parole, non si valuta l'organizzazione in sé, ma la particolare forma di partecipazione che assume in una data innovazione sociale (CSR, Sh. Value, affermative firms, etc.). Tale approccio tiene in considerazione la possibilità che un'organizzazione possa adottare differenti tipologie organizzative in differenti progetti di innovazione sociale e che quindi debba essere valutata caso per caso in base a come partecipa. Questo punto di vista è secondo Molina (2009) l'approccio più generale e completo, per valutare come le organizzazioni interagiscono tra loro e il contributo che apportano al processo di innovazione

sociale. In questa sede ci limitiamo a considerare come **condizione necessaria che l'obiettivo/mission del progetto di innovazione sociale sia di natura sociale** e non quella delle imprese che vi partecipano. Naturalmente l'innovazione sociale non può essere l'effetto collaterale di un processo o di un risultato che ha come obiettivo primario l'arricchimento personale.

3.3) L'innovazione sociale come processo

L'innovazione sociale è un processo complesso che cambia il modo di operare all'interno della società, o in parte di essa, creando e sviluppando nuove relazioni e collaborazioni, in particolare, con i beneficiari del processo e con le altre organizzazioni, che partecipano a tale processo. Nei confronti dei beneficiari tali relazioni e collaborazioni vengono create tramite il loro coinvolgimento nel processo innovativo con un duplice obiettivo.

Il primo obiettivo, parte dal presupposto "che le persone sono interpreti competenti delle loro vite e dei loro problemi" e quindi **gli stessi beneficiari dovrebbero contribuire attivamente in tutte le fasi del processo (partecipazione)**, in particolare, nelle fasi di identificazione delle cause e generazione delle soluzioni assumendo in alcuni casi il ruolo di co-produttori. Mettere al centro del processo innovativo i beneficiari è fondamentale, perché permette sia di sviluppare un prodotto o servizio che risponde, nel migliore dei modi, alle loro esigenze che di sviluppare forme di distribuzione e/o erogazione che siano sostenibili nel lungo periodo. Più in generale, una caratteristica che appare come cruciale nel processo di innovazione sociale è il coinvolgimento di una complessa rete di relazioni formali e informali tra i vari stakeholders, ossia "qualunque individuo o gruppi di individui che sono condizionati o che possono condizionare il raggiungimento degli obiettivi" (Freeman-McVea, 2001). Nel caso del settore pubblico, il coinvolgimento e la partecipazione dei cittadini nella progettazione e nell'impostazione delle politiche è ancora più importante perché è strettamente collegata a concetti come la fiducia, la legittimità e la rappresentazione.

Il secondo obiettivo, è basato sull'idea che **gli individui e/o gruppi di individui abbiano le capacità e debbano acquisire le competenze e gli strumenti necessari ad effettuare i cambiamenti indispensabili per migliorare le loro condizioni di vita (empowerment)**. L'innovazione sociale, da questo punto di vista, dovrebbe essere considerata a tutti gli effetti un processo d'apprendimento, dove ai beneficiari (utenti finali) vengono forniti gli strumenti necessari per poter affrontare e risolvere, in autonomia, i propri problemi, che è ciò che differenzia l'innovazione sociale dalla semplice assistenza. Infatti, a livello territoriale, il singolo cittadino dovrebbe svolgere un ruolo attivo all'interno della comunità e, in particolare, i cittadini esclusi dovrebbero essere promotori delle soluzioni per risolvere i loro problemi.

Questa dimensione rappresenta l'obiettivo generale di empowerment: partecipazione individuale e auto-determinazione (Friedmann 1992). Un altro aspetto importante da considerare è la relazione tra i movimenti sociali e quelli politici: secondo Friedmann (1992) non può esistere *empowerment sociale* (assenza di discriminazioni, uguali opportunità, equità, ecc.) senza *empowerment politico* (accesso ai processi decisionali). Uno sviluppo alternativo a livello locale implica miglioramenti, non solo nelle condizioni materiali, ma anche, e soprattutto, nel livello di empowerment politico. L'attenzione deve essere posta ai bisogni e ai diritti e non alle ambizioni e agli interessi (Friedmann 1992). L'empowerment, in questo senso, è un processo dell'azione sociale attraverso il quale i cittadini e la comunità acquisiscono competenza sulle proprie vite, al fine di cambiare il proprio ambiente politico e sociale per migliorare l'equità e la qualità di vita (Wallerstein 2006).

La creazione di nuove relazioni tra le organizzazioni e gli attori che partecipano al processo innovativo, è fondamentale perché permette di condividere e sfruttare risorse, informazioni e competenze, spesso, complementari e che unite superano i limiti che hanno le organizzazioni puramente commerciali o caritatevoli nel affrontare tematiche sociali. Infatti, **nei processi di innovazione sociale possono essere potenzialmente coinvolte organizzazioni provenienti da tutti e quattro i settori (pubblico, privato, sociale e società civile) con l'obiettivo di integrare approcci, strumenti, risorse e competenze di mercato e non, per un fine comune di natura sociale** (vd. multi-settore). Tali organizzazioni non sviluppano solo soluzioni innovative ma anche nuove relazioni, forme organizzative e di collaborazione per risolvere e affrontare problemi sociali. In particolare, le imprese sociali sono caratterizzate dall'adozione modelli di business ibridi che cercano di conciliare il carattere multisetoriale dell'innovazione sociale. Tali business models riescono in questo intento, in quanto mischiano approcci di mercato e non, in particolare combinando i ricavi dovuti ad attività commerciali con finanziamenti di natura pubblica o filantropica. Questi business model ibridi, nel affrontare problemi e bisogni sociali, presentano difficoltà organizzative e trade-off, ma superano molte delle limitazioni che caratterizzano le organizzazioni puramente commerciali o caritatevoli (Phills et al., 2008).

3.4) L'innovazione sociale come risultato

Il risultato del processo di innovazione sociale, può essere un prodotto, un servizio, un processo, una tecnologia ma può anche essere un principio, un'idea, un atto legislativo, un movimento sociale, un intervento pubblico, o più spesso, una combinazione di alcuni di questi fattori. Essendo così eterogenea la forma che può assumere una data innovazione sociale è difficile definire, in base al suo risultato, se sia o meno da considerare tale. Esistono, però, tre elementi che caratterizzano l'esito dell'innovazione sociale.

Il risultato dell'innovazione sociale deve essere nuovo in relazione al contesto in cui è introdotto (per i clienti, le applicazioni che ne derivano, le organizzazioni che la adottano etc.), **raramente le soluzioni a problemi sociali sono nuove di per sé, ma molto spesso sono nuove combinazioni di idee e strumenti pre-esistenti** ma utilizzati precedentemente in maniera disgiunta (es° diagnosi mediche a distanza che combinano l'utilizzo di un call center, di infermieri e di un software diagnostico oppure l'utilizzo di carte magnetiche per noleggiare le biciclette o più in generale il collegamento tra diritti degli omosessuali e matrimonio o ancora applicare il concetto del diritto agli animali). In alcuni casi **la combinazione di idee e strumenti pre-esistenti può implicare il ritorno a vecchi modelli o organizzazioni che funzionano meglio delle soluzioni esistenti, e che vengono gestiti e combinati in maniera innovativa tramite l'utilizzo di strumenti e tecnologie prima non disponibili.**

Il secondo aspetto è il miglioramento: **per essere considerata un'innovazione sociale, un processo o un risultato deve essere o più efficiente o più efficace o più sostenibile delle alternative esistenti.** Con maggior sostenibilità si intendono soluzioni che siano sostenibili dal punto di vista ambientale e organizzativo nel lungo periodo (per es° l'estrazione petrolifera, la pesca intensiva, etc. non sono considerate soluzioni sostenibili in quanto vincolate dalla disponibilità delle risorse).

Il terzo aspetto è che il valore creato da queste soluzioni non benefici un individuo privato o un'impresa, in termini di profitto, ma piuttosto la società in generale. Le organizzazioni che partecipano al processo d'innovazione sociale sono orientate al raggiungimento di obiettivi sociali e non di natura economica. In linea di principio, tali organizzazioni generano valore e creano benefici oltre il loro guadagno privato, basti pensare che generalmente tali organizzazioni hanno interesse a massimizzare la diffusione dell'innovazione sociale, oltre l'interesse finanziario d'impresa, e ciò crea un trade-off tra sostenibilità economica e obiettivi sociali. Naturalmente la sostenibilità economica è un fattore determinante al successo dell'iniziativa e tutte le innovazioni sociali dovrebbero essere profittevoli, se non nel breve almeno nel lungo periodo. Per esempio, Muhammad Yunus fondatore di Grammen Bank ha adottato, in particolare, due modelli (di social business) che sono significativi: il primo, potrebbe essere riassunto in "No Dividenti e No Perdite", il secondo invece prevede il pagamento dei dividendi agli azionisti ma gli azionisti sono i poveri o comunque segmenti di popolazione svantaggiata (Grammen Bank) (Yunus 2006). Di conseguenza, essendo potenzialmente innovativi anche i criteri con cui si stabilisce se, in che modo e a chi vengono distribuiti i profitti, non è molto significativo utilizzare questa caratteristica per determinare se un'innovazione deve essere considerata sociale o meno. Il criterio generale è che i profitti che genera l'iniziativa dovrebbero essere reinvestiti per ampliare la portata del progetto, migliorare i prodotti o i servizi o in altri modi, ma sempre per supportare la mission sociale. Inoltre, esistono molti casi intermedi, per esempio imprese che iniziano come caritatevoli (Language Line) e in seguito diventano for profit una volta che è stato provato il successo dell'iniziativa oppure aziende for profit (Telenor) che avviano collaborazioni con organizzazioni no

profit (Grameen telecom) (progetto Grameen Phone) e nonostante detengano il controllo sul progetto (Telenor è azionista di maggioranza di Grameen Phone) rimangono organizzazioni for profit e conseguono profitti. Questo caso dovrebbe essere in linea di principio escluso dalla nostra definizione di innovazione sociale dove i profitti dovrebbero essere o reinvestiti o comunque utilizzati per supportare la mission sociale dell'iniziativa e non appropriati da un'azienda privata, ma in realtà, il caso di Telenor è significativo in quanto è un'impresa for profit ma è controllata dal governo Norvegese (azionista di maggioranza) e di conseguenza può avere obiettivi differenti dal solo profitto (Pirson 2010). Infatti, quando fu inizialmente avviato tale progetto fu l'unica impresa disposta ad investire in questa tipologia di partnership e ciò fu dovuto al fatto che in questa particolare collaborazione Telenor può essere considerata a tutti gli effetti appartenente al settore pubblico con obiettivi anche di natura sociale e non solo legati al profitto (Molina). Concludendo, è importante sottolineare che le organizzazioni adottano tipologie organizzative anche molto diverse tra loro in base al progetto di innovazione sociale a cui partecipano e di conseguenza è necessario valutare caso per caso come sono stati stabiliti e gestiti i criteri di distribuzione della ricchezza creata dall'iniziativa. **Come condizione necessaria stabiliamo che il valore creato dall'innovazione sociale, anche in termini di profitto, deve beneficiare segmenti svantaggiati di popolazione o deve essere utilizzato a supporto della mission sociale dell'iniziativa o dell'organizzazione che la sviluppa; l'innovazione sociale non può beneficiare, principalmente, imprenditori, investitori o clienti ordinari (non svantaggiati).**

3.5) Target

Come detto precedentemente, ciascun progetto di innovazione sociale dovrebbe avere l'obiettivo di risolvere problemi sociali e, se ha successo, beneficiare una certa tipologia di utenti, che chiameremo target. In letteratura (Sharra Nyssen 2008) vengono distinte diverse tipologie di potenziali target: individui (donne maltrattate, alcolisti, minori detenuti, disoccupati, etc.), organizzazioni (imprese, non profit, scuole, istituzioni, etc.), territori (quartieri, città, regioni) e infine una dimensione più generale che include tutte le precedenti che è quella globale.

Gli individui sono beneficiari dell'innovazione sociale (target) in tutti i progetti in cui l'obiettivo è soddisfare bisogni sociali insoddisfatti e/o realizzare aspirazioni sociali latenti; o più in generale, quando l'obiettivo è l'inclusione sociale di gruppi di persone svantaggiate o emarginate (donne maltrattate, alcolisti, minori detenuti, disoccupati, etc.).

Le organizzazioni solitamente assumono il ruolo di generatrici dell'innovazione sociale piuttosto che di beneficiarie, ma spesso il confine non è così marcato. Infatti, le organizzazioni non sviluppano solo soluzioni innovative ma anche nuove relazioni, forme organizzative e di collaborazione per risolvere e affrontare

problemi sociali in maniera migliore. E quindi il risultato dell'innovazione sociale può anche essere un nuovo processo o un nuovo modello organizzativo che cambia e migliora il modo di organizzare la società o di operare all'interno di essa. Infatti, alcuni progetti di innovazione sociale sono stati sviluppati grazie alla creazione di nuovi business model "ibridi" che integrano approcci e risorse provenienti da settori diversi. Inoltre, è possibile che alcune organizzazioni (aziende di trasporti pubblici, università, ospedali, etc.) siano target di progetti di innovazione sociale mirati che modificano in qualche misura il loro modo di operare (Open University, Diagnostic health line, etc.). Quindi le organizzazioni sono, contemporaneamente, sia generatrici che beneficiarie dell'innovazione sociale (imprese sociali, non profit, scuole, istituzioni, etc.).

I territori diventano target di iniziative innovative socialmente quando l'obiettivo del progetto è sia rafforzare le relazioni e il tessuto sociale della comunità che soddisfare bisogni sociali basilari a livello locale. Per raggiungere questo duplice obiettivo è necessario intervenire su più fronti: pianificazione fisica (piano regolatore), programmazione culturale, sviluppo economico, mercato del lavoro, integrazione e protezione sociale. L'evoluzione integrata di progetti che sviluppano attività in questi campi beneficia tutto il territorio nel suo complesso a livello locale (quartieri, città, regioni).

Infine, l'ultimo target identificato è il livello globale in quanto alcune innovazioni sociali non beneficiano nessun individuo o organizzazione, in particolare, ma la società nel suo complesso come per esempio, i progetti di riduzione delle emissioni di CO₂ o l'istituzione della raccolta differenziata dei rifiuti, ma rientrano in questa categoria anche altre tipologie di iniziative per esempio, lo sviluppo e diffusione dei software liberi, che sono gratuiti e disponibili su scala mondiale, ma anche la semplice Wikipedia non beneficia nessuno in particolare ma la società nel suo complesso.

Il termine target può dare l'idea che i beneficiari siano passivi, ma, come abbiamo visto precedentemente, i beneficiari ricoprono un ruolo cruciale in molte fasi del processo di innovazione sociale dall'identificazione dei bisogni all'ideazione delle soluzioni ed eventualmente anche durante l'implementazione e la diffusione dell'innovazione.

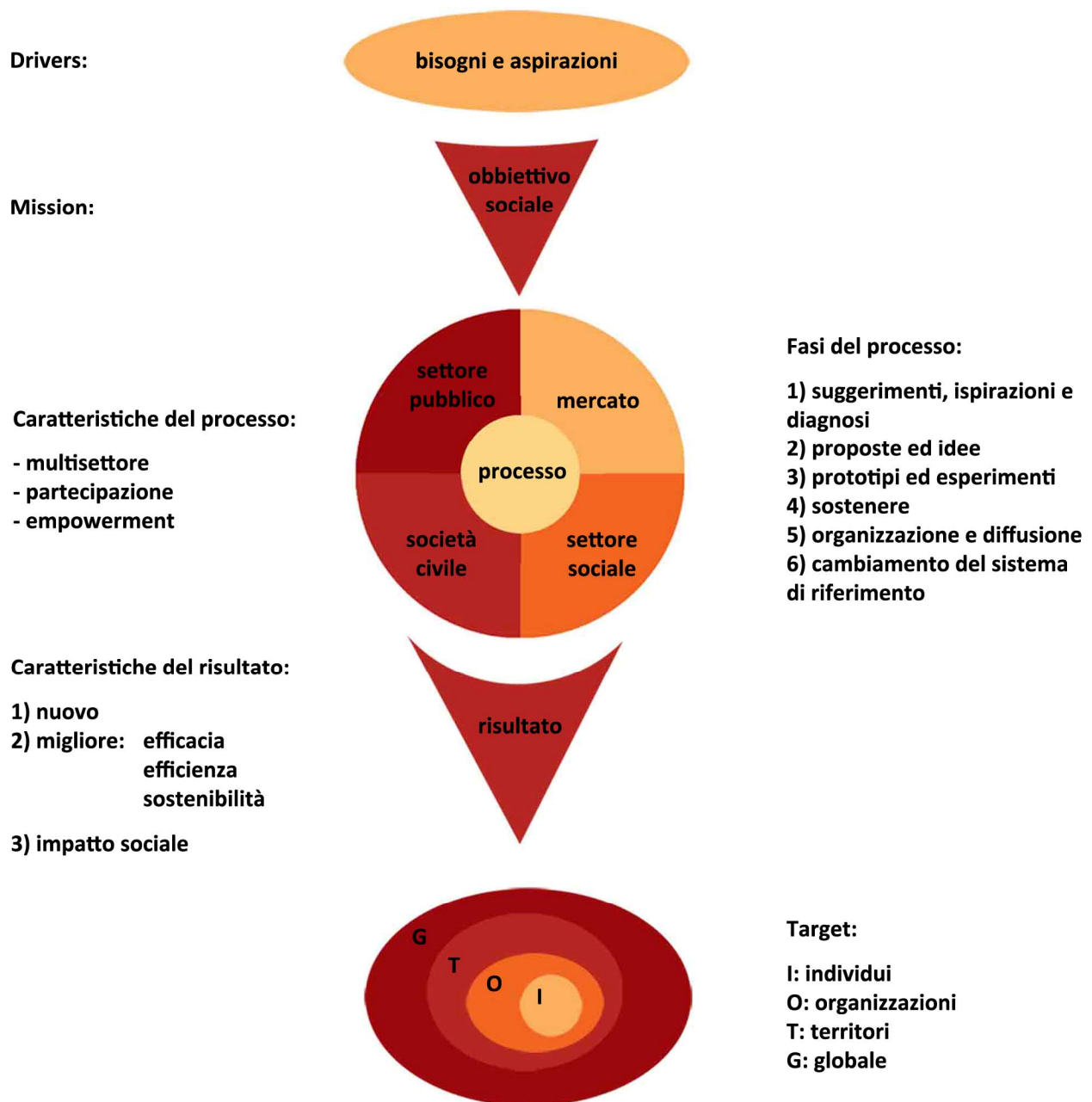


Fig. 6: modello innovazione sociale.

La figura 6 riassume la trattazione del capitolo tre e rappresenta il modello di innovazione sociale proposto. In alto ci sono i driver che rappresentano il punto di partenza di ogni innovazione sociale, che avviene a fronte di aspirazioni o bisogni sociali insoddisfatti. La volontà di soddisfare tali bisogni o aspirazioni si traduce nella formazione di una mission o (un obiettivo) di natura sociale. In seguito, si sviluppa il processo innovativo che è costituito da sei fasi e consiste nello sviluppo dell'innovazione sociale. Il processo gode di alcune caratteristiche che caratterizzano sia il processo innovativo che il funzionamento a regime del progetto e sono tre: Multisettore, Partecipazione, Empowerment. Il risultato del processo innovativo può

essere rappresentato da un prodotto, da un servizio, da un nuovo processo, ecc. e anch'esso è caratterizzato da alcune caratteristiche necessarie per essere considerato innovativo socialmente Nuovo, Migliore, Impatto Sociale. Infine tale risultato beneficerà un target che dipende dal tipo di progetto, ma in generale può essere rappresentato da individui, organizzazioni, territori, globale.

4

Metodologia

4.1) Scelta del caso “Marinaleda”

A circa 100 Km a est da Siviglia, si trova una cittadina di 2.700 persone chiamata Marinaleda. È una delle numerose città e paesi agricoli nella provincia di Siviglia, circondata da migliaia e migliaia di distese pianeggianti e agricole. Questo piccolo villaggio, nel corso degli ultimi trent'anni, è diventato un laboratorio politico e sociale molto interessante nella sua organizzazione. Dalla caduta del franchismo, negli anni '70 del '900, fino ai giorni nostri, gli abitanti hanno creato una comunità basata sulla gestione collettiva: una forma di democrazia partecipativa che ha portato a creare basi solide nella collaborazione tra strutture pubbliche e cittadini.

Questa modalità di organizzazione delle attività ha permesso di attuare molti progetti, la maggior parte dei quali sono orientati alla soddisfazione dei bisogni sociali della comunità. Alcuni degli esempi più significativi, di tali progetti, sono il *bilancio partecipato*, attraverso il quale ogni anno gli investimenti e le spese proposte dal Consiglio Comunale sono presentati negli spazi della comunità per essere discussi e/o modificati; il progetto di *auto-costruzione*, che prevede una forma del tutto particolare di distribuzione delle abitazioni: infatti, gran parte dell'edilizia residenziale d'alta qualità di Marinaleda è stata costruita dalle stesse persone del luogo, che sono diventate di conseguenza proprietarie delle case a costi minimi; infine, la modalità di organizzazione del lavoro nella cooperativa agricola *l'Humoso*, che è gestita a livello Comunitario e tutti i cittadini di Marinaleda vi possono trovare occupazione. Queste tre sono solo le iniziative più rilevanti dal punto di vista dell'impatto sociale (della portata), ma nel comune di Marinaleda vengono realizzate molte altre attività con l'obiettivo duplice di creare valore per la comunità e migliorare le condizioni di vita dei cittadini.

È stato scelto questo caso di studio in quanto presenta molte caratteristiche che possono essere associate al concetto di innovazione sociale, inoltre è l'unica sperimentazione, di questo tipo, in tutta Europa e di

conseguenza è interessante valutare tale modello di sviluppo e, in particolare cogliere il livello di innovazione sociale che presenta.

In seguito forniremo una breve descrizione della metodologia di ricerca sul campo.

4.2) Processo di raccolta dati

Secondo Corbetta (2007), le tecniche della ricerca qualitativa possono essere raggruppate in tre grandi categorie rispettivamente basate su osservazione, interviste in profondità e uso di documenti, in prima approssimazione riconducibili a tre azioni elementari che l'uomo mette in atto per analizzare la realtà che lo circonda: osservare, interrogare, leggere. Attraverso l'osservazione, il ricercatore studia un determinato fenomeno sociale immergendosi personalmente in esso, così da viverlo dal di dentro ed essere in grado di darne una descrizione diretta. Con l'intervista, coglie invece i comportamenti e le motivazioni dell'agire attraverso la descrizione che ne danno gli stessi soggetti, che vengono interrogati sulle loro esperienze, sentimenti e opinioni. L'uso dei documenti, infine, consiste nell'analizzare una certa realtà a partire dal materiale, spesso in forma scritta, che la comunità ha prodotto e che produce (Corbetta 2007).

L'osservazione partecipante è una delle tecniche classiche della ricerca qualitativa, che considera l'osservare come uno strumento di rilevazione del dato sociale. Con osservazione partecipante non si intende una semplice osservazione, ma un coinvolgimento diretto con l'oggetto studiato. Infatti, il ricercatore "*scende sul campo*", si immerge nel contesto sociale che vuole studiare, vive con le persone oggetto di studio, le interroga, ne scopre le motivazioni dell'agire al fine di sviluppare quella visione dal di dentro che è il presupposto della comprensione. L'osservazione partecipante viene definita come una strategia di ricerca nella quale il ricercatore si inserisce in maniera diretta, per un periodo di tempo relativamente lungo in un determinato gruppo sociale, preso nel suo ambiente naturale, instaurando un rapporto di iterazione personale coi suoi membri, allo scopo di descriverne le azioni e di comprenderne le motivazioni.

Inoltre, nei contesti di ricerca di "*studio sul campo*" l'osservazione partecipante non rappresenta l'unico strumento di cui il ricercatore si serve. L'osservatore partecipante deve osservare, ascoltare e chiedere, e nel chiedere gli strumenti che adotta sono quelli dell'intervista. Nello stesso tempo deve documentarsi sui fatti che accadono e sono accaduti, ed in questo la sua indagine si serve degli strumenti dell'analisi documentaria.

Per effettuare l'analisi del caso di studio "*Marinaleda*", sono state utilizzate diverse tecniche. In primo luogo mi sono dovuto trasferire nella comunità oggetto di studio per circa sette settimane, in quanto territorialmente localizzata e difficilmente accessibile via Web. E' importante sottolineare che il mio soggiorno a Marinaleda è durato complessivamente sette settimane ma è avvenuto in due momenti

differenti, ho effettuato una prima visita a luglio 2011 della durata di quattro settimane e una seconda visita a ottobre 2011 della durata di tre settimane.

Nel corso della prima visita l'obiettivo era cercare di comprendere il fenomeno studiato (contesto della scoperta); infatti, nonostante avessi potuto leggere alcuni articoli e piccole interviste giornalistiche su tale caso di studio, la documentazione era totalmente insufficiente. Inoltre, uno dei principali problemi che incontrai, una volta a Marinaleda, nonostante abbia precedentemente concordato il mio arrivo e i termini della mia ricerca, fu l'accesso agli informatori. Infatti, inizialmente c'era un forte clima di diffidenza nei miei confronti che di fatto mi precludeva la possibilità di pianificare le interviste che avevo in programma di fare. Tale problema si risolse, piuttosto velocemente, grazie all'intermediazione di un mio amico spagnolo che conosceva personalmente uno dei consiglieri comunali di Marinaleda. Una volta dimostrata la mia credibilità, le cose si semplificarono notevolmente anche se non riuscii a intervistare tutti gli informatori privilegiati che avevo pianificato di intervistare, per esempio il sindaco.

Quindi in questo primo momento effettuai sei interviste. Decisi di semi-strutturarle e di lasciare quindi ampia libertà all'intervistato, limitandomi solamente ad impostare il tema trattato e la traccia da seguire. Il motivo, alla base di questa decisione, era dovuto al fatto che non avevo alcuna conoscenza su tali progetti, *"contesto della scoperta"*, e l'obiettivo primario era quindi comprendere le modalità e le logiche di funzionamento. Nell'impostazione dell'intervista mi sono limitato a controllare che siano trattati gli argomenti principali, incoraggiando e stimolando l'intervistato da un lato, e verificando che non ci fossero esagerate divagazioni dall'altro. Inoltre, prima di incominciare le interviste, mi sono presentato e ho spiegato brevemente in cosa consistesse la mia ricerca, per cercare di rendere partecipe l'intervistato e per essere completamente trasparente sui miei obiettivi di studio.

La scelta degli intervistati fu dettata dalla necessità di avere degli interlocutori con una visione privilegiata sull'oggetto di studio. Infatti, decisi di intervistare i responsabili e/o coordinatori di alcuni progetti attuati nel comune di Marinaleda: Sergio Gomez Reyes, 25 anni, responsabile del progetto Ribete (formazione e prevenzione adolescenti) e consigliere comunale; Esperanza Saavedra Martin, 32 anni, formazione pedagogica, responsabile dell'educazione infantile (asilo nido e scuola materna) e consigliere comunale; Antonio Aires, 56 anni, manager della cooperativa di produzione *l'Humoso* e consigliere comunale; Eduardo Valderrama Porquera, 58 anni, responsabile del ufficio urbanistico, e del progetto di autocostruzione nonché consigliere comunale; Rocio Rodriguez Saavedra, 34 anni, pedagoga, responsabile dei progetti di formazione e di (re)inserimento lavorativo, e consigliere comunale. Naturalmente tale modalità di raccolta dati è insufficiente ai fini della mia ricerca per almeno due motivi: i dati raccolti sono difficilmente confrontabili in quanto molti degli intervistati hanno voluto discutere aspetti differenti, importanti per la mia comprensione del caso e soprattutto dei progetti che attuano, ma c'è una forte individualità delle interviste. Secondo, il numero di interviste non è assolutamente sufficiente per poter trarre delle

conclusioni generali sulle logiche e modalità di funzionamento dei progetti, oltre l'interpretazione personale degli intervistati.

Di conseguenza date le limitazioni della prima rilevazione dei dati, dovute a differenti motivi, si è reso necessario effettuare un'altra rilevazione che completi la precedente. In questo secondo momento ho deciso, in relazione alla teoria sulle tecniche di intervista qualitativa, di scegliere gli intervistati che avessero un'adeguata conoscenza del progetto in questione e suddividerli in due categorie: informatori istituzionali (consiglieri comunali, responsabili, coordinatori, tecnici, etc.) ed informatori non istituzionali appartenenti alla società civile (utenti, partecipanti, lavoratori, etc.). Inoltre le tracce delle suddette interviste, sono state impostate in maniera più strutturata: in questo modo è stato possibile rilevare le medesime caratteristiche in tutti i progetti analizzati. Di seguito è mostrata la traccia generale utilizzata per effettuare le interviste.

Informazioni generali

- Nome /cognome
- Sei originario di marinaleda?
- Se NO, Perché hai deciso di trasferirti a marinaleda (ci sono dei vantaggi)?
- Perché partecipi al progetto (qual è il tuo obiettivo)?
- Qual è il tuo ruolo all'interno del progetto (è istituzionale o no)?
- Come è nato il progetto (a fronte di una necessità o aspirazione)?

Driver

- Qual è l'obiettivo del progetto (mission)?
- Come è finanziato il progetto?
- Quali valori intende promuovere o quali bisogni intende soddisfare?
- Da quanto tempo attuate questo progetto?

Process

- Come è organizzato il progetto?
- Chi partecipa al progetto (quali attori o organizzazioni)?
- In che modo e in che misura partecipano?
- Con che obiettivi?
- I partecipanti traggono dei benefici dalla partecipazione diretta? Quali (+ competenze, + consapevolezza, + responsabilità, migliori relazioni, etc.)?

Outcome

- Perché è stato scelto questo progetto/modello e non altri progetti/modelli alternativi?
- Che vantaggi offre rispetto alle alternative?
- Sono mai sorti dei problemi nella gestione del progetto o nelle modalità organizzative?
- Come sono stati risolti (collettivamente, etc.)?
- Esistono dei meccanismi di miglioramento nella gestione o organizzazione del progetto?
- Il progetto si è evoluto nel corso del tempo ci sono stati dei cambiamenti da sottolineare?
- Il risultato del progetto ha delle caratteristiche particolari (personalizzabile, gratuito, etc.)?

Target

- Chi sono i principali beneficiari del progetto in che modo vengono beneficiati (in un solo modo o in più modi)?
- Chi può accedere al progetto? e con che modalità d'accesso?
- I beneficiari hanno delle caratteristiche particolari (individui svantaggiati, migranti, donne, minori, etc.)?
- Chi viene beneficiato dal valore creato da questo progetto oltre i beneficiari/utenti diretti?
- Questo progetto ha risolto i problemi sociali (o realizzato le aspirazioni) che si prefiggeva o, più in generale, ha raggiunto il suo obiettivo?
- Se sì, in che misura (sarebbe utile se mi fornissero dei dati)?

È importante ricordare che la soddisfazione dei bisogni sociali, a livello territoriale, si consegue attraverso la combinazione di diverse aree d'intervento. In particolare, a livello municipale uno studio dell'Unione Europea ha identificato, come fondamentali, cinque aree di intervento: la pianificazione fisica, la programmazione culturale, lo sviluppo economico, il mercato del lavoro e l'integrazione e protezione sociale (Moulaert et.,al 2001); naturalmente, all'interno di ciascuna area vengono identificati diversi obiettivi. Per gestire un insieme d'aree d'intervento così eterogenee è necessario, sia riconoscere le specificità che caratterizzano ogni singola area, che connettere i diversi obiettivi e integrarli in un modello di sviluppo coerente. Ciò è possibile combinando progetti diversi come, per esempio, i progetti di integrazione sociale e di reinserimento lavorativo con i progetti per risolvere problemi abitativi o per garantire un accesso adeguato ai servizi sanitari, sono solo alcuni dei più comuni. Di conseguenza, ho deciso di analizzare il progetto più significativo (in termini di impatto sociale) per area d'intervento per cercare di valutare, oltre che i progetti singoli e le loro caratteristiche, la combinazione di essi in una visione più

completa di sviluppo territoriale. La metodologia utilizzata per la rilevazione dei dati è fornita nella prossima tabella.

AREE DI STUDIO + BILANCIO PARTECIPATO	PROGETTO	INFORMATORI ISTITUZIONALI	INFORMATORI NON ISTITUZIONALI
Pianificazione fisica	Auto-costruzione	Responsabile all'urbanistica	Auto-costruttore
Sviluppo economico	Coop. Agricola <i>Humoso</i>	Manager, Cooperativista	2 lavoratori giornalieri: fabbrica e campo
Bilancio partecipato (include tutte le aree)	Bilancio partecipato	Sindaco di Marinaleda, Consigliere comunale	
Mercato del lavoro	(re)inserimento lavorativo: <i>taller de empleo</i>	Responsabile progetto	Insegnante
Protezione e inclusione sociale	Asilo nido, minori, anziani, etc.	Responsabile Minori, Responsabile servizio a domicilio per anziani, Responsabile asilo nido.	Educatore minori, Ausiliaria servizio a domicilio
Programmazione culturale	Eventi, cinema, mostre, etc.	Consigliere comunale	Partecipante al gruppo cultura

Tab. 3: metodologia rilevazione dati.

4.3) Processo di analisi dei dati

Il processo di analisi dei dati è avvenuto in due momenti differenti: l'analisi delle interviste semi-strutturate fu effettuata in seguito alla prima visita di Marinaleda, che aveva l'obiettivo di comprendere il fenomeno studiato e di stabilire quali fossero i progetti più significativi attuati nel comune. In un secondo momento è stata effettuata l'analisi dei dati relativi alla seconda sessione di interviste strutturate, eseguite nel mese di ottobre sempre nel comune di Marinaleda, che aveva l'obiettivo di definire se ed in che modo tali progetti fossero innovativi socialmente tramite la rilevazione delle caratteristiche dell'innovazione sociale.

Per quanto riguarda la prima raccolta dati, come detto, fu deciso di semi strutturare le interviste: infatti secondo Statera (1990) l'intervista semi e non strutturata può essere molto utile nella fase di ricerca di sfondo, cioè nella fase di presa di contatto con un oggetto di indagine che non si conosce o si conosce solo dall'esterno.

Ponendo liberamente domande di vario genere, più o meno connesse con il tema in analisi, si possono raccogliere spunti e indicazioni preziose per l'elaborazione di un adeguato disegno di ricerca. Naturalmente i risultati ottenuti hanno dei limiti ben precisi: non è possibile quantificare (Statera 1990). L'analisi di questa prima sessione di interviste è stata svolta con l'obiettivo duplice di comprendere il funzionamento dei progetti e soprattutto individuare quali sono, secondo gli intervistati, i progetti più significativi che vengono attuati nel comune di Marinaleda.

Naturalmente, la valutazione dei progetti avviene sulla base del modello di innovazione sociale (cap 3). In altre parole, ho verificato che questi presentassero le caratteristiche che il modello teorico, sviluppato nel cap 3, considera come necessarie al concetto di innovazione sociale. Dopo aver svolto questa analisi preliminare e aver individuato i progetti ritenuti, dagli intervistati, più significativi, ho strutturato la metodologia di ricerca in questo modo: ho selezionato il progetto più rilevante per area d'intervento, e ho cercato di analizzarlo in profondità. In particolare, ho potuto riscontrare che alcuni progetti hanno un impatto maggiore rispetto ad altri, nello specifico quelli ritenuti più importanti sono: la cooperativa agricola di produzione *Humoso*, il progetto di *autocostruzione* e il *bilancio partecipato*.

Di conseguenza ho deciso di analizzare tali progetti, singolarmente, per verificare se siano innovativi socialmente o meno (sempre in relazione al modello teorico del cap 3). Per fare ciò, ho impostato la traccia delle interviste in modo tale da rilevare, per ogni progetto, se sono presenti o meno le caratteristiche proprie dell'innovazione sociale. Dopo aver raccolto le interviste sui tali progetti ho deciso di codificare le risposte nel seguente modo: dato che la rilevazione di una data caratteristica, per esempio la

partecipazione, viene effettuata a fronte di un blocco di domande [Chi partecipa al progetto (quali attori o organizzazioni)? In che modo e in che misura partecipano? Con che obiettivi?] ho deciso di codificare le risposte per blocco e non singolarmente, ciò permette di valutare complessivamente quella caratteristica (nel esempio la partecipazione), in questo modo si forma un giudizio complessivo su ogni specifica caratteristica cercando di capire se è presente o no e, soprattutto, in che misura; ciò è possibile confrontando le diverse interviste che rilevano la (medesima) caratteristica in esame (nel esempio della partecipazione se vi è partecipazione diretta o no e come avviene tramite riunioni, via Web, consultazioni, tramite lavoro volontario, etc.). L'obiettivo è quindi stabilire se i tre progetti sopracitati, analizzati singolarmente, (Humoso, auto-costruzione, e bilancio partecipato) sono innovativi socialmente e, soprattutto, in che modo.

Successivamente, verrà ripetuta la medesima metodologia di analisi ma in questo caso l'oggetto di studio non sarà più il singolo progetto ma il modello di sviluppo adottato in Marinaleda e di conseguenza l'obiettivo sarà quello di valutare se e in che modo le caratteristiche del modello teorico siano presenti nel modello di sviluppo territoriale adottato a Marinaleda. Non più analizzando il singolo progetto ma analizzando in maniera integrata i vari progetti e confrontando come tali caratteristiche sono presenti nei diversi progetti e, soprattutto, come interagiscono tra loro. Per cercare di effettuare delle generalizzazioni che siano trasversali a tutti i progetti e che siano significative per comprendere la natura di tale modello di sviluppo territoriale in relazione al concetto di innovazione sociale.

5

Caso di studio: Marinaleda

Introduzione Marinaleda

Nell'anno 1979, data della prima elezione democratica in Spagna, il comune di Marinaleda si trovava in una condizione socio-economica disperata. Infatti, non esistevano servizi pubblici, illuminazione pubblica, strade asfaltate; c'era un alto tasso di disoccupazione e di analfabetizzazione e una massiccia mancanza di risorse finanziarie e di alloggi (housing). Per far fronte a questa situazione, i cittadini, che all'epoca erano organizzati in un movimento sindacale forte e presente sul territorio, si resero conto che questa forma di organizzazione non era sufficiente ad affrontare tali problemi e decisero quindi di fondare un partito politico. Tale partito, il Collettivo Unito dei Lavoratori, si pose l'obiettivo di cambiare e sviluppare il territorio insieme alla cittadinanza, ed, essendo di fatto composto dagli stessi cittadini, ha posto al centro del progetto politico i loro reali bisogni e le loro aspirazioni. Infatti, con questa modalità organizzativa, uno dei principi cardine è che il singolo cittadino, essendo consapevole dei propri bisogni e molto spesso anche delle soluzioni atte a soddisfarli, deve contribuire attivamente, tramite la partecipazione attiva nella vita pubblica, a formare ed attuare le linee strategiche di sviluppo della comunità. Infatti, il sindaco, i consiglieri e le altre figure professionali sempre facenti parte della cittadinanza, si fanno carico di ideare e proporre le linee strategiche di sviluppo (progetti, budget, etc.). Dopodiché, tali proposte vengono sottoposte ad un organo cittadino, denominato Assemblea Generale, dove tutti i cittadini possono partecipare, discutere e proporre cambiamenti a tali proposte. Gli stessi cittadini successivamente devono contribuire attivamente nell'attuazione di tali proposte. Nel corso degli anni, sono stati realizzati molti progetti per cercare di raggiungere questi obiettivi e molto è stato conseguito.

5.1) Principio della partecipazione attiva

Lavoro volontario

In Marinaleda, negli anni immediatamente successivi alla caduta di Franco, vi era una grande disparità tra i bisogni del paese e le risorse finanziarie a disposizione per strutturare servizi o progetti atti a soddisfare questi bisogni. Quindi, il comune, in collaborazione con la cittadinanza, decise che per ovviare a questa mancanza era necessario che i cittadini si impegnassero in prima persona a risolvere tali problemi tramite l'utilizzo dell'unica risorsa di cui disponevano, ossia il loro "tempo": in pratica lavoro volontario.

All'epoca, per esempio, non esisteva un servizio pubblico di raccolta dei rifiuti; si decise allora di organizzare un sistema di raccolta volontario, dove partecipavano direttamente anche il sindaco e i consiglieri comunali. Questo fu possibile in quanto, appena usciti da una dittatura, c'era un forte senso di appartenenza, sia alla comunità che al progetto politico che stava nascendo, e tutti erano disposti di conseguenza a dare il loro contributo.

Questo aspetto della partecipazione diretta nella vita comunitaria tramite l'erogazione di lavoro volontario è stato ed è tuttora uno degli aspetti cardine dell'organizzazione della vita in Marinaleda. Infatti, tuttora, molte attività che tradizionalmente sono a carico del comune o di imprese private vengono svolte direttamente dalla cittadinanza. Ciò è stato possibile grazie all'istituzione delle giornate di volontariato (spesso domeniche), dove i cittadini partecipano direttamente ad attività che variano dalla manutenzione delle strade, dei parchi, delle infrastrutture pubbliche (asilo nido, scuole, piscina, campo di calcio, palazzetto dello sport, etc.), all'allestimento di eventi (feste cittadine, cineforum, attività culturali, concerti etc.). Un tale tipo di organizzazione ha degli effetti positivi su tutta la comunità: i soldi risparmiati dal comune, tramite l'utilizzo del lavoro volontario, vengono investiti in servizi pubblici e opere pubbliche che richiedono maggiori competenze e che creano maggiore valore per la comunità e che altrimenti sarebbero più difficili da conseguire. Inoltre, la regione di Andalusia e la provincia di Siviglia, continuando a fornire ingenti finanziamenti, è come se premiassero questo approccio alla gestione delle finanze pubbliche, in quanto è più efficiente (maggiori opere/investimenti a parità di finanziamento) e trasparente delle logiche tradizionali. Trasparente in quanto tutti gli investimenti e, più in generale, il bilancio comunale viene gestito in maniera partecipata (bilancio partecipativo) e quindi tutti i cittadini sono a conoscenza di come vengono gestite e utilizzate le risorse comunali. Gli stessi cittadini, vivendo in prima persona i risultati di tale politica (maggiori servizi e infrastrutture ossia migliore qualità del welfare), sono incentivati a impegnarsi nella vita pubblica della loro comunità. E' importante ricordare che questa modalità organizzativa è stata incentivata dalla presenza di un alto tasso di disoccupazione e ha avuto la capacità di incanalare questa forza lavoro inutilizzata in modo tale che ne beneficiasse tutta la comunità.

Assemblea

Un'altra forma in cui si esprime la partecipazione diretta dei cittadini, in Marinaleda, è l'assemblea. Infatti, sin dalla nascita del progetto Marinaleda, l'assemblea è stata assunta come organo di governo collettivo. Tale scelta è dovuta alla volontà di avvicinare il potere ai cittadini cambiando l'ordine stabilito, quindi l'idea è che i cittadini sono interpreti consapevoli delle loro vite dei loro problemi e di come debbano essere risolti. In assemblea vengono proposte, discusse e approvate tutte le iniziative e proprio in questa sede vengono prese di fatto tutte le decisioni più rilevanti. Di assemblee ce ne sono tre tipologie diverse: l'assemblea generale, l'assemblea di quartiere e l'assemblea per tema. In realtà il ruolo e il funzionamento delle assemblee come strumento di governo collettivo è il medesimo, mentre le differenze risiedono nel chi partecipa e nei temi trattati.

Infatti, l'assemblea di quartiere viene indetta quando ci sono dei problemi o delle proposte da discutere a livello di quartiere. Sono quindi invitate a partecipare tutte le persone del quartiere e vengono prese decisioni che riguardano solo il quartiere in esame.

L'assemblea per tema viene indetta quando ci sono degli argomenti particolari da trattare e sono invitate a partecipare tutte le persone che hanno degli interessi o che sono condizionate da tali decisioni. Per esempio, io ho potuto partecipare ad un'assemblea in cui si doveva discutere l'eventualità di privatizzare la mensa scolastica; in questo caso è stato esposto il problema e in particolare la gara d'appalto, le imprese che vi hanno partecipato e le offerte che avevano presentato, tali questioni sono state discusse tra i genitori di tutti gli studenti di Marinaleda e le figure del comune che si occupavano di questi assunti, naturalmente l'accesso era aperto a tutti.

Infine, vi è l'assemblea generale dove sono invitati a partecipare tutti i cittadini di Marinaleda. Mediamente vi partecipano 400 persone, circa una persona per famiglia, ed è in questa sede che si discutono questioni riguardanti tutta la comunità. I temi trattati possono variare da questioni legate all'organizzazioni di feste ed eventi, a questioni legate all'organizzazione del lavoro nel *Humoso* (cooperativa agricola di lavoro), e quindi in questo caso diventa un'assemblea dei disoccupati di Marinaleda, ma anche per discutere a quali opere pubbliche dare la priorità (infrastrutture) o ancora per decidere insieme come utilizzare le risorse del comune (bilancio partecipativo) o come organizzare le domeniche di volontariato per effettuare le opere di manutenzione della città.

L'assemblea in Marinaleda assume un ruolo fondamentale nell'organizzazione della comunità, infatti, è utile ricordare che tutte le decisioni rilevanti vengono discusse e approvate in questa sede attraverso la

votazione diretta dei partecipanti. Inoltre, l'assemblea è considerata molto utile per diversi motivi: il sindaco, addirittura, la considera come *"un'università popolare"* dove le persone che partecipano aumentano la loro consapevolezza sui problemi sia della comunità che di attualità più in generale (crisi, etc.). Altre persone sostengono che migliora la convivenza all'interno della comunità fortificando le relazioni tra le persone (anche tramite i conflitti e le discussioni). Altre ancora, che aumenta la coscienza civica sia a livello collettivo che individuale, e permette di responsabilizzare maggiormente le persone, coinvolgendole direttamente nel processo decisionale. Tutti concordano che può essere considerata a tutti gli effetti come una *"scuola di democrazia"*.

In particolare, l'assemblea svolge un ruolo fondamentale nel coinvolgere e formare i giovani alla convivenza, infatti questo costante lavoro per aumentare il livello di responsabilità e di coscienza civica si rispecchia per esempio nella scelta di eliminare la polizia locale dalla comunità. Marinaleda è da una ventina d'anni circa che non possiede un commissariato di polizia locale e la gestione dell'ordine pubblico, a livello locale, è autogestito da parte della comunità. Naturalmente, la polizia di stato, nel caso ci sia qualsiasi accadimento grave, interviene, come del resto avrebbe fatto anche se ci fosse stata la polizia locale.

Mobilizzazione

Infine, l'ultima forma in cui si esprime la partecipazione diretta dei cittadini a Marinaleda, è la mobilitazione collettiva. La natura delle mobilitazioni collettive può derivare da ambiti diversi, che variano da azioni intraprese da istituti religiosi o movimenti socio-culturali connotati da aspirazioni progressiste, religiose o conservatrici, a movimenti di protesta animati da individui la cui soddisfazione dei bisogni primari è minacciata o completamente disattesa.

È stato osservato che i movimenti sociali che oggi sono più attivi nella definizione di strategie di sviluppo concrete, spesso, non sono chiari nei loro contenuti ideologici. Nel senso che adottano approcci orientati all'azione diretta ma con tecniche proprie dei movimenti riformisti, cercando di collaborare in maniera efficiente con le autorità locali (Moulaert 2001). Sempre secondo Mulaert (2001), il ciclo di vita dei movimenti sociali può essere sintetizzato in quattro fasi principali: la lotta radicale, lo sviluppo di un programma di rivendicazioni politiche, l'avvio di collaborazioni con le autorità locali e infine l'integrazione degli stessi nelle politiche sociali o nelle organizzazioni istituzionali di sviluppo.

Nello specifico caso di Marinaleda, è chiaro che inizialmente il forte movimento di natura sindacale e sociale presente nel territorio era animato da individui la cui soddisfazione dei bisogni primari era minacciata o completamente disattesa. Questa situazione condusse alla fase di lotta radicale e di rivendicazioni politiche, che fu subito accompagnata dalla fase di integrazione del movimento all'interno

delle autorità locali (sostituzione delle autorità locali da parte del movimento a livello comunale). Infatti, dato il particolare momento storico in cui si trovava la Spagna nel 1979, ossia la fase di transizione dalla dittatura franchista alla democrazia, il movimento decise, tramite elezioni democratiche, di presiedere direttamente le autorità locali di riferimento: il comune. In tal modo ci fu una completa unione tra la società civile ed il comune che formarono una sorta di "*Stato espanso*" che gestiva, e gestisce tuttora, l'organizzazione della vita comunitaria a Marinaleda: da questo punto di vista l'una non può esistere indipendentemente dall'altro. Infatti, in opposizione alle strategie di potere dominanti, il modello alternativo adottato a Marinaleda ha previsto lo smantellamento dei ruoli di potere politico dello Stato, nel senso tradizionale (a livello comunale), trasferendo il potere politico alla società civile. In tal modo i cittadini sono chiamati ed hanno il potere di prendere decisioni su tutti gli aspetti che riguardano l'organizzazione delle attività locali e della vita a livello comunitario.

La capacità di mobilitazione, nata a Marinaleda alla fine degli anni settanta potrebbe essere considerata come una caratteristica che è stata funzionale al raggiungimento degli obiettivi e per questo non più necessaria. In realtà, la mobilitazione a Marinaleda è, tuttora, una costante della vita comunitaria. Ciò è funzionale all'obiettivo di esercitare pressioni nei confronti delle amministrazioni pubbliche su diversa scala geografica (provincia, regione, stato centrale). Infatti, avendo creato una comunità coesa e con un forte senso di appartenenza, la mobilitazione è considerata, a Marinaleda, l'unico strumento di cui dispongono per aumentare il loro potere contrattuale nei confronti delle suddette amministrazioni: per effettuare rivendicazioni e per conseguire risorse altrimenti negate.

Tale capacità di mobilitazione a Marinaleda è possibile grazie alla partecipazione diretta e attiva dei cittadini nella vita politica. Questa modalità organizzativa, favorisce la mobilitazione in quanto le persone, essendo coinvolte direttamente, diventano interpreti attivi e consapevoli della pluralità dei bisogni e delle esigenze della comunità. Ciò genera coesione sociale, senso d'appartenenza, identità collettiva e maggiore consapevolezza di quelli che sono i problemi della comunità. Inevitabilmente, le responsabilità derivanti dalla partecipazione diretta e attiva dei cittadini implicano che il singolo cittadino si assuma l'onere di portare avanti e rivendicare le risorse per far fronte ai bisogni o/e alle aspirazioni insoddisfatte. Nel concreto, il cittadino cosciente dei bisogni (e/o aspirazioni) della comunità e consapevole delle soluzioni atte a soddisfarli e si mobilita in prima persona per il raggiungimento delle risorse necessarie.

5.2) Cooperativa di produzione "El Humoso"

Nei primi anni '80, dopo la caduta del regime franchista, la regione andalusa era un territorio depresso dal punto di vista sia economico che sociale, caratterizzato da una profonda disuguaglianza e un alto tasso di disoccupazione.

L'economia di questa regione era totalmente dipendente dal settore agricolo. La maggior parte dei possedimenti terrieri era nelle mani dei grandi latifondisti, che detenevano circa il 90% della terra disponibile per le produzioni agricole. La proprietà della terra era così ripartita in quanto, durante la guerra civile spagnola, Franco remunerava i suoi alleati, in mancanza di denaro, con concessioni terriere molto generose e, nella zona di Marinaleda, il principale beneficiario di tali concessioni era il Duca dell'Infantado. I lavoratori della regione, per opporsi a questa situazione, si organizzarono in movimenti sindacali e sociali per cercare di uscire da questa situazione di degrado umano e sociale tramite il conseguimento delle terre da coltivare. Questa lotta per la terra si è protratta per molti anni, e solo nel 1991 la regione andalusa si decise a comprare al Duca tale terra per concederla direttamente ai lavoratori. Una volta ottenuta la terra, il comune di Marinaleda decise di attuare una gestione della stessa a livello comunitario. Questo significa che la volontà fu di non definire una proprietà, qualunque essa sia, o una cooperativa, o il comune, o una fondazione etc., per non incorrere nel rischio che qualcuno se ne appropriasse. Questa scelta è stata dettata anche dal fatto che la definizione di un ente proprietario era utile solo nel caso in cui si volesse venderla o suddividerla, obiettivi in contrapposizione all'idea che tutti i lavoratori-cittadini potessero beneficiarne in egual misura. Quindi la soluzione adottata fu di lasciare la proprietà della terra alla regione di Andalusia, che tramite una concessione di 100 anni la rendeva disponibile a tutta la comunità. La comunità, per organizzare il lavoro, decise di formare otto cooperative che diedero vita al "El Humoso", dove tutti i cittadini che ne avessero avuto bisogno avrebbero potuto lavorare. Legalmente ci sono dei soci della cooperativa, detti "*cooperativisti*", che detengono l'assegnazione della terra.

L'obiettivo principale di tale cooperativa è stato ed è tuttora la creazione di posti di lavoro. In un territorio dove la disoccupazione, dopo la crisi, raggiunge tassi del 20%, un'organizzazione del lavoro così strutturata crea enormi benefici alla comunità in termini di occupazione e sviluppo. Infatti una volta conseguita la terra e strutturata la cooperativa, venne formulata una strategia di sviluppo del territorio partecipata tra i cittadini, il comune e la cooperativa. Tutte le linee generali di sviluppo del "Humoso" vengono proposte e formulate dal comitato esecutivo, che è formato da i consiglieri comunali e dal management della cooperativa. E' importante ricordare che l'accesso è libero e chiunque può partecipare a tale comitato. Successivamente le proposte vengono sottoposte all'assemblea generale, che si riunisce con cadenza trimestrale (per l'humoso), alla quale possono e dovrebbero partecipare tutti i lavoratori. L'assemblea ha il ruolo di approvare o proporre modifiche sia alle linee generali di sviluppo, che ai criteri di organizzazione del lavoro. Una volta approvate tali linee generali, spetta al management della cooperativa declinarle in

strategie concrete e progetti di sviluppo industriale. L'idea alla base di questa strategia era ed è la creazione di valore tramite investimenti sul territorio.

Inizialmente la capacità produttiva della terra era completamente inutilizzata, basti pensare che non esisteva un sistema di irrigazione adeguato a sviluppare alcun tipo di coltivazione "umida". Di conseguenza fu necessario effettuare investimenti per sfruttare a pieno le opportunità che si erano create. In un primo momento furono comprati i macchinari basilari per avviare le coltivazioni, come trattori, irrigatori etc., cosicché fu possibile iniziare ad avviare le produzioni di olive, carciofi, fagiolini, cereali (in gran parte grano), peperoni e zucchero. In un primo momento, i prodotti agricoli venivano venduti a terzi, imprese che si occupavano della lavorazione a livello industriale, dato che la cooperativa non disponeva di alcuna attrezzatura per effettuare tali procedimenti.

I lavoratori della cooperativa si resero conto che l'unico modo per sviluppare ulteriormente l'occupazione e la produzione agricola dell'"Humoso", era di disporre di mezzi propri per la trasformazione di tali prodotti da materie prime a prodotti finiti (conservate, scatolame, sotto oli, sotto aceti etc.) da vendere direttamente sul mercato. Fu quindi deciso, in collaborazione col comune, di iniziare ad effettuare degli investimenti per industrializzare il territorio e la produzione. Il primo investimento effettuato fu la costruzione di un mulino per la trasformazione delle olive in olio extravergine d'oliva. Successivamente furono effettuati molti altri investimenti come la costruzione di serre, l'ampliamento del suolo produttivo, l'avvio di coltivazioni biologiche e infine la costruzione della fabbrica dotata di linee di produzione per trasformare le materie prime in prodotti finiti. La costruzione della fabbrica, oltre ad aver aumentato enormemente la profittabilità della cooperativa che ora si presenta sul mercato con prodotti finiti da vendere direttamente ai grandi distributori (carrefour, etc.), ha anche aumentato l'occupazione, creando molti posti di lavoro aggiuntivi. La fabbrica fu una svolta sostanziale in direzione di una maggiore equità di trattamento e di pari opportunità, in quanto tradizionalmente nella regione (non nel Humoso) le donne erano escluse dal lavoro nel campo perché considerato un lavoro duro e da uomini. Infatti vigeva una regola che obbligava le donne, nel caso in cui volessero lavorare nel campo, ad essere accompagnate da un uomo, in pratica dovevano lavorare in coppia. Considerando che all'epoca l'unica opportunità di lavoro era il campo, le donne venivano quasi totalmente escluse dal mercato del lavoro. È quindi importante sottolineare che l'occupazione creata all'interno della fabbrica è al 95% femminile, dal momento che le attività svolte sono meno onerose e dispendiose, dal punto di vista fisico, rispetto a quelle nel campo.

La struttura organizzativa:

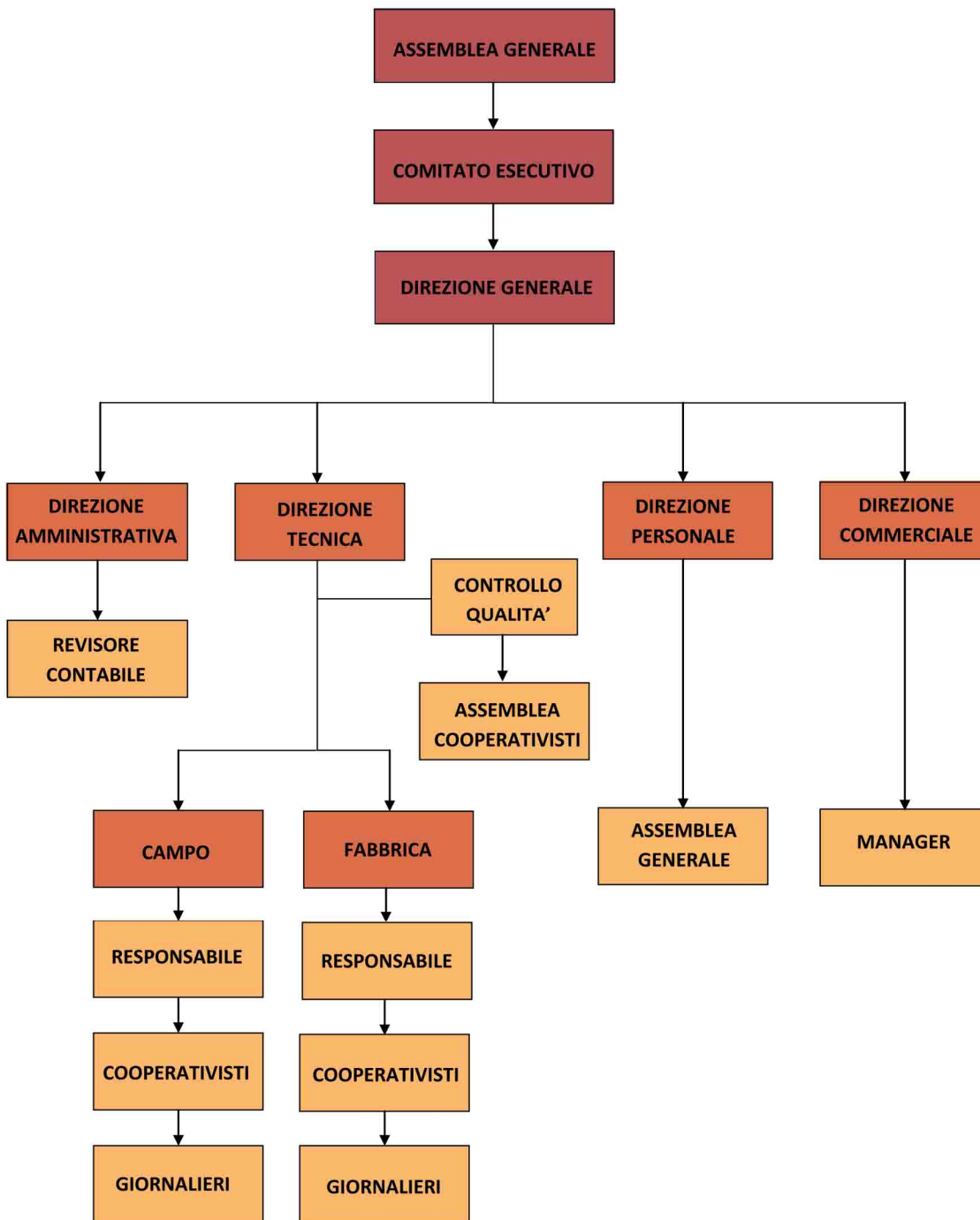


Fig. 7: organigramma cooperativa di produzione l'Humoso.

L'assemblea generale, aperta a tutti i cittadini, è l'organo che elegge il comitato esecutivo che si occupa di gestire e sviluppare le linee strategiche di sviluppo, non solo della cooperativa Humoso, ma di tutte le

attività della comunità nel suo complesso. All'interno del comitato esecutivo è presente la massima autorità della direzione aziendale (manager) e quindi è come se tale comitato svolgesse il ruolo di consiglio d'amministrazione a livello comunitario, sviluppando anche le strategie generali della cooperativa. Tali linee generali vengono successivamente tradotte in strategie concrete dalla direzione aziendale. È importante ricordare che le linee generali di sviluppo aziendale dell'Humoso, vengono esposte e discusse in assemblea generale ogni tre mesi, con l'obiettivo di coinvolgere attivamente i lavoratori e creare una base sociale forte.

Ad un primo livello gerarchico (quello immediatamente alle dipendenze del vertice aziendale), troviamo una struttura di tipo funzionale: le unità organizzative sono raggruppate in base alle attività svolte, con l'obiettivo di perseguire vantaggi di efficienza (da un lato attraverso la possibilità di raggiungere economie di scala, dall'altro attraverso la riduzione dei costi legati alla duplicazione delle risorse).

Al secondo livello, viene ripetuta un'organizzazione di tipo funzionale con una suddivisione tra le attività che vengono svolte nel campo (semina e raccolta) e quelle svolte nella fabbrica di trasformazione dei prodotti. Tale organizzazione è orientata a ricercare l'efficienza, sia nelle attività svolte nel campo, che in quelle svolte in fabbrica, in termini di saturazione delle linee produttive. Il controllo qualità e il coordinamento a livello operativo è effettuato dai soci della cooperativa (cooperativisti), sia quotidianamente tramite supervisione diretta, che tramite l'assemblea dei soci che si riunisce una volta al mese e discute dell'andamento operativo della cooperativa.

Organizzazione della Cooperativa Agricola Humoso:

Un primo aspetto fondamentale da analizzare per capire il funzionamento della cooperativa è la suddivisione dei ruoli e dei compiti all'interno della stessa. Innanzitutto, è importante sottolineare che dal punto di vista economico la cooperativa è del tutto indipendente dal comune, in quanto il comune non fornisce alcun finanziamento diretto alla cooperativa. In secondo luogo, è di grande interesse comprendere come vengono decise le strategie di sviluppo della cooperativa a livello comunitario. La cooperativa agricola Humoso nacque a fronte di grandi pressioni esercitate da parte della società civile nei confronti della regione Andalusia per più di un decennio, i cittadini si organizzarono in un movimento sindacale e sociale forte che ha portato, in collaborazione col governo Andaluso e con il governo centrale, alla riforma agraria degli anni novanta. Tale riforma, nel caso specifico di Marinaleda, ha comportato l'assegnazione della terra (1200 ettari), precedentemente appartenuta al Duca del Infantado, alla comunità di modo tale che tutti i cittadini/lavoratori ne potessero beneficiare in egual misura. Una volta conseguita la terra, fu necessario costituire otto cooperative affinché ci fossero degli assegnatari legali di tale terra, in pratica furono eletti in assemblea dieci cooperativisti per ogni cooperativa che detenevano l'assegnazione della terra, ma non la

proprietà della terra. I cooperativisti furono scelti tra le persone che maggiormente avevano contribuito al processo di acquisizione della terra, e, a parità di contributo, in base ad un criterio di equità che cercava di garantire un reddito fisso a ciascuna famiglia, all'epoca prive di redditi famigliari garantiti.

I cooperativisti sono assunti dalla cooperativa a tempo indeterminato e percepiscono un reddito fisso di 1200 euro al mese e hanno il compito di organizzare e coordinare i lavoratori giornalieri, di monitorarne le attività e di controllare il normale svolgimento del lavoro. In pratica, è come se fossero degli operai specializzati che si occupano del funzionamento operativo della cooperativa e di supervisionare il corretto svolgimento delle fasi di produzione.

I lavoratori giornalieri sono composti da tutti i disoccupati di Marinaleda che possono in egual misura accedere ai benefici della cooperativa offrendo lavoro diretto e ricevendo un salario. I giornalieri non sono assunti tutto l'anno ma contrattati a stagione; essendo il settore agricolo caratterizzato da una forte stagionalità, si ricorre a questa tipologia di lavoratori nelle fasi di produzione che richiedono molta manodopera: la semina, la raccolta (campo) e la trasformazione delle materie prime in prodotti finiti (fabbrica).

Inoltre un'altra categoria di lavoratori fondamentale, ma in numero molto minore, è la direzione aziendale, amministratori, manager, responsabili e segretarie che si occupano della gestione aziendale e di declinare le linee generali di sviluppo in strategie concrete.

Infine, l'ultimo organo che partecipa al funzionamento della cooperativa, in maniera assai rilevante, è il comitato esecutivo che si occupa di sviluppare le linee generali di sviluppo della cooperativa. Il Comitato esecutivo può essere interpretato come un consiglio d'amministrazione che detta le linee generali di sviluppo della cooperativa e che viene votato dall'assemblea generale (assemblea dei soci), dopodiché tali linee generali vengono declinate in strategie concrete dal management della cooperativa; il direttore generale della cooperativa fa naturalmente parte anche del comitato esecutivo. In concreto, le strategie generali di sviluppo della cooperativa vengono prese a livello comunitario (comunale) e non a livello aziendale, ciò è possibile in quanto la cooperativa è considerata a tutti gli effetti parte della comunità e non un'organizzazione autonoma che può decidere in maniera indipendente. Naturalmente, i vertici della cooperativa fanno parte del comitato esecutivo e quindi sono parte integrante del processo decisionale.

Criticità

Un'ultima considerazione importante da sottolineare è il costante trade-off (conflitto) tra l'aspetto sociale, mission di massimizzazione dei benefici per la comunità (valore sociale), e quello economico, contenimento dei costi e competitività. Infatti, l'obiettivo della cooperativa è la creazione di posti di lavoro e non la massimizzazione del profitto, come invece di solito avviene, e di conseguenza anche i criteri con cui si

organizza la produzione sono differenti da quelli adottati normalmente. Questa situazione si rispecchia principalmente in due aspetti: i criteri di reclutamento dei giornalieri e il livello di automazione della produzione. Quest'ultimo aspetto, è strettamente collegato al livello di produttività e quindi di competitività della cooperativa sul mercato: maggiore automazione implica maggiore produttività e quindi un minor costo per unità prodotta. Attualmente la linea guida vigente nella cooperativa è quella di non automatizzare ulteriormente la produzione finché ci sia almeno un disoccupato a Marinaleda, principio in accordo con la mission sociale della cooperativa ma in forte conflitto con la sostenibilità economica della cooperativa nel lungo periodo. Ancor più problematico è come gestire e stabilire i criteri di reclutamento dei giornalieri. Infatti, tale cooperativa è nata per risolvere il problema della disoccupazione nel comune, in seguito a due decenni di lotta e pressioni esercitate dai cittadini nei confronti del parlamento Andaluso, e di conseguenza tutti i cittadini hanno, in linea di principio, ugual diritto a lavorare e quindi a trarre benefici dalla cooperativa. In realtà, per un principio di equità e uguaglianza, l'accesso alla cooperativa come lavoratori giornalieri è aperto a tutte le persone disoccupate e non solo ai residenti di Marinaleda. Il criterio, che gli stessi cittadini hanno votato in assemblea, per ordinare i richiedenti (disoccupati) in una graduatoria di priorità è basato sul livello di partecipazione alla vita comunitaria. In pratica, chi contribuisce maggiormente, tramite la partecipazione diretta e attiva, al benessere della comunità ha la precedenza a lavorare nella cooperativa come giornaliero, ma questo non contempla alcun criterio di natura economica (competenze, esperienza, etc.). L'accesso è aperto a tutti (anche a chi non partecipa) e questo è possibile grazie ad una ripartizione del lavoro equa e solidale: infatti i richiedenti (disoccupati) vengono suddivisi in gruppi che si alternano nell'erogazione del lavoro e ogni gruppo eroga il medesimo numero di giornate lavorative, fino al termine della stagione (produzione agricola). Il criterio della partecipazione permette ai cittadini più attivi a livello comunitario di essere inseriti nei primi gruppi così da aver garantito un certo numero di giornate lavorative. Questo criterio di organizzazione del lavoro crea notevoli tensioni, primo tra tutti il livello di competenze e quindi di professionalità dei lavoratori che si ripercuote sulla qualità del lavoro, sul livello di produttività e sulla qualità del prodotto finito. Dato questo problema, è stato deciso che questa modalità organizzativa (suddivisione in gruppi) è limitata alle attività svolte nel campo. Infatti, nella fabbrica non è prevista alcuna rotazione dei lavoratori, dato che le mansioni svolte sono più critiche e condizionano direttamente la qualità della linea produttiva e dei prodotti finiti.

PROGETTO		Cooperativa Agricola di produzione Humoso
MISSION		Cooperativa senza fini di lucro; obiettivo: creazione di valore sociale (occupazione e benessere per la comunità)
PROCESSO	Multisetto	Società civile, Comune, Cooperativa <i>Humoso</i>
	Partecipazione	Partecipazione diretta dei cittadini nella gestione tramite Assemblea Generale e Comitato esecutivo
	Empowerment	Responsabilizzazione dei lavoratori e potere decisionale
RISULTATO	Nuovo	Modalità di formazione delle strategie aziendali, modalità di reclutamento dei giornalieri
	Migliore	Impatto maggiore in termini occupazionali e di indotto economico per la comunità rispetto ad un'azienda tradizionale
	Impatto sociale	Riduzione della disoccupazione e dell'emigrazione, anche temporanea, per necessità lavorative, incremento occupazione femminile
TARGET	Individui	Disoccupati
	Territoriale	Sviluppo economico e benessere sociale

Tab. 4: tabella riassuntiva cooperativa agricola l'Humoso.

Conclusioni cooperativa di produzione agricola l'Humoso:

Per valutare se tale progetto (cooperativa l'Humoso) può essere considerato innovativo socialmente o meno è necessario fare riferimento al modello teorico del capitolo 3. Infatti, in questa fase è necessario stabilire se e in che modo sono presenti le caratteristiche che il modello teorico considera come necessarie al concetto d'innovazione sociale. Di tutte queste caratteristiche due sono particolarmente importanti, perché considerate condizioni necessarie.

La prima sostiene che **l'obiettivo/mission del progetto di innovazione sociale sia di natura sociale**, come visto anche nella tabella riassuntiva, l'obiettivo della cooperativa è di natura sociale, in particolare, la cooperativa è orientata alla massimizzazione del valore sociale e non solo dei profitti.

La seconda sostiene che **il valore creato dall'innovazione sociale, anche in termini di profitto, deve beneficiare segmenti svantaggiati di popolazione o deve essere utilizzato a supporto della mission sociale dell'iniziativa o dell'organizzazione che la sviluppa; l'innovazione sociale non può beneficiare, principalmente, imprenditori, investitori o clienti ordinari (non svantaggiati)**, come detto la cooperativa non ha fini di lucro (non può erogare dividendi) e tutti i profitti dell'Humoso vengono reinvestiti nella cooperativa stessa per cercare di creare ulteriore occupazione nella comunità, ampliando e sviluppando il modello di business.

Drivers: **I drivers sono il punto di partenza di ogni innovazione sociale e sebbene possano essere molteplici e vari sono riconducibili a due tipologie: necessità e aspirazione.** La cooperativa è nata a fronte di una necessità, l'alto tasso di disoccupazione presente nella comunità, infatti l'obiettivo della cooperativa è creare occupazione.

Partecipazione: **gli stessi beneficiari dovrebbero contribuire attivamente in tutte le fasi del processo (partecipazione)**, i lavoratori partecipano tramite due forme principali: il lavoro diretto e la partecipazione alle assemblee e al comitato esecutivo. La prima forma di partecipazione è quella classica che prevede la erogazione, pura e semplice, del lavoro, la seconda invece permette di coinvolgere i lavoratori nel processo decisionale della cooperativa. In assemblea i lavoratori possono interessarsi all'andamento della cooperativa in termini sia di problemi da risolvere che di opportunità da sviluppare, e quindi essere partecipi e coscienti della situazione della cooperativa. Questo coinvolgimento della base sociale permette ai lavoratori di poter contribuire direttamente a sviluppare le linee strategiche della cooperativa.

Empowerment: **gli individui e/o gruppi di individui hanno le capacità e devono acquisire le competenze e gli strumenti necessari ad effettuare i cambiamenti indispensabili per migliorare le loro condizioni di vita (empowerment).** In un certo senso la partecipazione in assemblea aumenta il livello di empowerment dei lavoratori, in quanto, il loro coinvolgimento nelle scelte strategiche implica sia l'acquisizione di conoscenze basilari in ambito economico-manageriale, ma soprattutto responsabilizza i lavoratori. Infatti, i lavoratori essendo coinvolti nel processo decisionale comprendono a fondo le motivazioni delle scelte che vengono prese e di conseguenza sono maggiormente motivati e responsabilizzati. Ciò crea benefici in termini di impegno e affidabilità dei lavoratori che condividono personalmente gli obiettivi da raggiungere.

Multisetore: **nei processi di innovazione sociale possono essere potenzialmente coinvolte organizzazioni provenienti da tutti e quattro i settori (pubblico, privato, sociale e società civile) con l'obiettivo di integrare approcci, strumenti, risorse e competenze di mercato e non, per un fine comune di natura**

sociale , nel caso specifico della cooperativa di lavoro le organizzazioni che partecipano e contribuiscono allo sviluppo della cooperativa sono principalmente due: il comune e il management della cooperativa che fanno parte del Comitato esecutivo e i lavoratori (Società Civile).

Nuovo: **raramente le soluzioni a problemi sociali sono nuove di per sé, ma molto spesso sono nuove combinazioni di idee e strumenti pre-esistenti.** La cooperativa presenta due aspetti che possono essere considerati innovativi: la modalità di formazione delle strategie e di gestione della stessa a livello comunitario e il criterio di reclutamento dei giornalieri. Le linee strategiche vengono sviluppate dal Comitato Esecutivo e vengono discusse e modificate in assemblea dove tutti i lavoratori dovrebbero partecipare e contribuire attivamente, invece i criteri di reclutamento dei giornalieri sono basati sul livello di partecipazione alla vita comunitaria e non su criteri economici. Sicuramente quest'ultimo aspetto è singolare e crea innumerevoli tensioni all'interno della cooperativa.

Migliore: **per essere considerata un'innovazione sociale, un processo o un risultato deve essere o più efficiente o più efficace o più sostenibile delle alternative esistenti.** Sicuramente la presenza di una cooperativa orientata alla massimizzazione del valore sociale e non solo alla massimizzazione dei profitti, crea maggiori benefici alla comunità. Per esempio, il livello di occupazione che crea la cooperativa è maggiore rispetto a quello che creerebbe un'azienda tradizionale e ciò è dovuto a diversi fattori tra cui la volontà di non automatizzare ulteriormente la produzione e di permettere a tutti i disoccupati di accedere alla cooperativa come lavoratori, è come se fosse un rifugio di ultima istanza per i disoccupati della comunità.

Impatto sociale: L'impatto sociale che ha prodotto la cooperativa a dato un impulso fondamentale al concetto di uguaglianza di genere sul posto di lavoro, infatti, l'occupazione creata all'interno della fabbrica è al 95% femminile e l'occupazione totale del Humoso è al 50% femminile. Inoltre l'Humoso occupa circa il 30 % degli occupati totali del comune di Marinaleda e il 35% degli occupati totali del settore agricolo, ciò significa che il settore agricolo è la maggiore fonte di occupazione nella comunità e infatti il 72% dell'occupazione totale proviene dall'agricoltura. In altre parole, l'Humoso ha contribuito enormemente a ridurre la disoccupazione a Marinaleda, in seguito, forniamo i dati dei tassi di disoccupazione dei paesi adiacenti Marinaleda.

	Ilora de estepa	Aguadulce	Marinaleda	Badolatosa	El Rubio	Herrera	Estepa	Ecjica
n° abitanti	873	2.181	2.759	3.238	3.622	6.516	12.682	40.534
% occupati nell'agricoltura	45,4%	51,9%	72,4%	72,1%	63,5%	39,7%	31%	30,6%
% tasso di disoccupazione	9,6%	9,1%	6,1%	7,5%	9%	11%	15%	15,1%

Tab. 5: Tasso di disoccupazione a cura di Caja Espana e Caja Duero

Concludendo possiamo affermare che le due condizioni, che il modello considera come necessarie, sono ampiamente soddisfatte dalla cooperativa, e vengono soddisfatti in linea generale anche tutti gli altri criteri, ma in alcuni casi è difficile definire il livello di innovazione sociale che producono tali caratteristiche sul funzionamento della cooperativa. Di conseguenza possiamo concludere che la cooperativa presenta molti elementi innovativi socialmente ma non possiamo definire con certezza se sia innovativa socialmente nel suo funzionamento generale. Sarebbe necessario approfondire maggiormente l'argomento.

5.3) Progetto di autocostruzione

Il progetto di autocostruzione nasce dalla mancanza di progetti abitativi nel territorio e quindi dalla necessità di disporre di alloggi adeguati da parte dei cittadini. Inoltre uno dei principi della politica comunitaria di Marinaleda è il diritto alla casa come bene fondamentale.

Il primo progetto di autocostruzione è avvenuto nel 1987, e furono costruite 24 case da 90 m²; ciò fu possibile grazie ad una collaborazione tra il comune, la giunta di Andalusia, e i cittadini. In pratica la giunta di Andalusia si fece carico di fornire il materiale, il progetto e la direzione tecnica, il comune fornì il terreno, i macchinari e la gestione dei lavori, e i cittadini (la società civile) la manodopera. Questo primo progetto sperimentale produsse risultati insperati: infatti la costruzione degli alloggi fu terminata quasi totalmente con lavoro volontario. Questo primo progetto, nonostante il successo che riscontrò, fece sorgere alcuni problemi tra cui i più importanti erano il livello di formazione professionale della manodopera volontaria e il criterio di ripartizione delle case una volta ultimate. All'epoca, il criterio di assegnazione delle case non era ancora stato formalizzato e quindi fu deciso che, solo per quel progetto, avrebbero avuto diritto alla casa le persone che, a parità di condizioni economiche, si fossero impegnate di più in termini di lavoro

diretto. In realtà all'epoca questo criterio non creò molti problemi dato che fu osservato che gli individui che avevano più bisogno erano generalmente anche quelli che si impegnavano maggiormente nel progetto.

Quindi a fronte di questa prima sperimentazione, dato il successo e la volontà di replicarla, fu necessario strutturare e sistematizzare il progetto. Il comune in collaborazione coi cittadini propose alla giunta di finanziare altri progetti di autocostruzione, visto che, a parità di finanziamento, era possibile costruire molte più case rispetto alle logiche di costruzione tradizionali. La giunta diede il suo benestare a replicare il progetto a Marinaleda ed addirittura ad estenderlo a tutta la regione Andalusia. Questo fu possibile soprattutto grazie alla collaborazione degli attori che parteciparono al processo decisionale.

Inoltre il comune per agevolare il progetto di autocostruzione, ma non solo, decise di comprare ai singoli privati quasi tutto il terreno adiacente il centro abitato di Marinaleda dato che aveva una destinazione d'uso agricolo ed era estremamente economico. Dopodiché cambiò la destinazione d'uso del terreno, da agricolo ad edificabile, e lo fornì gratuitamente ai cittadini che partecipavano al progetto di autocostruzione. L'accesso al progetto da parte dei cittadini è libero cioè tutti si possono iscrivere per aver diritto alla casa, ma devono rispettare tre criteri: che sia la prima casa, essere residenti nel comune di Marinaleda da almeno due anni ed essere maggiorenni. Naturalmente esistono altri criteri per ordinare i richiedenti in una graduatoria (lista d'attesa) e tali criteri non sono molto differenti da quelli che possono avere le cooperative di costruzione in Italia, redditi familiari, numero di figli o altri componenti a carico della famiglia, da quanto tempo si è iscritti, etc.

Un altro aspetto fondamentale di tale progetto è l'organizzazione del lavoro volontario. Come detto precedentemente, i lavoratori volontari non sono professionisti e non detengono le competenze necessarie. Il comune organizzò, in collaborazione con la giunta di Andalusia, dei corsi di formazione professionale orientati a sviluppare le competenze mancanti; tali corsi comprendevano varie specializzazioni: carpenteria, idraulica, elettricista, muratura. Grazie a questi corsi di formazione è stato osservato che su 20-25 auto-costruttori almeno 7-10 persone detengono le competenze basiche di professionalità nel campo edile così da permettere lo svolgimento dei lavori. Una tale organizzazione del lavoro volontario, permette di creare valore per la comunità, tramite la costruzione degli alloggi, e di creare valore umano e professionale, tramite la formazione dei lavoratori che, una volta terminato il progetto, detengono le competenze basiche nel campo edile e possono anche decidere di continuare a lavorare in tale settore in maniera autonoma. Inoltre essendo l'Andalusia una regione con un alto tasso di disoccupazione, con questa modalità costruttiva il lavoratore, se disoccupato, crea valore economico per sé in quanto, anche se non percepisce uno stipendio, riduce il costo della sua casa in egual misura alle ore impiegate nella costruzione. Mediamente, ogni auto-costruttore deve garantire 380-390 giorni di lavoro volontario per tutta la durata del progetto, ed è importante che tutti gli auto-costruttori siano coordinati nel senso che se uno ritarda esageratamente gli altri sono costretti ad aspettare che eroghi il suo lavoro volontario affinché, al termine del progetto, tutti abbiano svolto le stesse giornate lavorative. Nel caso in

cui un auto-costruttore non possa partecipare al progetto in maniera diretta per tutta la sua durata, ha due possibilità o si fa sostituire da un familiare che lavora al suo posto oppure è obbligato a versare la somma di 45 € / per ogni giorno di lavoro non erogato ad una commissione di gestione degli auto-costruttori, questi soldi vengono utilizzati per assumere manodopera qualificata (professionisti) dal mercato. È stata adottata questa soluzione perché se l'auto-costruttore potesse scegliere direttamente chi lo sostituisce, un amico o un lavoratore da assumere al suo posto, si verificherebbe il rischio concreto di una riduzione dell'impegno nel caso lavorino amici o conoscenti o una riduzione della qualità del lavoro se potesse assumere sul mercato in base al costo. Mediamente la durata di un progetto di auto-costruzione varia da 2 anni e mezzo a 4 anni. Dal '81 a oggi sono state costruite più di 300 abitazioni, inoltre altre 42 sono al momento in costruzione ma non ancora ultimate, e altre 200 in progetto di essere costruite nei prossimi anni per garantire ai giovani il diritto alla casa. È importante sottolineare che tali abitazioni prevedono 90 m² abitativi (casa) e 100 m² di patio, dopodiché il singolo costruttore, in base alle sue necessità, può decidere di ampliare la parte abitativa della casa edificando parte del patio. La costruzione di ulteriori stanze o per esempio di un box per la macchina è totalmente a carico dell'auto-costruttore che si dovrà occupare personalmente di assumere dei professionisti dal mercato per ultimare tali lavori. In questo modo le case soddisfano in maniera migliore le diverse esigenze abitative degli auto-costruttori che possono dipendere dalla numerosità del nucleo familiare o, più in generale, dalle specifiche necessità che ha ogni famiglia.

Le modalità di pagamento sono le seguenti: ogni auto costruttore deve erogare, durante la durata del progetto, un totale di 380-400 giorni di lavoro volontario; se un auto-costruttore non può erogare direttamente il lavoro perché occupato in altre attività e non può nemmeno mandare un familiare al suo posto, allora deve pagare una somma di euro 450 ogni mese, che equivalgono a 10 giorni di lavoro volontario, per un totale di circa 17.000 euro. Oltre a questi soldi, ogni auto-costruttore deve pagare una somma mensile di 15 euro per circa 133 anni che dovrebbero servire a ripagare il materiale che la regione ha offerto per la costruzione delle case, che in valore ammonta ad un totale di 24.000 euro. Il terreno per ogni singola casa è offerto dal comune, per il momento gratuitamente, e ha un valore di mercato di circa 20.000-24.000 euro. Una casa ottenuta per mezzo del progetto di auto-costruzione non può essere venduta sul mercato ma solo al comune, che ha la prelazione sulla vendita, ed è disposto a pagarla 17.000 euro: in pratica, riconosce all'auto-costruttore il valore del lavoro volontario che egli ha investito nella costruzione della casa, ma non la quota relativa al pagamento mensile dei 15 euro, che viene considerata come un affitto. Il comune successivamente la rivende ad un'altra famiglia, la prima della lista d'attesa del progetto, che abbia i soldi per comprarla (a 17.000 euro), con un risparmio di più del 80% rispetto al valore di mercato, infatti, il prezzo di mercato di una casa di questo tipo è di circa 90.000-100.000 euro.

In realtà le modalità di pagamento del progetto di auto-costruzione, che la regione ha esteso a tutta Andalusia, sono differenti. La parte di valore corrispondente all'erogazione del lavoro volontario è identica, mentre le differenze risiedono nelle modalità di pagamento della parte di valore associata al finanziamento della Regione e al valore del terreno. Infatti, teoricamente la casa non può essere venduta per 20 anni durante i quali l'auto-costruttore versa una quota di 120 euro al mese per ripagare il finanziamento della regione che ammonta a 24.000 euro. Teoricamente, dopo aver ripagato tale investimento, l'auto-costruttore dispone totalmente della proprietà della casa. L'unico problema è che normalmente l'auto-costruttore dovrebbe pagare anche il valore attribuito al suolo che utilizza, che ammonta a circa 20.000-24.000 euro, ma in Marinaleda il suolo è fornito gratuitamente e quindi a fronte di tale scelta, decisa di comune accordo in assemblea da parte di tutti i cittadini, non è possibile assegnare la proprietà della casa al singolo auto-costruttore per lo meno finché non viene risolto questo problema, fissando un prezzo anche simbolico (non è legale regalare la terra del comune). La parte di pagamento che corrisponde alla quota di 15 euro al mese viene considerato come un affitto che l'auto-costruttore paga al comune e quindi non viene recuperato né al momento di una ipotetica vendita, come detto, né viene restituito alla Regione da parte del comune. Ciò è dovuto al fatto che Marinaleda ha effettuato innumerevoli pressioni nei confronti della regione per denunciare il problema abitativo della comunità, raggiungendo un accordo nel quale tali finanziamenti possono essere considerati a tutti gli effetti contributi pubblici all'edilizia popolare. Inoltre, è importante ricordare che le case di auto-costruzione non possono neanche essere affittate sul mercato (prezzo medio affitto 300-350 euro al mese), in quanto ci sarebbe un conflitto di interessi. Infatti, le persone che necessitano di una casa a Marinaleda sono sicuramente iscritte nella lista d'attesa del progetto di auto-costruzione, e, di conseguenza, il comune non può permettere, considerando i criteri di assegnazione delle case ed il loro prezzo irrisorio, che vi siano speculazioni da parte degli assegnatari. Per il momento questa modalità organizzativa utilizzata a Marinaleda, essendo stata scelta di comune accordo da parte di tutti i cittadini, non ha creato alcun tipo di problema.

PROGETTO		Auto-costruzione
MISSION		Risolvere il problema abitativo
PROCESSO	Multisetto	Settore pubblico, Società civile e aziende private
	Partecipazione	Finanziamenti da parte del settore pubblico, lavoro diretto degli auto-costruttori, e lavoro diretto delle altre aziende private
	Empowerment	Acquisizione di competenze nel settore edile, maggiore equità sociale e responsabilità collettiva nel quartiere
RISULTATO	Nuovo	Nuova modalità costruttiva rispetto alle logiche tradizionali di mercato
	Migliore	Più efficace risponde meglio alle esigenze dei cittadini (prezzo molto più basso e costruzione personalizzabile)
	Impatto sociale	Riduzione del problema abitativo per le persone che non possono accedere al tradizionale mercato immobiliare
TARGET	Individui	Cittadini privi di una prima casa
	Territoriale	Edilizia residenziale d'alta qualità riqualificazione di zone agricole inutilizzate

Tab. 6: tabella riassuntiva progetto di auto-costruzione.

Conclusioni progetto di Autocostruzione:

Per valutare se il progetto di Auto-costruzione può essere considerato innovativo socialmente o meno è necessario fare sempre riferimento al modello teorico del capitolo 3. Infatti, è necessario stabilire se e in che modo sono presenti le caratteristiche che il modello teorico considera come necessarie al concetto d'innovazione sociale.

La prima condizione necessaria sostiene che **l'obiettivo/mission del progetto di innovazione sociale sia di natura sociale**, l'obiettivo del progetto di auto-costruzione è risolvere il problema abitativo della comunità. Ciò è possibile se i cittadini hanno la possibilità di disporre di abitazioni residenziali ad un prezzo equo.

La seconda condizione necessaria sostiene che **il valore creato dall'innovazione sociale, anche in termini di profitto, deve beneficiare segmenti svantaggiati di popolazione o deve essere utilizzato a supporto della mission sociale dell'iniziativa o dell'organizzazione che la sviluppa; l'innovazione sociale non può beneficiare, principalmente, imprenditori, investitori o clienti ordinari (non svantaggiati)**. I beneficiari diretti di tale progetto sono gli auto-costruttori che grazie all'aiuto del comune e della regione possono costruirsi la propria casa ad un prezzo estremamente inferiore a quello di mercato.

Drivers: **I drivers sono il punto di partenza di ogni innovazione sociale e sebbene possano essere molteplici e vari sono riconducibili a due tipologie: necessità e aspirazione**. Il progetto di auto-costruzione è nato a fronte della necessità di risolvere il problema abitativo a Marinaleda.

Partecipazione: **gli stessi beneficiari dovrebbero contribuire attivamente in tutte le fasi del processo (partecipazione)**, il progetto di auto-costruzione prevede la partecipazione di differenti attori e organizzazioni: la Regione e il Comune, gli auto-costruttori e alcune imprese private. La Regione fornisce il materiale, il progetto e la direzione tecnica, il comune mette a disposizione il terreno, i macchinari e la gestione dei lavori, e i cittadini la manodopera, in pratica quest'ultimi si costruiscono la casa. Il mercato viene coinvolto nel progetto in due casi: se l'auto-costruttore non può erogare il lavoro diretto, deve pagare una somma mensile alla commissione degli auto-costruttori, con questi soldi la commissione assume professionisti dal mercato che sostituiscono gli auto-costruttori. L'altro caso in cui viene coinvolto il mercato è quando una volta terminato il progetto e assegnate le case agli auto-costruttori, il singolo auto-costruttore decide autonomamente di edificare parte del patio, anche in questo caso, l'auto-costruttore deve generalmente assumere dei professionisti dal mercato per terminare i lavori.

Empowerment: **gli individui e/o gruppi di individui hanno le capacità e devono acquisire le competenze e gli strumenti necessari ad effettuare i cambiamenti indispensabili per migliorare le loro condizioni di vita**. L'empowerment nel progetto di auto-costruzione avviene tramite l'acquisizione di competenze nel settore edile da parte degli auto-costruttori, che una volta terminato il progetto possono decidere in autonomia se continuare a lavorare in tale settore o meno. Inoltre, la stretta collaborazione degli auto-costruttori durante il progetto crea coesione sociale e migliora le relazioni tra i vicini. Infine, l'istituzione di un tale progetto aumenta notevolmente l'equità sociale dando la possibilità anche ai cittadini tradizionalmente esclusi dal mercato immobiliare di disporre di un'casa adeguata alle loro esigenze abitative (empowerment sociale).

Multisetore: **nei processi di innovazione sociale possono essere potenzialmente coinvolte organizzazioni provenienti da tutti e quattro i settori (pubblico, privato, sociale e società civile) con l'obiettivo di**

integrare approcci, strumenti, risorse e competenze di mercato e non, per un fine comune di natura sociale, il progetto di auto-costruzione prevede la partecipazione di differenti organizzazioni: la Regione e il Comune (Settore Pubblico), gli auto-costruttori (Società Civile) e le imprese private di costruzione (Mercato).

Nuovo: raramente le soluzioni a problemi sociali sono nuove di per sé, ma molto spesso sono nuove combinazioni di idee e strumenti pre-esistenti. Il progetto di Auto-costruzione utilizza una modalità costruttiva innovativa rispetto alle tradizionali logiche di costruzione.

Migliore: per essere considerata un'innovazione sociale, un processo o un risultato deve essere o più efficiente o più efficace o più sostenibile delle alternative esistenti. Il progetto di auto-costruzione può essere considerato migliore in termini di efficacia rispetto alle tradizionali logiche costruttive per tre motivi. In primo luogo permette di soddisfare bisogni altrimenti insoddisfatti, infatti dato che il prezzo finale della casa è di molto inferiore al prezzo di mercato permette l'accesso a cittadini altrimenti esclusi. Il secondo motivo è che, le abitazioni sono personalizzabili e quindi rispondono al meglio alle esigenze degli auto-costruttori e delle loro famiglie. Il terzo è che tale progetto ha prodotto un beneficio ulteriore data la storia passata di Marinaleda, ossia quella di aver utilizzato la forza lavoro disoccupata per creare valore in questo caso gli stessi disoccupati hanno costruito valore per loro stessi.

Impatto sociale: il progetto di auto-costruzione ha permesso di edificare più di 300 abitazioni nel corso degli'ultimi 25 anni, che rappresentano circa il 30% di tutte le abitazioni familiari presenti a Marinaleda, inoltre altre 200 sono in progetto di essere costruite per dare ai giovani l'opportunità di disporre di una casa a ad un prezzo equo. Il prezzo che dovrebbe essere pagato da un auto-costruttore, se fossero rispettate le modalità di pagamento tradizionali ammonterebbe a circa il 60% del prezzo di mercato, ossia (17.000 euro lavoro volontario + 20.000-24.000 euro di terreno + 24.000 finanziamento Regione) a fronte di un prezzo di mercato di circa 90.000-100.000 euro. Ma a Marinaleda gli auto-costruttori sostengono solo il costo relativo al lavoro volontario e parte del costo del finanziamento della giunta, in pratica pagano le abitazioni circa il 20% del prezzo di mercato. Una scelta di questo tipo crea enormi benefici intermini di opportunità d'accesso, infatti, tutti i cittadini svantaggiati e non possono disporre di una abitazione più che dignitosa ad un prezzo equo.

Beneficiari: i beneficiari di tale progetto sono tutti i cittadini di Marinaleda e in particolare i cittadini svantaggiati che altrimenti non potrebbero disporre di una casa di proprietà, inoltre ne beneficia la comunità in quanto grazie a questo progetto sono state rivalutate ampie zone agricole inizialmente inutilizzate.

Il Progetto di Auto-costruzione può a tutti gli effetti essere considerato innovativo socialmente in riferimento al modello teorico (Cap 3).

5.4) Bilancio partecipato

Il bilancio partecipato nasce da un intrecciato processo tra lo Stato e la società civile (Novy & Lebout 2005). L'obiettivo del bilancio partecipato è quello di avvicinare il potere decisionale ai cittadini, consultandoli in maniera attiva e diretta. La più famosa sperimentazione di questo modello decisionale fu attuata a Porto Alegre in Brasile nel 1989. In realtà Marinaleda fu pioniera nell'utilizzo di tale modello, anche se con modalità meno strutturate rispetto a quelle utilizzate a Porto Alegre. Infatti, è dal 1979 che le spese proposte dal Consiglio Comunale sono presentate negli spazi della comunità per essere discusse, modificate e approvate. La decisione di attuare a Marinaleda il bilancio partecipato ha due obiettivi. Il primo è sia promuovere una gestione trasparente delle finanze pubbliche, che dimostrare i valori di onestà e rettitudine del consiglio comunale. Il secondo è di coinvolgere direttamente i cittadini promuovendo la partecipazione attiva degli stessi nella gestione della cosa pubblica affinché contribuiscano in prima persona al benessere della comunità. In altre parole, il bilancio partecipato mira sia a coinvolgere i cittadini nella gestione del denaro pubblico che a garantire che le scelte di spesa soddisfino in maniera migliore i bisogni delle persone.

Prima di esporre l'organizzazione e il funzionamento del bilancio partecipato è necessario spiegare il ruolo del comitato esecutivo, che è centrale al modello decisionale adottato a Marinaleda. Il comitato esecutivo, in pratica, è l'organo che si occupa di studiare e proporre le linee generali di sviluppo da attuare a Marinaleda: è come se si sostituisse al consiglio comunale vero e proprio. Infatti, il comitato esecutivo è formato da tutti i consiglieri della giunta di governo, dal sindaco ma anche da tutte quelle persone che vogliono partecipare: infatti, l'accesso è libero a tutti i cittadini e quindi anche ai consiglieri dell'opposizione. Il comitato esecutivo ha il compito di gestire e organizzare il comune in tutti i suoi aspetti, proporre le linee guida di sviluppo, gli investimenti e tutte le altre scelte necessarie al buon funzionamento del comune. L'obiettivo di tale organo decisionale è avvicinare il potere decisionale ai cittadini che sono liberi di partecipare e contribuire anche in questo ambito. Inoltre, è l'organo che si occupa di rappresentare la giunta di governo in tutti gli spazi della comunità (assemblee) dove vengono discusse, modificate e approvate tutte le decisioni che il comitato esecutivo sottopone all'attenzione dei cittadini. Il bilancio partecipato nasce dall'iterazione tra il comitato esecutivo e la società civile; infatti il consiglio comunale vero e proprio a Marinaleda ha solo il compito di ufficializzare le decisioni prese in assemblea (ruolo legale ma non decisionale).

Funzionamento bilancio partecipato

Il bilancio partecipato attuato a Marinaleda è formato da due fasi principali, una prima serie di consultazioni dei cittadini a livello di quartiere e una seconda serie di consultazioni a livello comunitario (assemblea generale). In pratica, il comitato esecutivo è l'organo che si occupa di formulare la proposta iniziale del bilancio che successivamente viene spiegata e sottoposta all'attenzione dei cittadini negli spazi della comunità. La prima serie di consultazioni viene svolta nelle assemblee di quartiere: la comunità viene suddivisa in otto aree distinte, ognuna territorialmente localizzata, per discutere temi riguardanti il quartiere (problemi, miglioramenti, priorità). Una tale suddivisione in ambiti territorialmente distinti genera notevoli benefici in termini di partecipazione e coinvolgimento ma anche in termini di organizzazione. Infatti, permette di snellire il numero di partecipanti favorendo il confronto e il contributo personale dei cittadini e di focalizzare le attenzioni a livello di quartiere analizzando i problemi e le esigenze specifiche di quel quartiere. In pratica, il processo comincia con l'esposizione della proposta iniziale del bilancio, da parte del comitato esecutivo, nelle assemblee di quartiere che hanno il compito di discutere e proporre modifiche alle voci di spesa in base alle esigenze del quartiere. Tali modifiche vengono, in un secondo momento, rielaborate e incluse da parte del comitato esecutivo nel bilancio ufficiale. A questo punto, il bilancio "modificato" viene nuovamente esposto in tali assemblee per verificare che risponda in maniera adeguata alle esigenze dei cittadini che possono nuovamente discutere e proporre ulteriori modifiche. Generalmente questo passaggio nelle assemblee di quartiere può avvenire più volte (generalmente 2 o 3 volte) e una volta incluse tutte le modifiche e i miglioramenti proposti dai cittadini viene votato e approvato (nelle assemblee di quartiere). A questo punto il bilancio quasi definitivo viene sottoposto all'attenzione dell'assemblea generale. In questa sede viene ripetuto il procedimento e i cittadini possono ulteriormente discutere, proporre e modificare il bilancio della comunità. Nel caso in cui ci siano ulteriori modifiche o migliorie da apportare si decide di comune accordo di non votare il bilancio e il comitato esecutivo si incarica di rielaborare e includere tali modifiche nel bilancio (anche in questa sede ci possono essere più passaggi). Una volta tenute in considerazione e incluse tutte le modifiche proposte dai cittadini si passa al voto dell'assemblea generale che approva ufficialmente il bilancio. In generale, è stato osservato che si riescono a includere nel bilancio tutte le modifiche proposte, in quanto, i cittadini fanno quasi sempre proposte fattibili e quindi non sorgono grandi problemi nella selezione delle proposte; in ogni caso, si cerca sempre di trovare un accordo condiviso con i cittadini, per esempio, se le opere sono molto ingenti vengono ripartite su più anni (bilanci). Un'altra situazione significativa che si viene a creare è che in alcuni casi specifici, le proposte riguardano solamente alcuni individui all'interno della comunità e quindi vengono discusse nelle cosiddette assemblee a tema; per esempio, nel mese di ottobre, a Marinaleda, si discuteva l'opportunità o meno di privatizzare la mensa scolastica: tale decisione riguarda sicuramente il bilancio ma lo spazio adatto alla sua discussione non è stato identificato né nell'assemblea di quartiere né nell'assemblea generale ma nell'assemblea per tema. L'assemblea per tema viene indetta per discutere argomenti specifici così da coinvolgere solo gli individui interessati con notevoli risparmi di tempo ed

energie. L'accesso, anche in questa sede è libero, ma sono fortemente invitati a partecipare tutti i soggetti che hanno degli interessi diretti (stakeholder) che nel caso della mensa scolastica sono stati individuati nei genitori, nel personale scolastico, nel sindaco, nel responsabile all'educazione del comune e nell'amministratore. In generale il processo utilizzato per discutere e approvare il bilancio partecipato è quello spiegato precedentemente, ma l'esempio della mensa scolastica è utile a capire che ci possono essere delle eccezioni che si cerca di affrontare e risolvere nel migliore dei modi, ricorrendo a forme organizzative flessibili. Naturalmente l'approvazione legale del bilancio avviene in consiglio comunale ma è una pura formalità. Generalmente tale processo inizia a gennaio e termina con l'approvazione ufficiale in consiglio comunale verso aprile, per una durata totale di circa quattro mesi. Per quanto riguarda la partecipazione dei cittadini nelle assemblee di quartiere è stata stimata una presenza media di 600-700 persone, suddivise in otto assemblee, invece la presenza media in assemblea generale si attesta su valori di circa 300 persone.

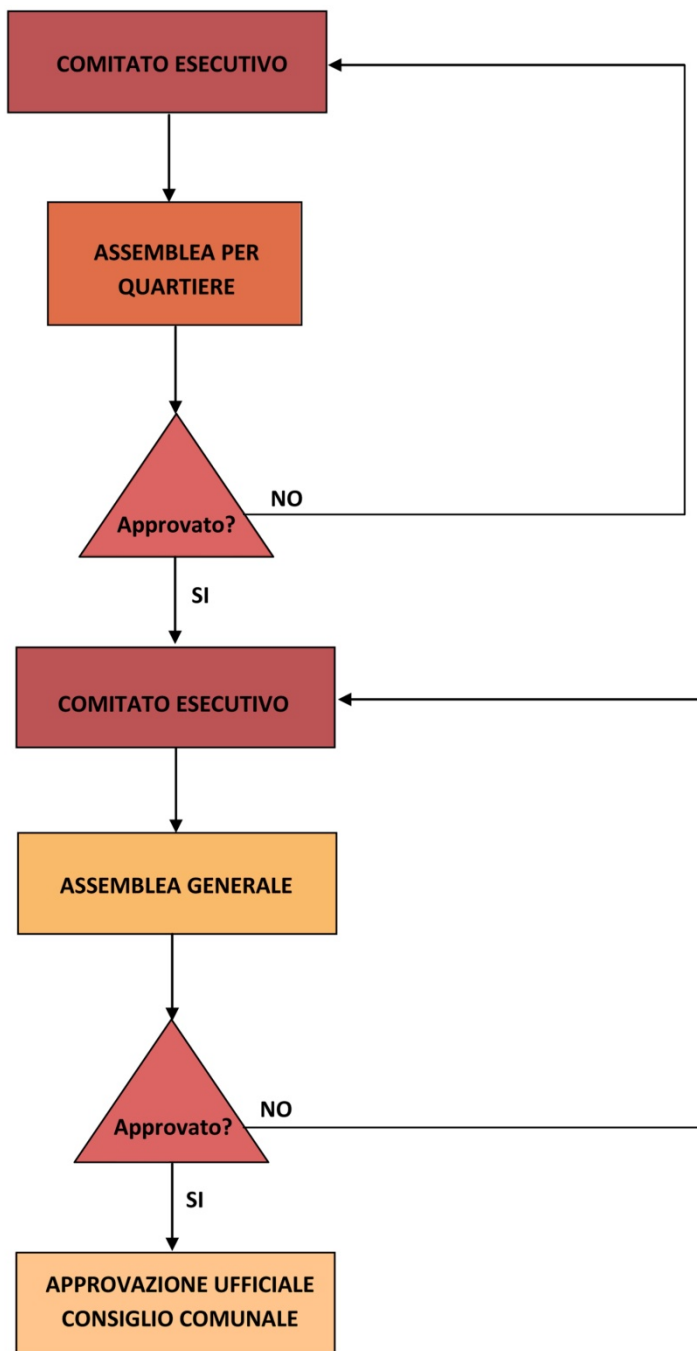


Fig. 8: funzionamento budget partecipato.

PROGETTO		Bilancio Partecipato
MISSION		Fornire (avvicinare) il potere decisionale ai cittadini
PROCESSO	Multisetto	Settore Pubblico e Società Civile
	Partecipazione	Assemblee di quartiere e Assemblea generale
	Empowerment	I cittadini acquisiscono: maggiore consapevolezza e conoscenza dei problemi della comunità, maggiore responsabilità individuale e collettiva e soprattutto il potere decisionale
RISULTATO	Nuovo	Modalità organizzativa innovativa
	Migliore	Più efficace risponde meglio alle esigenze dei cittadini e quindi della comunità
	Impatto sociale	Maggiore coinvolgimento dei cittadini nella gestione del denaro pubblico e garanzia che le scelte di spesa soddisfino in maniera migliore i bisogni dei cittadini.
TARGET	Individui	Tutti i cittadini della comunità, in particolare i cittadini svantaggiati
	Territoriale	Sviluppo comunitario condiviso e responsabile, maggiore benessere in termini di servizi e infrastrutture con particolare attenzione ai cittadini più svantaggiati.

Tab. 7: tabella riassuntiva budget partecipato.

Conclusioni Bilancio Partecipato:

Per valutare se il progetto di Auto-costruzione può essere considerato innovativo socialmente o meno è necessario fare sempre riferimento al modello teorico del capitolo 3. Infatti, è necessario stabilire se e in che modo sono presenti le caratteristiche che il modello teorico considera come necessarie al concetto d'innovazione sociale.

La prima condizione necessaria sostiene che **l'obiettivo/mission del progetto di innovazione sociale sia di natura sociale**, l'obiettivo del Bilancio Partecipato è quello di coinvolgere i cittadini nel processo di allocazione delle risorse pubbliche, in altre parole avvicinare il potere ai cittadini.

La seconda condizione necessaria sostiene che **il valore creato dall'innovazione sociale, anche in termini di profitto, deve beneficiare segmenti svantaggiati di popolazione o deve essere utilizzato a supporto della mission sociale dell'iniziativa o dell'organizzazione che la sviluppa; l'innovazione sociale non può beneficiare, principalmente, imprenditori, investitori o clienti ordinari (non svantaggiati)**. Il bilancio partecipato mira sia a coinvolgere i cittadini nella gestione del denaro pubblico che a garantire che le scelte di spesa soddisfino in maniera migliore i bisogni delle persone. Non vi è appropriazione di denaro da parte di nessuno.

Drivers: **I drivers sono il punto di partenza di ogni innovazione sociale e sebbene possano essere molteplici e vari sono riconducibili a due tipologie: necessità e aspirazione**. Il Bilancio Partecipato nasce dall'aspirazione di condividere le decisioni con i cittadini, di creare una società più equa e democratica che coinvolga i cittadini nella gestione della cosa pubblica in modo tale che contribuiscano direttamente al benessere della comunità.

Partecipazione: **gli stessi beneficiari dovrebbero contribuire attivamente in tutte le fasi del processo**, la partecipazione nel Bilancio Partecipato avviene tramite le assemblee (di quartiere e generale) dove i cittadini possono discutere e modificare la proposta di bilancio del comitato esecutivo.

Empowerment: **gli individui e/o gruppi di individui hanno le capacità e devono acquisire le competenze e gli strumenti necessari ad effettuare i cambiamenti indispensabili per migliorare le loro condizioni di vita**. I cittadini acquisiscono: maggiore consapevolezza e conoscenza dei problemi della comunità, maggiore responsabilità individuale e collettiva e soprattutto il potere decisionale.

Multisetore: **nei processi di innovazione sociale possono essere potenzialmente coinvolte organizzazioni provenienti da tutti e quattro i settori (pubblico, privato, sociale e società civile) con l'obiettivo di integrare approcci, strumenti, risorse e competenze di mercato e non, per un fine comune di natura sociale**, il bilancio partecipato nasce da un intrecciato processo tra lo Stato e la società civile.

Nuovo: **raramente le soluzioni a problemi sociali sono nuove di per sé, ma molto spesso sono nuove combinazioni di idee e strumenti pre-esistenti**, viene utilizzata una modalità organizzativa innovativa per sviluppare il bilancio partecipato che prevede l'esposizione e la discussione della proposta iniziale di bilancio negli spazi della comunità, dove tutti i cittadini sono fortemente invitati a partecipare e a contribuire.

Migliore: **per essere considerata un'innovazione sociale, un processo o un risultato deve essere o più efficiente o più efficace o più sostenibile delle alternative esistenti.** Il bilancio partecipato permette una rilevazione più efficace dei bisogni della comunità, grazie alla partecipazione diretta dei cittadini e permette quindi di effettuare scelte di spesa che soddisfino più efficacemente i loro bisogni, inoltre promuove una gestione delle finanze pubbliche trasparente.

Impatto sociale: il bilancio partecipato è utilizzato a Marinaleda da più di trent'anni, ha permesso di costruire tutte le infrastrutture della comunità e di istituire i servizi sociali e più in generale di gestire le finanze pubbliche con successo. Tutt'oggi al processo di bilancio Partecipato partecipa circa il 35%-40% dei cittadini maggiori di 15 anni.

Sicuramente il bilancio partecipato è un progetto innovativo socialmente che cerca di contribuire a creare una comunità più equa e democratica.

Comune di Marinaleda Bilancio 2009		
Totale entrate	5.380.000 euro	
Finanziamenti provenienti da Stato, Regione e Provincia	4.357.800 euro	81%
Tasse comunali	252.860 euro	4,7%
Altre entrate (UE, ecc.)	769.340 euro	14,3%
Totale costi	5.380.000 euro	
Servizi generali	295.900 euro	5,5%
Costo del personale	242.100 euro	4,5%
Raccolta rifiuti	86.080 euro	1,6%
Acqua	150.640 euro	2,8%
Illuminazione pubblica	182.920 euro	3,4%
Cultura	182.920 euro	3,4%
TV, radio Marinaleda	43.040 euro	0,8%
Progetto Ribete	37.660 euro	0,7%
Reinserimento lavorativo	349.700 euro	6,5%
Sport	145.260 euro	2,7%
Servizi sociali	328.180 euro	6,1%
Ufficio urbanistico + investimenti e opere pubbliche	3.109.640 euro	57,8
Costi finanziari	139.880 euro	2,6%
Altri costi	86.080 euro	1,6%

Tab. 8: esempio di budget (Partecipato) a Marinaleda.

5.5) Altri progetti analizzati

È importante ricordare che la soddisfazione dei bisogni sociali, a livello territoriale, si consegue attraverso la combinazione di diverse aree d'intervento. In particolare, a livello municipale uno studio dell'Unione Europea ha identificato, come fondamentali, cinque aree di intervento: la pianificazione fisica, la programmazione culturale, lo sviluppo economico, il mercato del lavoro e l'integrazione e protezione sociale (Moulaert et.,al 2001) (vd. cap 4 Metodologia). Dei tre progetti sopra esposti il Bilancio Partecipato può essere considerato trasversale a tutte aree d'intervento in quanto determina le risorse da dedicare ad ognuna di essa. Il progetto di auto-costruzione è stato analizzato in quanto rappresentativo dell'area Pianificazione Fisica e la Cooperativa di Produzione Agricola l'Humoso in quanto rappresentativa dell'area sviluppo economico. Di seguito, verrà fornita una breve descrizione dei progetti analizzati nel comune di Marinaleda in relazione alle altre aree d'intervento. In particolare, l'asilo nido, il servizio a domicilio e il progetto Ribete come rappresentativi dell'area integrazione e protezione sociale, i progetti di (re)inserimento lavorativo come rappresentativi dell'area mercato del lavoro e il gruppo di cultura come rappresentativo dell'area programmazione culturale.

5.5.1) (Re)inserimento lavorativo (mercato del lavoro):

I progetti di (re)inserimento lavorativo attuati nel comune di Marinaleda hanno il duplice obiettivo di garantire un salario nel breve periodo a soggetti in difficoltà (disoccupati di lunga data, donne sopra i 45 anni, giovani sotto i 25 anni, immigrati) e reinserirli nel mercato del lavoro nel medio periodo a fronte di un corso di formazione sia pratico che teorico. Esistono tre tipi di progetto:

Taller d'Empleo: accedono solo i maggiori di 25 anni; durata 1 anno,

Escuela taller: accedono i giovani compresi tra i 18 e 24 anni; durata 2 anni,

Casas de officio: accedono i giovani compresi tra i 18 e 24 anni; durata 2 anni

I progetti mescolano occupazione e formazione, l'obiettivo è risolvere il problema della disoccupazione e dell'inserimento lavorativo, in altre parole, una persona si sta formando ma allo stesso tempo è pagato (salarinato). Nel "taller de empleo" il contratto è di formazione e il partecipante riceve uno stipendio che mediamente è di circa 1090 euro al mese, anche se dipende dal reddito familiare. Nel taller d'escuela nei primi sei mesi, il partecipante, non ha un contratto ma riceve una borsa di studio di 9 euro al giorno, l'altro anno e mezzo di lavoro è sotto contratto circa 500-600 euro nette al mese. Nel "casas de officio" 6 mesi di borsa di studio e sei mesi di contratto come "taller d'escuela." Come detto prima i corsi hanno una parte

teorica e una pratica, la parte pratica viene svolta per la comunità. Per esempio, il corso di giardinaggio si è occupato della manutenzione delle zone verdi, di sviluppare un vivaio in serra per poi trasferire le piante e ampliare il parco cittadino che grazie a questo progetto è stato raddoppiato. Tutti i lavori pratici di questi progetti beneficiano la comunità nel suo complesso e quindi tutti i cittadini. Per esempio, nel corso di agricoltura biologica è stato deciso di fare un orto di tre ettari nel Humoso, per cercare di capire quali tipi di colture biologiche sono più adatte al terreno del Humoso per poi ampliarle alla produzione vera e propria, progetto pilota di "ricerca". Per esempio, i corsi orientati al settore edile, svolgono la pratica lavorando nel progetto di auto-costruzione (anche se le case le costruiscono gli auto-costruttori), facendo manutenzione alla piscina e a tutti gli edifici pubblici, aiutando ad installare i pannelli solari sugli edifici, etc. Infatti, il lavoro pratico previsto dai questi corsi viene messo a disposizione della comunità per cercare di contribuire alla cura degli spazi pubblici. Per esempio, il corso di carpenteria metallica ha svolto la sua pratica presso il palazzetto dello sport in piccole attività di ristrutturazione e presso l'humoso per la manutenzione e riparazione dei macchinari agricoli. Oltre alla parte pratica i corsi di formazione professionale hanno anche una parte teorica trasversale alle specialità, come alfabetizzazione informatica, temi sociali (immigrazione, uguaglianza di genere, rispetto dell'ambiente, solidarietà), nozioni economiche di base, orientamento lavorativo, integrazione sociale e coscienza civica. Inoltre vengono trattati temi sociali legati alla prevenzione come le dipendenze da droghe, la sessualità, attività con gli adulti sul tema dell'educazione dei figli, etc. A Marinaleda, ci fu sempre il "taller de escuela" perché purtroppo c'è un alto abbandono scolastico in quanto tutti i giovani sapendo di avere un lavoro garantito nel campo (Humoso) non continuano a studiare, ma sino al 2009 non fu mai stato organizzato nessun "taller de empleo", in quanto tramite l'Humoso tutti gli adulti avevano un lavoro, ma dal 2009 con la crisi finanziaria molti adulti rimasero senza lavoro e il comune decise di richiedere il "taller de empleo". Pensa che nel ultimo taller d'empleo c'erano 30 posti disponibili e circa 100 richieste d'iscrizione. In generale, qualsiasi progetto viene sollecitato dal comune alla Regione Andalusia. Il comune richiede le specialità (temi) e il tipo di programma che vuole sviluppare sulla base delle necessità della zona in questo caso Marinaleda. Le specializzazioni che Marinaleda ha richiesto nel corso del tempo per l'escuela taller sono stati corsi di muratura, carpenteria metallica, elettricista, idraulico, falegnameria, e nel settore sanità corsi di assistenza a domicilio. Dopo la crisi con il blocco del mercato immobiliare la giunta di Andalusia non approva più, giustamente, progetti legati alle costruzioni, in quanto non ci sono sbocchi lavorativi in questo settore. Invece, la carpenteria metallica non è stata eliminata come attività dedicata alla manutenzione e riparazione dei mezzi agricoli dell'Humoso. Al momento stiamo anche svolgendo corsi di agricoltura biologica e giardinaggio (mantenimento del verde). I campi futuri su cui Marinaleda ha deciso di investire per creare occupazione sono nella sanità: geriatria e servizi a domicilio, negli altri settori: agricoltura biologica e energie rinnovabili.

5.5.2) Integrazione e protezione sociale

Asilo nido

L'asilo nido di Marinaleda è gestito totalmente dal comune e il funzionamento è uguale a quello di qualsiasi altro asilo nido, con alcune eccezioni, il costo che deve sostenere la famiglia è di 12 euro al mese per bambino, sono esclusi, da tale retta, solo i pannolini che devono essere forniti dalle famiglie, hanno accesso garantito al nido tutti i bambini, in età compresa tra i 3-36 mesi, che vivono a Marinaleda anche se non sono residenti o non hanno i documenti (clandestini) e gli orari di entrata e uscita sono completamente flessibili. I bambini sono divisi in tre classi: piccoli (3-12 mesi), medi (12-24 mesi) e grandi (24-36 mesi) e sono in totale una sessantina. Inoltre, è importante ricordare che i genitori a Marinaleda sono generalmente molto giovani e il nido svolge una funzione di supporto creando momenti in cui i genitori possano formarsi e confrontarsi tra loro cercando di sviluppare il loro massimo potenziale e permette di sviluppare un modello educativo condiviso tra nido e famiglie affinché siano allineate le attività educative al nido e a casa.

L'asilo nido sostiene un costo mensile per bambino di circa 400 euro (più iva) al mese, di cui il 25% è finanziato dal Ministero dell'Educazione, il 3% proviene dalle rette delle famiglie e il restante 72% è a carico del comune. È chiaro che la scelta di garantire questo servizio ad un prezzo quasi simbolico è di natura politica e, infatti, la volontà politica a Marinaleda è che vivano bene tutti i cittadini e ciò è possibile garantendo tutti i servizi che la comunità considera utili e/o necessari ai prezzi più bassi possibile così che tutti possano accedervi.

Servizio a Domicilio

Il servizio di aiuto a domicilio è un servizio che fornisce, per mezzo di personale qualificato, un insieme di prestazioni di tipo: preventivo, formativo, riabilitativo, e di assistenza alle persone o ad unità di convivenza con difficoltà, affinché possano rimanere nel loro ambiente abituale e far fronte a tali difficoltà. L'obiettivo è migliorare la qualità della vita e promuovere l'autonomia personale nell'ambiente abituale, favorire lo sviluppo di capacità personali, di abitudini di vita sana e della partecipazione nella vita comunitaria. Inoltre, previene l'internamento in strutture residenziali (case di cura) dove il soggetto sviluppa un forte senso di perdita di autonomia e libertà, mantenendo tali soggetti, generalmente persone anziane detentrici di esperienze e conoscenze, attive all'interno della società. Il Servizio di aiuto a domicilio è erogato

direttamente dal comune di Marinaleda che si occupa di organizzare e gestire, interamente, il servizio. Le prestazioni offerte dal servizio di aiuto a domicilio sono principalmente di due tipi: prestazioni di carattere domestico e prestazioni di carattere personale. Le attività di carattere domestico sono relazionate con l'alimentazione (preparazione, spesa, ecc.), con i vestiti (lavaggio, stiratura, compere), con il mantenimento della casa (pulizia, piccole manutenzioni). Invece le prestazioni di carattere personale sono relazionate all'igiene personale, all'alimentazione (regime alimentare), alla perdita di mobilità, ad altre esigenze personali e all'sostegno nella vita familiare e sociale. Possono accedere a tale servizio tutte le persone che abbiano carenze o la cui autonomia è compromessa sia temporaneamente che permanentemente e che siano residenti nel comune di Marinaleda.

Progetto Ribete

L'obiettivo del progetto è duplice, da un lato, è preventivo dando la possibilità ai ragazzi di svolgere attività che li tengono "lontani dalla strada", dall'altro, è formativo offrendo ai ragazzi l'opportunità di sviluppare il loro ingegno e la loro manualità. In altre parole, l'obiettivo è che i ragazzi vengano supportati a livello scolastico e sociale è un progetto di prevenzione, si cerca di coinvolgere direttamente i ragazzi tramite il gioco e il divertimento al fine di trattare temi di attualità ed educativi. È un progetto rivolto ai giovani compresi tra i 12 e 16 anni, viene svolto dal lunedì al venerdì dalle 16.00 alle 20.00 del pomeriggio, presso il comune di Marinaleda.

Il progetto prevede tre laboratori:

Carpenteria metallica: si svolgono attività di vario tipo atte a sviluppare la manualità dei ragazzi (imparano a saldare, ad utilizzare attrezzi come trapani, piccoli flessibili, etc.) e spesso vengono svolti anche piccoli lavori di manutenzione delle infrastrutture pubbliche (griglie per le biciclette, riparazione di tombini, cartelli, etc..)

Laboratorio di ingegno: in questo laboratorio vengono svolte attività creative come il disegno, la pittura, la scultura, ma anche attività collegate a temi di attualità come, per esempio, riciclaggio della carta, costruzione e allestimento di nidi di uccelli, costruzione di un potabilizzatore d'acqua, si cerca di utilizzare materiali di riciclo in tutte le attività ove è possibile.

Laboratorio di studio: questo laboratorio offre sostegno scolastico ai ragazzi che mostrano difficoltà. I ragazzi vengono seguiti nei compiti, nelle metodologie di studio, ecc..

Tutti i giovedì si attua un laboratorio denominato "ozio e tempo libero" in pratica, al posto dei laboratori sopraccitati, si svolgono attività ludico ricreative, per esempio, laboratori musicali (Rap), di lettura, di sport (bicicletta, calcio, basket, etc.) e attività ludiche (ping-pong, calcio balilla, etc.).

Durante l'estate, quando le scuole sono chiuse, i giovani hanno molto più tempo a disposizione ed è stato deciso (a Marinaleda) di attuare sempre all'interno di questo progetto la "scuola d'estate". "La scuola d'estate" è la versione estiva del progetto Ribete, è rivolta agli stessi utenti ma è organizzata in maniera differente. Infatti tutti i giorni, dal lunedì al venerdì, i ragazzi che partecipano al progetto svolgono due attività, la prima di tipo atletico - sportivo viene svolta dalle 11.00 alle 12.30 e può essere calcio, piscina, pallacanestro, etc., la seconda attività viene svolta dalle 13.00 alle 15.00 e consiste nel laboratorio di studio dove i ragazzi vengono seguiti e sostenuti nello svolgimento dei compiti delle vacanze. La scuola d'estate ha come obiettivo principale l'educazione dei ragazzi alla convivenza.

5.5.3) Gruppo cultura

Il "gruppo di cultura" è a tutti gli effetti un "gruppo di lavoro" volontario che si occupa di pianificare tutte le iniziative culturali che si attuano a Marinaleda nel corso dell'anno. Le iniziative variano dall'organizzazione delle "feste del paese" (festa patronale, settimana culturale, feria, ecc.) all'organizzazione di eventi culturali (mostre, concerti, cineforum, spettacoli di flamenco, ecc.). All'interno del gruppo cultura è presente il consigliere comunale delegato alla cultura che svolge il ruolo di coordinatore e tutti i cittadini che sono interessati a promuovere e diffondere la cultura a Marinaleda. Le iniziative proposte dal gruppo cultura vengono sistematicamente sottoposte all'attenzione del comitato esecutivo e dell'assemblea generale; quest'ultima ha il compito di valutare quali iniziative possano essere considerate di interesse generale e quali no, cosicché non ci sia il rischio di organizzare eventi con affluenza bassa o nulla. Sono quindi i cittadini stessi, tramite la partecipazione al gruppo cultura e all'assemblea, che scelgono le iniziative culturali da attuare. Questa modalità organizzativa (gruppo cultura volontario) è necessaria in quanto non essendoci risorse economiche da dedicare alla cultura, l'unica risorsa che si può dedicare è il tempo libero dei singoli cittadini. Di conseguenza, ogni persona interessata o che senta l'esigenza di poter assistere ad attività culturali deve partecipare in prima persona dedicando il suo tempo e le sue conoscenze (tecnici luci o suono, presentatori, etc.) per organizzare tali eventi. Il gruppo cultura, in sé, è composto da una ventina di persone che si occupano di ideare e proporre le iniziative, mentre la gestione e l'organizzazione degli eventi avviene grazie al lavoro volontario dei cittadini. Ho cercato di monetizzare il lavoro volontario erogato dai cittadini per organizzare tutte le attività culturali e sportive ed ammonta ad un totale di circa 300.000 euro all'anno.

5.6) Valutazione modello di sviluppo territoriale: Marinaleda

Driver:

Nel anno 1979, data della prima elezione democratica in Spagna, il comune di Marinaleda si trovava in una condizione socio-economica disperata. Infatti, non esistevano servizi pubblici, illuminazione pubblica, strade asfaltate; c'era un alto tasso di disoccupazione e di analfabetizzazione e una massiccia mancanza di risorse finanziarie e di alloggi (housing). Per far fronte a questa situazione i cittadini, che al momento erano organizzati in un movimento sindacale forte e presente sul territorio, si resero conto che non era sufficiente ad affrontare tali problemi e decisero quindi di fondare un partito politico. Tale partito, il Collettivo Unito dei Lavoratori, si pose l'obiettivo di cambiare e sviluppare il territorio insieme alla cittadinanza, ed, essendo di fatto composto dagli stessi cittadini, ha posto al centro del progetto politico i loro reali bisogni e le loro aspirazioni.

Mission sociale:

L'obiettivo del modello di sviluppo locale adottato a Marinaleda è quello di risolvere l'esclusione sociale, attuando una strategia di sviluppo che metta al centro i bisogni e le condizioni socio-economiche dei segmenti di popolazione svantaggiati ed esclusi. Tale modello di sviluppo è basato sulla soddisfazione dei bisogni primari e, quindi un aspetto chiave è valutare le condizioni in cui si trovano i segmenti di popolazione maggiormente in difficoltà. I bisogni sociali primari non consistono solo nella necessità di un salario minimo, di risorse materiali e servizi o di un'abitazione ma anche nelle opportunità di espressione, di creatività, di convivialità e di autodeterminazione. Infatti, l'obiettivo non è solamente orientato a garantire il potere d'acquisto ma è principalmente orientato a promuovere cambiamenti strutturali per migliorare e sfruttare le potenzialità individuali e collettive, utili a risolvere i problemi sociali di tutta la comunità nel suo complesso. Infatti, il principio cardine di questo tipo di organizzazione è che il singolo cittadino, essendo consapevole dei propri bisogni e molto spesso anche delle soluzioni atte a soddisfarli, deve contribuire attivamente, tramite la partecipazione attiva nella vita pubblica, a formare e attuare le linee strategiche di sviluppo della comunità e ad assumersi le responsabilità delle proprie scelte e delle proprie azioni. In altre parole, "il potere a Marinaleda non fu neutro ma orientato ad aiutare i più deboli e gli esclusi, (re)includendoli di fatto nella società e facendoli promotori essi stessi del cambiamento" (Jean Manuel Sanchez Gordillo 1980).

Partecipazione:

La partecipazione diretta e attiva dei cittadini nella vita pubblica della comunità è forse l'aspetto più importante di tale modello organizzativo. Le forme di partecipazione sono tre: lavoro volontario, assemblea e mobilitazione (vd paragrafo n°) di queste quella determinante per il buon funzionamento del processo decisionale è l'assemblea in quanto è considerata l'organo di governo collettivo dove tutte le decisioni vengono discusse e approvate. La partecipazione è fondamentale per almeno tre motivi: è una forma sistematica e innovativa di rilevazione dei bisogni sociali della comunità, soprattutto dei bisogni dei segmenti di popolazione svantaggiata che altrimenti sarebbe esclusa da tale processo decisionale. Il secondo è che permette ai cittadini di contribuire attivamente al benessere della comunità, delegando a quest'ultimi il potere decisionale e le responsabilità che ne derivano. Infine, l'ultimo aspetto è il ruolo formativo che l'assemblea svolge all'interno della comunità, infatti è stata definita una "scuola di educazione alla convivenza" in particolare vengono trattati temi di educazione civica, rispetto delle diversità, uguaglianza di genere e di razza, promuove lo sviluppo di una coscienza personale e collettiva, di collaborazioni e reti di solidarietà reciproca, e vengono trattati anche temi politici e di attualità in altre parole, è considerata una "scuola di democrazia"(Marmol 1996).

Empowerment:

Nel modello di sviluppo adottato a Marinaleda il concetto di empowerment è presente a diversi livelli: personale, sociale ed economico, politico. L'empowerment personale scaturisce dalla combinazione di tre componenti: capacità di comprendere il proprio ambiente socio-politico; capacità di poter influire sulle decisioni che incidono sulla propria vita; partecipazione ad attività collettive mirate a influenzare l'ambiente socio-politico (Zimmerman 2000). Invece la dimensione sociale ed economica dell'empowerment consiste nella capacità di accedere alle risorse quotidiane (tempo, conoscenze e abilità, reti sociali, strumenti di lavoro, risorse finanziarie necessarie per migliorare proprie condizioni di vita ma anche, per esempio, la presenza o meno di squilibri tra aree sociali o la presenza o meno di discriminazioni basate sulla disabilità, razza, etnia, religione o genere.). Infine, in ambito politico il concetto di empowerment viene sistematicamente associato alla capacità di accedere ai processi decisionali e quindi di condizionarne l'esito.

A Marinaleda l'assemblea è lo strumento principale per sviluppare il concetto di empowerment, il livello personale viene sviluppato trattando in assemblea temi sociali, di politica e di attualità affinché i cittadini acquisiscano maggiore consapevolezza e coscienza sull'ambiente socio-politico che li circonda sia a livello comunitario che in generale (condizione socio-economica, crisi e ripercussioni che ha comportato sul sistema economico, etc.). Il sindaco, addirittura, la considera come "un'università popolare". Altre persone sostengono che migliora la convivenza all'interno della comunità fortificando le relazioni tra le persone (anche tramite i conflitti e le discussioni). Altre ancora, che aumenta la coscienza civica sia a livello

collettivo che individuale, e permette di responsabilizzare maggiormente le persone coinvolgendole direttamente nel processo decisionale. Tutti concordano che può essere considerata a tutti gli effetti come una "scuola di democrazia". Inoltre, la città ha anche un proprio servizio di radio e televisione che offre una vasta gamma di musica, dibattiti, notizie e programmi culturali, inoltre, Radio/TV Marinaleda promuove un'ideologia alternativa basata sulla solidarietà, sulla generosità e sullo spirito collettivo.

Il livello di empowerment economico e sociale è strettamente collegato alla scelta politica di instaurare "un potere non neutro ma orientato ad aiutare i più deboli e gli esclusi, (re)includendoli di fatto nella società e attuando una strategia politica che ha come obiettivo garantire l'uguaglianza e la dignità a tutti gli esseri umani e quindi anche il diritto al lavoro, alla casa, all'istruzione, alla sanità, all'ozio, allo sport, alla cultura, in pratica, a godere di una buona qualità della vita indipendentemente dalle risorse economiche che un individuo possiede".

Infine, l'ultima dimensione è quella politica nella quale i cittadini, tramite l'assemblea e i gruppi di lavoro (per esempio il gruppo cultura o il comitato esecutivo), partecipano direttamente e attivamente nei processi decisionali. Il Bilancio Partecipato è un esempio completo e rappresentativo di come siano strutturati i processi decisionali a Marinaleda.

Il risultato di questa politica orientata all'empowerment dei cittadini sia a livello personale (consapevolezza, coscienza e responsabilità), che a livello sociale (equità, soddisfacimento dei bisogni primari e inclusione sociale) che a livello politico (potere decisionale) si rispecchia, chiaramente, per esempio, nella scelta di aver abolito il corpo di polizia locale e demandato ai cittadini in collaborazione col comune il compito di autogestire l'ordine pubblico a livello municipale.

Multi settore:

Dalla caduta del franchismo, negli anni '70, fino ai giorni nostri, gli abitanti di Marinaleda hanno creato una comunità basata sulla gestione collettiva: una forma di democrazia partecipativa che ha portato a creare basi solide nella collaborazione tra strutture pubbliche e cittadini. In realtà, piuttosto che di collaborazioni è più corretto parlare di vera e propria unione tra la società civile e il comune che hanno formato una sorta di "Stato espanso" che ha gestito e gestisce tuttora l'organizzazione della vita comunitaria a Marinaleda: da questo punto di vista l'una non può esistere indipendentemente dall'altro. Infatti, in opposizione alle strategie di potere dominanti, il modello alternativo adottato a Marinaleda ha previsto lo smantellamento dei ruoli di potere politico dello Stato nel senso tradizionale (consiglio comunale), trasferendo il potere

politico alla società civile (assemblea generale). In tal modo i cittadini sono chiamati ed hanno il potere di prendere decisioni su tutti gli aspetti che riguardano l'organizzazione delle attività locali e della vita a livello comunitario. Naturalmente, anche il mercato dà un contributo importante allo sviluppo e al benessere della comunità, attraverso le innumerevoli attività commerciali presenti nel territorio (bar, ristoranti, discoteche, negozi, supermercati, cooperative e aziende di produzione agricola, officine, etc.). Di tutte queste attività produttive o commerciali alcune partecipano anche nei progetti analizzati precedentemente, per esempio nel progetto di auto-costruzione operano anche imprese private oppure le linee di produzione della fabbrica del Humoso trasformano prodotti provenienti anche da altre imprese agricole del territorio, ecc..

Migliore:

Il modello organizzativo adottato a Marinaleda può essere considerato innovativo e migliore, rispetto al modello tradizionale di democrazia rappresentativa, in termini di efficacia, infatti, permette una rilevazione sistematica e innovativa dei bisogni della comunità (tramite la partecipazione) e di conseguenza permette di prendere decisioni che soddisfano meglio i bisogni dei cittadini. Questa maggiore efficacia deriva dalla volontà di sottoporre all'approvazione dell'assemblea e quindi a cambiamenti o migliorie, tutte le scelte strategiche che devono essere fatte a Marinaleda. Infatti, essendo l'assemblea generale lo strumento di governo collettivo ha un ruolo centrale in tale modello organizzativo. Per comprendere meglio il ruolo dell'assemblea è utile fare riferimento alla fig. n° (processo decisionale) dove è rappresentato in maniera molto semplice il processo decisionale attuato a Marinaleda. L'assemblea generale (in alto) elegge 12 cittadini che si sono candidati come consiglieri comunali per il "Collettivo Unito dei Lavoratori", partito fondato dagli stessi cittadini nel 1979, è come una sorta di elezione primaria. I candidati eletti dall'assemblea generale vengono poi ufficialmente candidati alle elezioni municipali, e una volta eletti (la maggioranza è di circa il 75% dal 1979) faranno parte del comitato esecutivo, tale votazione avviene ogni quattro anni in relazione alle elezioni municipali. Dopodiché, il Comitato Esecutivo è l'organo che si occupa di sviluppare le linee strategiche di sviluppo della comunità e di sottoporre all'attenzione dell'assemblea (generale o per tema o di quartiere) tutte le decisioni più rilevanti. . Non è detto che il processo inizi sempre dal comitato esecutivo, spesso è l'assemblea (generale o per tema o di quartiere) che propone o individua i problemi a livello comunitario e il comitato esecutivo si incarica di tenerli presente e risolverli. L'assemblea ha il compito di proporre modifiche e/o migliorie e di approvare le scelte che ritiene migliori (può avvenire in più passaggi vd bilancio partecipato), è importante ricordare che l'accesso al comitato esecutivo è libero e volontario. Una volta approvata una soluzione o una proposta, da parte dell'assemblea il comitato esecutivo e/o l'organo tecnico di competenza hanno il compito di portarla avanti e attuare ciò che ha deliberato l'assemblea. La suddivisione dei compiti tra il comitato esecutivo e gli organi tecnici

(Direzione generale del Humoso, ufficio urbanismo, ufficio servizi sociali, ecc.) dipende dalla natura della decisione se è di natura tecnica verrà demandata dal comitato esecutivo all'organo tecnico di competenza se è di natura politica se ne occupa il comitato esecutivo in maniera diretta. Una volta concluso il processo il comitato esecutivo renderà conto all'assemblea dei risultati raggiunti (fine del processo). L'assemblea svolge anche un ruolo di controllo sul comitato esecutivo e ha il potere di revocare la carica a qualsiasi soggetto eletto dalla stessa assemblea, in pratica tutti i consiglieri. Questo modello decisionale viene utilizzato per tutte le decisioni rilevanti a livello comunale e crea un enorme beneficio implicando un alto livello di trasparenza nei processi decisionali e nel utilizzo delle risorse comunali.

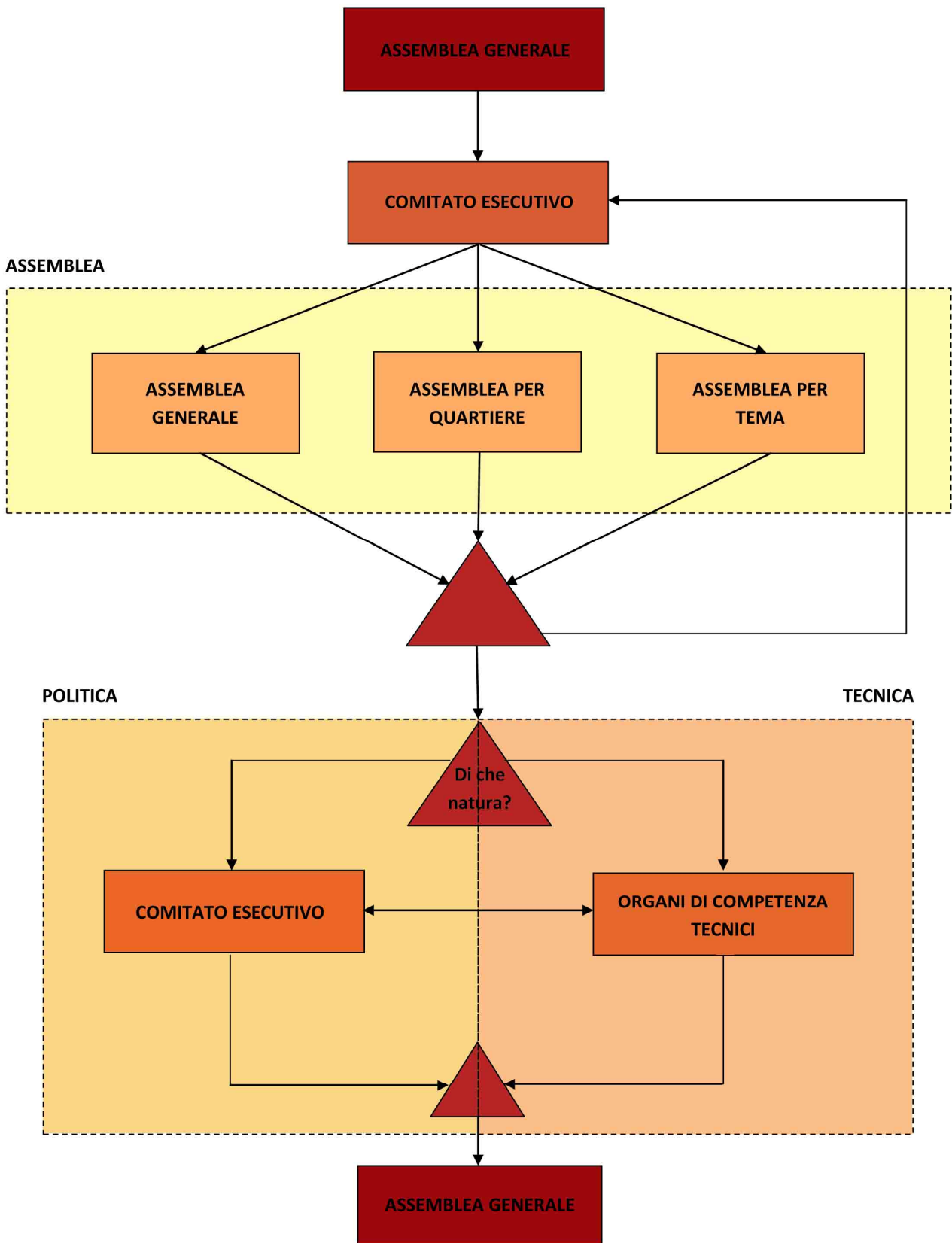


Fig. 9: funzionamento generale Marinaleda.

Nuovo:

Sicuramente il modello organizzativo – decisionale, sopra descritto può essere considerato innovativo in riferimento al contesto geografico, in quanto è unico in tutta la Spagna (vd migliore). Inoltre, tale modello promuovendo la partecipazione diretta e il confronto con e tra i cittadini contribuisce a creare relazioni sociali innovative. Relazioni sociali innovative nel senso di cambiamenti comportamentali che sono stati necessari per affrontare le principali sfide della comunità. Interventi volti all'empowerment dei cittadini per far sì che siano co-creatori di relazioni sociali e modelli di collaborazione innovativi (per esempio, il lavoro volontario e la mobilitazione). È utile ricordare che a Marinaleda grazie all'erogazione del lavoro volontario e ad alcune scelte di risparmio (abolizione polizia locale e istituzione della regola che i consiglieri e il sindaco non percepiscono retribuzioni) il comune di Marinaleda dispone di circa un 20% in più di budget. In altre parole i cittadini di Marinaleda, tramite varie forme di lavoro volontario producono circa più di 500.000 euro all'anno di valore aggiuntivo. Che ha sua volta è un valore sottostimato (+20% del budget) in quanto Marinaleda dispone di circa il 30% in più di budget per abitante rispetto agli altri comuni nelle vicinanze. Ciò è possibile grazie alle differenti scelte organizzative e di collaborazione tra i cittadini, infatti, tale capacità di ottenere finanziamenti è dovuta principalmente a quattro fattori: la capacità di mobilitazione dei cittadini per effettuare pressioni agli organi di competenza (Provincia, Regione, Stato) che aumenta sensibilmente il loro potere contrattuale, la scelta di gestire il terreno della comunità a livello pubblico e quindi renderlo immediatamente disponibile a nuovi investimenti (es° piscina coperta o residenza per anziani) questo aspetto è molto importante in quanto circa la metà del budget comunale è dedicato all'ufficio urbanismo (Tab. 7), la volontà di gestire la "cosa pubblica" in maniera volontaria (senza fini di lucro) e partecipata che riduce enormemente il rischio di speculazioni e/o sprechi e infine la maggior trasparenza che deriva da un organizzazione di questo tipo. L'obiettivo è stato creare cambiamenti comportamentali verso una maggiore responsabilizzazione degli individui e promuovere lo sviluppo di reti di solidarietà e nuove forme di collaborazione che hanno contribuito ad aumentare la coscienza collettiva della comunità e ne hanno rafforzato la capacità di operare.

	Ilora de estepa	Aguadulce	Marinaleda	Badolatosa	El Rubio	Herrera	Estepa	Ecjica
Totale entrate bilancio comunale (media 2007-2008-2009)/n° abitanti	1.211 €	1.273 €	1.604 €	1.284 €	551 €	712 €	1.403 €	971 €
% entrate Marinaleda/entrate altro comune	132%	126%		125%	291%	226%	115%	165%

Tab. 9: entrate comune di Marinaleda vs altri comuni adiacenti.

Impatto sociale:

Le scelte di sviluppo che hanno attuato a Marinaleda dal 1979 ad oggi hanno prodotto innumerevoli servizi di alta qualità per i cittadini. Di seguito elencherò solamente i più significativi: è importante comunque ricordare che l'accesso alla maggior parte dei servizi è gratuita, mentre per alcuni è necessario pagare una quota d'iscrizione molto inferiore rispetto ai tradizionali prezzi di mercato (per esempio, l'asilo nido 12 euro/mese, piscina estiva 3euro/20 ingressi e palestra 15 euro/mese), cosicché tutti i cittadini possano accedervi indipendentemente dal reddito.

Le infrastrutture comprendono scuole moderne (materna, elementare e secondaria), un comprensorio sanitario attrezzato di modo che la gente non debba spostarsi per usufruire di trattamenti standard (due ambulatori medici), un attivo *ayuntamiento* (Edificio Comunale), un centro poli-sportivo moderno e ben equipaggiato, una palestra attrezzata, due centri sociali per i pensionati, un ampio centro culturale, una piscina scoperta con tre vasche, due campi sportivi da calcio di cui uno addirittura in erba sintetica, due campi da tennis, un parco con giardini e aiuole ben curate, dotato di attrezzature fisse per l'attività fisica, nel pieno rispetto della natura, due parchi attrezzati con aree gioco per bambini piccoli; è già stata avviata la costruzione di una piscina coperta per un investimento totale di circa 5 milioni di euro e di una residenza per anziani con un investimento di circa 4,5 milioni di euro.

Infine, ricordiamo l'asilo nido, che è aperto dalle 7 alle 16 e costa appena 12 euro per bambino al mese. Inoltre, sono presenti il servizio a domicilio per gli anziani, i progetti di (re)inserimento lavorativo, il progetto di prevenzione per i rischi associati all'adolescenza, innumerevoli attività culturali (feste e sagre circa una quindicina all'anno e eventi culturali come mostre, concerti, spettacoli, ecc. e durante il periodo estivo c'è una programmazione di eventi all'aperto nel parco naturale con un'iniziativa ogni sera), un'associazione sportiva U.S. Marinaleda che vanta la prima squadra in serie C (Tercera division spagnola) e ha un ottimo settore giovanile, cosa quasi impensabile per una cittadina di 2700 abitanti. In più nel comune di Marinaleda c'è uno sportello di supporto alle persone extra-comunitarie sprovviste di documenti: in pratica il comune garantisce a tali individui un contratto di lavoro nel Humoso e gli avvia le pratiche necessarie a conseguire il permesso di soggiorno (per ovviare al problema: no documenti-no contratto di lavoro, no contratto di lavoro-no documenti, un limbo dove si trovano molti ragazzi emigrati in Europa). La città ha anche un proprio servizio di radio e televisione, Radio/TV Marinaleda, che offre una vasta gamma di programmi tra cui: musica, dibattiti, notizie e programmi culturali. È chiaro che l'ampiezza dei fondi sociali è di gran lunga al di sopra di quel che ci si aspetterebbe in una città di appena 2.700 abitanti.

Infine, è importante ricordare l'impatto economico-sociale che crea la cooperativa di produzione agricola l'Humoso tramite l'utilizzo di circa 300 lavoratori che rappresentano il 28% dell'occupazione totale nel comune di Marinaleda e il 35% dell'occupazione totale del settore agricolo. Marinaleda è un comune nel quale il principale settore produttivo è l'agricoltura che impiega circa il 72% della forza lavoro totale. È

importante considerare i benefici che l'Humoso crea per la comunità in termini di indotto, infatti molte attività della comunità sono collegate all'Humoso, per esempio, in maniera diretta sono collegati tutti i "servizi" che permettono alla cooperativa di funzionare (trasporti, manutenzioni, pulizie, ecc.) e in maniera indiretta vengono beneficate anche tutte le altre attività commerciali della comunità (bar, negozi, supermercati, ferramenta, ecc.).

Beneficiari:

I benefici creati dal modello di sviluppo adottato a Marinaleda sono molteplici e di conseguenza anche i beneficiari. In generale tale modello di sviluppo beneficia tutti i cittadini della comunità, infatti, poter disporre di servizi sociali economici e di alta qualità è un vantaggio per tutti i residenti di Marinaleda, naturalmente gli individui maggiormente beneficiati sono quei segmenti di popolazione che altrimenti sarebbero esclusi dal utilizzo di tali servizi: cittadini svantaggiati (disoccupati, immigrati, ecc.).

In particolare, in un momento di crisi economica come quello attuale forse il dato più significativo è il livello di disoccupazione che presenta Marinaleda rispetto ai comuni adiacenti. Infatti se il tasso di disoccupazione della Spagna, al momento della rilevazione aprile 2010 è fissato al 13% e quello della provincia di Siviglia è del 16% Marinaleda presenta un tasso del 6,1 %, significativamente inferiore alla media, provinciale e Spagnola ma anche alla media dei sette comuni adiacenti che ammonta al 14%.

Un altro aspetto molto importante è l'impatto sociale che ha prodotto il progetto di auto-costruzione. Infatti, il progetto di auto-costruzione ha permesso di costruire circa 300 case che rappresentano il 30% di tutte le abitazioni famigliari presenti a Marinaleda, abitazioni a cui hanno potuto accedere le persone che non disponevano di una casa e si trovavano in condizioni economiche svantaggiate, infatti, il prezzo sostenuto dagli auto-costruttori per tali abitazioni è circa il 20% del prezzo di mercato (vd. progetto auto-costruzione). Inoltre, per garantire il diritto alla casa anche ai giovani sono in progetto di essere costruite nei prossimi 5-6 anni altre 200 abitazioni.

Un altro aspetto importante è la presenza dell'asilo nido che come detto costa 12 euro al mese per bambino e accoglie circa il 50% dei bambini compresi tra i 0-3 anni di Marinaleda. Se in Italia solo il 6% scarso dei minori 0-3 anni accede ad asili nido comunali, in paesi quali Francia, Irlanda e Danimarca le percentuali salgono rispettivamente al 29%, al 38% e al 64%. Una situazione peggiore è riscontrabile solo in Spagna (5%) e in Grecia (3%), anche se tali dati fanno riferimento ad uno studio del 2008 è comunque significativa la differenza evidenziata tra la situazione di Marinaleda e la media spagnola (Osservatorio prezzi e tariffe educazione infantile).

Per quanto riguarda la disoccupazione e i progetti di reinserimento lavorativo, Marinaleda cerca ogni anno di formare e reintrodurre nel mercato del lavoro circa il 25% del totale dei disoccupati, anche se dei partecipanti solamente il 30% viene reintrodotta efficacemente nel mercato ossia trova un lavoro stabile una volta terminato il progetto. I partecipanti di questo progetto circa 40 persone e svolgono tutte le attività pratiche all'interno della comunità contribuendo a creare valore sociale di cui beneficiano tutti i cittadini (vd. (re)inserimento lavorativo).

Per quanto riguarda il servizio di assistenza a domicilio, gli utenti sono circa 200 persone dei quali circa 60 accedono al servizio in forma completa cioè richiedono l'erogazione di prestazioni da parte di personale qualificato, le rimanenti 140 persone invece ricorrono agli aiuti Municipali per la "vecchiaia" che è una sorta di sostegno economico per le persone che non sono più indipendenti ma allo stesso tempo non necessitano di personale qualificato e l'erogazione delle prestazioni può essere delegata ai familiari. Tale servizio è principalmente orientato alle persone anziane ma è possibile che a fronte di incidenti o infortuni gravi possano richiederlo, in maniera temporanea, anche altre tipologie di utenti. Il totale della popolazione sopra i sessant'anni a Marinaleda ammonta a circa 350 persone il 12% della popolazione totale, di questi più del 55% accede regolarmente a tale servizio.

Il progetto Ribete, progetto di prevenzione dei rischi associati all'età adolescenziale, svolge un ruolo importante all'interno della comunità. Infatti, la fascia di popolazione 12-16 anni, a cui è rivolto il progetto, ammonta a circa 170 ragazzi che rappresenta il 6,2% della popolazione, di questi i ragazzi che partecipano sistematicamente al progetto sono circa una quarantina cioè poco meno del 25% del totale della popolazione di riferimento 12-16 anni. Ricordo, che l'accesso al progetto è libero e gratuito

Inoltre sono presenti molti altri servizi che beneficiano la comunità in generale tra cui ricordiamo la programmazione culturale volontaria, o la gestione volontaria della società sportiva U.S. Marinaleda, la Radio/Televisione Marinaleda, o ancora tutte le infrastrutture di cui gode la comunità: scuole (materna, elementare e secondaria), due ambulatori medici, un Edificio Comunale, un centro poli-sportivo, una palestra, due centri sociali per i pensionati, un ampio centro culturale, una piscina scoperta con tre vasche, due campi sportivi da calcio, due campi da tennis, un parco ampio, dotato di attrezzature fisse per l'attività fisica, due parchi attrezzati con aree gioco per bambini piccoli; è già stata avviata la costruzione di una piscina coperta per un investimento totale di circa 5 milioni di euro e di una residenza per anziani con un investimento di circa 4,5 milioni di euro.

Infine, bisogna valutare il contributo in termini di valore che apporta alla comunità il lavoro volontario dei cittadini. Il lavoro volontario viene erogato principalmente tramite le domeniche di volontariato (o altre forme di lavoro diretto) e i gruppi di lavoro volontario: Comitato Esecutivo, Gruppo Cultura e la società

sportiva U.S. Marinaleda. Le domeniche di volontariato consistono in domeniche di lavoro collettivo dove tutti i cittadini possono partecipare per svolgere attività che variano dalla manutenzione delle strade, dei parchi, delle infrastrutture pubbliche (asilo nido, scuole, piscina, campo di calcio, palazzetto dello sport, etc.) all'allestimento di eventi (feste cittadine, cineforum, attività culturali, concerti etc.), è stato stimato che mediamente vengono svolte circa 24 domeniche di volontariato all'anno con una affluenza media di circa 150 persone e ognuna di esse eroga una giornata lavorativa di 7 ore. Calcolando un salario orario di 5 euro l'ammontare del lavoro volontario è di circa 126.000 euro all'anno. Ancor più sorprendente è l'ammontare di lavoro volontario necessario ad organizzare le attività culturali, infatti è stato stimato che per organizzare e gestire le innumerevoli feste, sagre ed eventi viene erogato un ammontare di lavoro volontario pari a circa 150.000 euro all'anno. Per la gestione volontaria dell'associazione sportiva U.S. Marinaleda che vanta la prima squadra in Tercera Divisione (nostra serie C2) e un buon settore giovanile è stato stimato un risparmio di circa 70.000 euro all'anno. Il contributo totalmente volontario del Comitato esecutivo (consiglio comunale) calcolando che è composto da 9 consiglieri e il sindaco e che non percepiscono ne salario ne tantomeno gettoni di presenza, diarie per le trasferte o rimborsi spese permettono un risparmio di più di 150.000 euro all'anno. Inoltre, è stato abolito il corpo di polizia locale per un risparmio totale di circa 250.000 euro all'anno (considerando almeno 4 persone, mezzi, struttura, costi di manutenzione, costi generali, ecc.). In totale, tra risparmio dovuto all'abolizione della polizia locale e il contributo volontario dei cittadini, il comune di Marinaleda dispone di circa 750.000 euro di risorse aggiuntive che corrispondono al 17,5% del budget del comune. Sicuramente un'organizzazione di questo tipo crea enormi benefici alla comunità nel suo complesso, per esempio, per quanto riguarda le attività culturali se non ci fosse partecipazione volontaria dei cittadini non ci sarebbero le risorse per poterle organizzare.

Monetizzazione lavoro volontario		Metrica
Domeniche di volontariato	35 € al giorno * 150 persone * 24 domeniche l'anno	126.000 €
Domeniche verdi	35 € al giorno * 200 persone * 2 domeniche l'anno	14.000 €
Attività culturali		
Feria di Marinaleda	4 giorni * 8 ore * 7 € l'ora * 300 persone	67.200 €
Feria Mataredonda	2 giorni * 8 ore * 7 € l'ora * 250 persone	28.000 €
Settimana culturale	7 giorni : gestione, sicurezza, organizzazione concerti, bar, eventi, ecc.	35.000 €
Altre attività (6 feste di un giorno)	Reys Mago, Giorno della Pace, Carnevale, giorno del Pensionato, Natale e giorno della Candelaria	17.500 €
Attività estive	Giugno-settembre: cineforum, spettacoli (teatro, flamenco, dibattiti), bar	10.000 €
Gruppi di lavoro		
Gestione volontaria US Marinaleda	Direttivo (10 persone), allenatori, manutenzione, attività estive, ecc.	70.000 €
Consiglio comunale (comitato esecutivo)	9 consiglieri + sindaco: stipendio, gettoni di presenza, diaria per le trasferte, rimborsi spesa	150.000 €
Gruppo di programmazione culturale	1 tecnico	20.000 €
Risparmio		
Polizia locale	Personale (4-5 persone), mezzi, struttura, manutenzione, costi generali	250.000 €
Totale		
Totale lavoro volontario		537.000 €
Totale risparmio		250.000 €
Totale		787.000 €
% di budget aggiuntivo a disposizione del comune		17,7%

Tab. 10: Monetizzazione lavoro volontario.

Un modello di sviluppo territoriale di questo tipo beneficia tutti i cittadini della comunità. In particolare, se pensiamo ai progetti analizzati i beneficiari rappresentano, spesso, fasce di popolazione deboli o comunque

più soggette al rischio di esclusione sociale: gli anziani nel servizio a domicilio, i disoccupati nel Humoso e nei progetti di (re)inserimento lavorativo, gli adolescenti nel progetto Ribete, i cittadini che non dispongono di una casa e si incontrano in condizioni economiche svantaggiate nel progetto di auto-costruzione. Invece, altre attività non hanno l'obiettivo di beneficiare segmenti di popolazione svantaggiata, ma piuttosto la comunità nel suo complesso per esempio, la promozione e organizzazione delle attività culturali e sportive, l'asilo nido a cui possono accedere tutte le famiglie di Marinaleda e il lavoro volontario che, nonostante le differenti forme che assume, è sempre orientato a creare valore per la comunità. Un tale modello di sviluppo che ha come obiettivo soddisfare i bisogni primari di tutti i cittadini e, in particolare, dei segmenti di popolazione maggiormente in difficoltà, crea enormi benefici in termini di inclusione ed equità sociale. È utile ricordare che i bisogni primari non consistono solo nella necessità di un salario minimo, di risorse materiali e servizi o di un'abitazione, ma anche nelle opportunità di espressione, di creatività, di convivialità e di autodeterminazione.

Conclusioni Marinaleda:

Per valutare se tale modello di sviluppo può essere considerato innovativo socialmente o meno è necessario fare riferimento al modello teorico del capitolo 3. Infatti, in questa fase è necessario stabilire se e in che modo sono presenti le caratteristiche che il modello teorico considera come necessarie al concetto d'innovazione sociale. Di tutte queste caratteristiche due sono particolarmente importanti, perché considerate condizioni necessarie.

La prima di queste condizioni sostiene che **l'obiettivo/mission del progetto di innovazione sociale sia di natura sociale** e tale condizione è ampiamente soddisfatta da questo modello di sviluppo che è orientato ad aiutare i più deboli e gli esclusi (re)includendoli di fatto nella società (vd.mission).

La seconda condizione è che **il valore creato dall'innovazione sociale, anche in termini di profitto, deve beneficiare segmenti svantaggiati di popolazione o deve essere utilizzato a supporto della mission sociale dell'iniziativa o dell'organizzazione che l'ha sviluppata; l'innovazione sociale non può beneficiare, principalmente, imprenditori, investitori o clienti ordinari (non svantaggiati)**. E anche questa condizione è ampiamente soddisfatta in quanto, il valore creato da tutte le iniziative che vengono attuate a Marinaleda è sempre re-investito nella comunità e nessun individuo privato può appropriarsi di questo valore, a tal proposito è utile ricordare che a Marinaleda ne il sindaco ne i consiglieri percepiscono retribuzioni. Tale scelta è dovuta alla volontà di separare gli interessi economici da quelli politici, il risultato è che le persone che si candidano come consiglieri, e quindi per ricoprire un ruolo di potere, sono veramente motivate da questioni politiche e non da interessi economici. Oltre a queste due condizioni, Marinaleda presenta anche

tutte le altre caratteristiche proprie dell'innovazione sociale che sono state ampiamente spiegate nel corso dell'analisi del caso nel cap. 5 e che riassumeremo di seguito.

Partecipazione: i **beneficiari dovrebbero contribuire attivamente in tutte le fasi del processo (partecipazione)**, in particolare, nelle fasi di identificazione delle cause e generazione delle soluzioni assumendo in alcuni casi il ruolo di co-produttori, nel caso specifico di Marinaleda la partecipazione dei cittadini è stata ed è tuttora uno degli aspetti più importanti dell'organizzazione della vita Comunitaria (vd. Partecipazione).

Empowerment: **gli individui e/o gruppi di individui hanno le capacità e devono acquisire le competenze e gli strumenti necessari ad effettuare i cambiamenti indispensabili per migliorare le loro condizioni di vita (empowerment)**, a Marinaleda l'empowerment assume tre forme differenti, una dimensione personale, una dimensione sociale e una dimensione politica. Il modello di sviluppo attuato a Marinaleda ha implicato lo sviluppo di tutti e tre questi livelli di empowerment (personale, sociale, politico), il risultato di tale politica è visibile nella scelta di aver abolito il corpo di polizia municipale.

Multisetore: **nei processi di innovazione sociale possono essere potenzialmente coinvolte organizzazioni provenienti da tutti e quattro i settori (pubblico, privato, sociale e società civile) con l'obiettivo di integrare approcci, strumenti, risorse e competenze di mercato e non, per un fine comune di natura sociale**, a Marinaleda questa caratteristica si manifesta sotto forma di stretta collaborazione, se non unione, tra il comune e i cittadini che concertano tutte le decisioni più rilevanti. Al benessere della comunità contribuiscono anche tutte le altre attività commerciali compresa la cooperativa di produzione agricola l'Humoso.

Nuovo: Il risultato dell'innovazione sociale deve essere nuovo in relazione al contesto in cui è introdotto (per i clienti, le applicazioni che ne derivano, le organizzazioni che la adottano etc.), **raramente le soluzioni a problemi sociali sono nuove di per sé, ma molto spesso sono nuove combinazioni di idee e strumenti pre-esistenti**. Sicuramente il modello organizzativo – decisionale, adottato a Marinaleda può essere considerato innovativo in riferimento al contesto geografico, in quanto è unico in tutta la Spagna. Inoltre, tale modello promuovendo la partecipazione diretta e il confronto con e tra i cittadini contribuisce a creare relazioni sociali innovative.

Migliore: **per essere considerata un'innovazione sociale, un processo o un risultato deve essere o più efficiente o più efficace o più sostenibile delle alternative esistenti**. Il modello organizzativo adottato a Marinaleda può essere considerato migliore, rispetto ai modelli tradizionali di democrazia rappresentativa, in termini di efficacia, infatti, permette una rilevazione sistematica e innovativa dei bisogni della comunità (tramite la partecipazione) e di conseguenza permette di prendere decisioni che soddisfano meglio i bisogni

dei cittadini. Inoltre, crea un enorme beneficio implicando un alto livello di trasparenza nei processi decisionali e nel utilizzo delle risorse comunali.

Concludiamo quindi che tale modello di sviluppo può essere considerato innovativo socialmente, in riferimento al modello teorico d'innovazione sociale (cap.3).

Per quanto riguarda la possibilità di replicare tale modello altrove è importante considerare alcuni fattori che hanno caratterizzato la nascita di Marinaleda. Infatti, l'adozione di un tale modello di sviluppo è strettamente collegata alla storia del comune e della Spagna, in altre parole è strettamente dipendente dalla loro storia recente. Infatti, questo modello di sviluppo è nato a fronte della caduta del Franchismo, in particolare, durante la transizione tra la caduta della dittatura e la formazione della democrazia. In Marinaleda, negli anni immediatamente successivi la caduta di Franco, vi era una grande disparità tra i bisogni del paese e le risorse finanziarie a disposizione per strutturare servizi o progetti atti a soddisfare tali bisogni. Quindi il comune in collaborazione con la cittadinanza decise che, per ovviare a questa mancanza, era necessario che i cittadini si impegnassero in prima persona a risolvere tali problemi. Ciò fu possibile in quanto nel territorio era presente un movimento sindacale forte tramite il quale si sviluppò un forte senso di appartenenza e di coesione sociale a livello comunitario. Inoltre, in un momento storico di questo tipo vi era un coinvolgente entusiasmo popolare che guardava la nascita della democrazia con occhi di speranza, questo contribuì sicuramente a promuovere la partecipazione diretta dei cittadini in questo progetto politico.

Un altro aspetto importante da valutare è la presenza di un forte leader carismatico, il sindaco, che presiede il consiglio comunale ininterrottamente dal 1979, data delle prime elezioni democratiche in Spagna, a livello municipale. Il sindaco all'interno della comunità rappresenta una figura di fondamentale importanza, è considerato come una guida per la comunità. Il sindaco è una persona molto apprezzata a Marinaleda in quanto è stato uno dei promotori di tale progetto politico e una delle persone che ha contribuito maggiormente alla realizzazione degli obiettivi. Inoltre, il sindaco è stato anche promotore della cultura politica su cui si basa oggi la gestione del comune di Marinaleda, tra cui la scelta che il sindaco e i consiglieri non percepiscono retribuzioni. Questa scelta è molto rappresentativa della concezione politica del sindaco che considera i dirigenti (nel caso di Marinaleda i consiglieri) coloro che devono dare l'esempio essendo i primi a impegnarsi in maniera disinteressata e gli ultimi a trarre beneficio dalle politiche che vengono attuate.

Il fatto che ci sia stata continuità di governo per circa trent'anni è stato una dei fattori che ha permesso a Marinaleda di avere successo. Infatti, una limitazione importante da considerare è l'asimmetria temporale,

che generalmente vi è tra il potere politico che ha un orizzonte quinquennale, e quindi orientato al breve periodo, e la necessità di disporre di una programmazione pluridecennale per attuare progetti e effettuare investimenti che cambino realmente il sistema socio-economico della comunità, anche perché tali investimenti, se ingenti, devono essere ripartiti sul bilancio di più anni. Infatti, è sufficiente pensare che l'Humoso e l'asilo nido iniziarono a funzionare a regime dopo circa quindici anni di governo, per capire che i risultati generati da una politica di questo tipo sono visibili dopo, almeno, 10-15 anni. È quindi necessario (ri)allineare i due orizzonti temporali per creare continuità e quindi coerenza nelle scelte di sviluppo della comunità. In riferimento a quest'ultimo punto non è necessario che ci sia continuità diretta nelle legislature, sarebbe sufficiente superare le incoerenze che spesso caratterizzano i diversi approcci di sviluppo a livello territoriale.

Conclusioni:

Lo sviluppo del modello teorico ha avuto come obiettivo fornire una comprensione completa del concetto di innovazione sociale, tramite l'esposizione e l'analisi delle caratteristiche fondamentali di tale concetto. Per individuare tali caratteristiche sono stati analizzati i due approcci principali, presenti in letteratura, che vengono sistematicamente utilizzati per lo studio dell'innovazione sociale. L'analisi di tali approcci, rispettivamente orientati al processo e al risultato, ha permesso di definire le caratteristiche proprie del concetto di innovazione sociale. Le caratteristiche individuate sono state, successivamente, integrate nel modello teorico (Cap. 3) per cercare di superare le limitazioni che presentano i due approcci presi singolarmente. Inoltre, sono stati inseriti nel modello teorico altri tre elementi (i driver, la mission, e i beneficiari) per fornire un sistema riferimento completo per approcciare tale ambito di studio.

Tale modello può essere applicato a tutti i progetti d'innovazione sociale come un strumento di supporto utile. Deve essere però declinato nel contesto di studio, in quanto le dimensioni specifiche dell'innovazione sociale (caratteristiche) possono assumere forme diverse. Per esempio, l'empowerment può essere di varie tipologie, (politico, sociale ed economico, personale); anche la partecipazione può assumere forme e modalità differenti (via Web, assemblea, lavoro volontario, ecc.), e così via per tutte le caratteristiche. Di conseguenza, il modello è utile come guida generale all'analisi dei progetti di innovazione sociale, ma poi spetta al ricercatore investigare come si configurano le caratteristiche del modello nel singolo progetto e

valutare, sempre in riferimento al modello teorico (Cap.3), se rispetta o no le condizioni per essere considerato innovativo socialmente. Tale valutazione è altamente soggettiva perché il modello fornisce solo criteri qualitativi per determinare se il progetto è innovativo socialmente o meno. Nonostante ciò, data la sua generalità, il modello può essere applicato a tutti i progetti di innovazione sociale presi singolarmente, indipendentemente dal luogo, dal tipo di progetto o da qualsiasi altra caratteristica particolare ed è quindi uno strumento flessibile per approcciare tale ambito di studio. Inoltre, il modello permette di comprendere la differenza che intercorre tra innovazione tecnica e innovazione sociale e quali sono i confini di quest'ultima. In altre parole, essendo estremamente difficile definire il concetto di innovazione sociale, in maniera univoca e puntuale, data la sua natura sfuggente (multidisciplinare e difficilmente prevedibile), è stato più significativo analizzare alcune caratteristiche che la differenziano in maniera specifica. A tal riguardo uno degli aspetti più rappresentativi è: che il valore creato dall'innovazione sociale, anche in termini di profitto, deve beneficiare segmenti svantaggiati di popolazione o deve essere utilizzato a supporto della mission sociale dell'iniziativa o dell'organizzazione che l'ha sviluppata; l'innovazione sociale non può beneficiare, principalmente, imprenditori, investitori o clienti ordinari (non svantaggiati). Questo aspetto caratterizza in maniera molto chiara l'innovazione sociale, in quanto implica che i beneficiari siano cittadini svantaggiati ((re)inclusione sociale), che l'obiettivo del progetto innovativo sia di natura sociale (mission sociale) e che il valore economico creato da tale innovazione non deve essere "appropriato" da parte di individui privati, ma deve beneficiare principalmente la società nel suo complesso. Questo non definisce assolutamente né le modalità, né le forme organizzative con cui avviene. Di conseguenza il modello pone dei confini chiari al concetto di innovazione sociale, ma allo stesso tempo molto ampi. Questa potrebbe essere una limitazione se l'obiettivo fosse determinare in maniera esaustiva le varie tipologie di innovazioni sociali, ma se invece, come in questo caso, l'obiettivo è formulare un riferimento teorico con cui analizzare qualsiasi progetto di innovazione sociale, allora è una risorsa, data la sua adattabilità. In altre parole tale modello non permette di definire con esattezza che cosa è l'innovazione sociale, ma piuttosto definisce in maniera chiara cosa non può essere considerato innovazione sociale. Il modello presenta una limitazione principale: non considera la possibilità che ci siano interazioni tra diversi progetti di innovazione sociale o per lo meno non le rileva. Come detto precedentemente, il modello può essere utilizzato per studiare tutti i progetti di innovazione sociale, presi singolarmente, ma per valutare le interazioni che diversi progetti possono avere tra loro è necessario strutturare un modello che rilevi tali interazioni e soprattutto l'impatto che ogni progetto provoca sugli'altri, obiettivo che esula da questo lavoro.

L'applicazione del modello al caso di studio ha avuto il duplice obiettivo di validare il modello e analizzare il caso studio "*Marinaleda*" e, in particolare, tre progetti: il progetto di *autocostruzione*, il *bilancio partecipato* e il funzionamento della cooperativa agricola *l'Humoso*. Sono stati scelti questi progetti in quanto considerati a tutti gli effetti tra i più significativi attuati nel comune di Marinaleda. Tali iniziative sono state analizzate tramite l'utilizzo di una metodologia di ricerca sul campo basata sul modello di

innovazione sociale, presentato nel cap. 3, per cercare di individuare se ed in che misura esistessero, all'interno dei progetti, le caratteristiche che il modello teorico considera come necessarie al concetto di innovazione sociale. Successivamente, è stato analizzato, a livello territoriale (e non più il singolo progetto), il modello di sviluppo adottato dal comune di Marinaleda, e, sempre con riferimento al modello teorico di innovazione sociale, l'obiettivo è stato individuare se ed in che misura sono presenti le caratteristiche per poterlo considerare innovativo socialmente. In questo caso alcuni concetti del modello teorico di riferimento sono stati lievemente adattati alla dimensione più completa di sviluppo territoriale. Ciò è stato necessario in quanto il modello teorico non fornisce indicazioni specifiche su come le differenti caratteristiche (partecipazione, multi settore, ecc.) si possano manifestare nello specifico caso di sviluppo territoriale. Sono stati quindi affiancati al modello altri riferimenti teorici che hanno permesso di declinare il modello stesso in questo specifico ambito, hanno permesso inoltre di definire che aree di intervento analizzare a livello municipale e hanno contribuito a strutturare la metodologia di raccolta dei dati. Adattare il modello all'ambito di studio specifico è fondamentale; infatti, è sufficiente pensare a come si manifesta la caratteristica della multisettorialità nelle imprese sociali per capire le diverse forme che questa può assumere: in molti casi, tali imprese hanno adottato business model ibridi proprio per internalizzare questa caratteristica ed è quindi possibile che al processo partecipi una sola impresa (sociale) ma è comunque da considerare di natura inter-settoriale. Questo esempio vuole dimostrare che le differenti caratteristiche dell'innovazione sociale si possono manifestare in forme anche molto diverse tra loro e che in alcuni casi possono essere difficili da identificare. In questi casi, è preferibile affiancare al modello teorico altri riferimenti specifici dell'ambito di studio. Infatti, una limitazione del modello teorico è che ricercando generalità e completezza, in alcuni casi non è sufficientemente specifico per la comprensione del fenomeno studiato. Il modello si è, comunque, rivelato uno strumento semplice ed utile per individuare le caratteristiche da analizzare, all'interno dei vari progetti, e per impostare la metodologia di rilevazione dei dati. Inoltre, posso affermare che, durante l'analisi del caso, il modello teorico di riferimento è stato utilizzato con successo, sia per comprendere il funzionamento dei progetti oggetto di studio, che per valutare se questi potessero essere considerati innovativi socialmente o meno.

Appendice 1:

Progetto autocostruzione

Intervista n°1: auto-costruttore, ottobre

Informazioni generali

D: Nome /cognome/eta

R: Antonio Gomez Reyes, 34 anni.

D: Sei originario di Marinaleda? Se NO, Perché hai deciso di trasferirti a marinaleda (ci sono dei vantaggi)?

R: Si.

D: Perché partecipi al progetto (qual è il tuo obiettivo)?

R: Perché è una delle formule più facile e accessibili per costruire la mia casa.

D: Qual è il tuo ruolo all'interno del progetto (è istituzionale o no)?

R: Auto-costruttore della casa e futuro proprietario.

D: Come è nato il progetto (a fronte di una necessità o aspirazione)?

R: 15-20 anni fa, per risolvere la necessità di mancanza di case.

Driver

D: Qual è l'obiettivo del progetto (mission)?

R: Facilitare l'opportunità di avere una casa a tutte le persone di Marinaleda che non ne hanno una.

D: Come è finanziato il progetto?

R: Regione e Comune: finanziato dal Comune in accordo con la Regione.

D: Quali valori intende promuovere o quali bisogni intende soddisfare?

R: Il progetto vuole risolvere il problema della mancanza di case e del costo esagerato ai prezzi di mercato delle case stesse.

D: Da quanto tempo attuate questo progetto?

R: 15-20 anni.

Process

D: Come è organizzato il progetto?

R: La Regione finanzia i materiali e il Comune di Marinaleda fornisce il terreno, i macchinari e la manodopera specializzata (capocantiere); gli auto-costruttori ci mettono il lavoro diretto.

D: Chi partecipa al progetto (quali attori o organizzazioni)?

R: Il Comune di Marinaleda, la Regione, gli auto-costruttori e le imprese private.

D: In che modo e in che misura partecipano?

R: (vedi altre interviste)

D: Con che obiettivi?

R: Il Comune di Marinaleda cerca di garantire una casa a tutti i suoi abitanti, la Regione fornisce i finanziamenti richiesti da parte del Comune.

D: I partecipanti traggono dei benefici dalla partecipazione diretta? Quali (+ competenze, + consapevolezza, + responsabilità, migliori relazioni, etc.)?

R: Tu costruisci la casa in comunità, migliori le relazioni con i vicini futuri e aumenti le tue competenze nel campo delle costruzioni.

Outcome

D: Perché è stato scelto questo progetto/modello e non altri progetti/modelli alternativi?

R: È più facile...hai l'opportunità di costruire la tua casa senza sostenere costi alti

D: Che vantaggi offre rispetto alle alternative?

R: Tu costruendo la tua casa, puoi conciliare sia il lavoro normale che il lavoro come auto-costruttore. Non potendo andare a lavorare come auto costruttore pagavo 450 euro al mese per 11 gg di lavoro che non potevo erogare o altrimenti mandavo a lavorare i miei fratelli.

D: Sono mai sorti dei problemi nella gestione del progetto o nelle modalità organizzative?

R: Problemi di disaccordo tra gli auto costruttori quando si deve stabilire per esempio che materiali usare dato che sono uguali per tutti...per esempio piastrelle etc.

D: Come sono stati risolti (collettivamente, etc.)?

R: Tutti i problemi sono discussi e risolti durante le assemblee degli auto-costruttori che si svolgono una o due volte al mese.

D: Esistono dei meccanismi di miglioramento nella gestione o organizzazione del progetto?

R: Sempre l'assemblea...si occupa di discutere le proposte di miglioramento che chiunque può sottoporre

D: Il progetto si è evoluto nel corso del tempo ci sono stati dei cambiamenti da sottolineare?

R: No

D: Il risultato del progetto ha delle caratteristiche particolari (personalizzabile, gratuito, etc.)?

R: Le case sono uguali per 90 metri...ma poi...io per esempio li ho modificati e ora ho costruito una camera in più e il box per le macchine per un totale di 65 metri quadrati in più.

Target

D: Chi sono i principali beneficiari del progetto in che modo vengono beneficiati (in un solo modo o in più modi)?

R: Gli auto-costruttori e le rispettive famiglie...e beneficiano della possibilità di avere una casa propria e economica.

D: Chi può accedere al progetto? e con che modalità d'accesso?

R: Nel progetto possono partecipare tutti i cittadini che vivono in Marinaleda da più di due anni, sono maggiorenni e non dispongono di una casa propria...per essere selezionato è importante da quando tempo sei iscritto, se sei sposato, quanti figli hai a carico, il reddito familiare etc.

D: I beneficiari hanno delle caratteristiche particolari (individui svantaggiati, migranti, donne, minori, etc.)?

R: Gli auto-costruttori sono persone che non dispongono di una casa di proprietà

D: Chi viene beneficiato dal valore creato da questo progetto oltre i beneficiari/utenti diretti?

R: Sicuramente la possibilità di avere una casa auto costruita unito ad altri progetti riduce l'emigrazione delle persone dal paese e crea benessere per la comunità e per i suoi cittadini

D: Questo progetto ha risolto i problemi sociali (o realizzato le aspirazioni) che si prefiggeva o , più in generale, ha raggiunto il suo obiettivo?

R: Sì, ha risolto il problema della casa

D: Se sì, in che misura (sarebbe utile se mi fornissero dei dati)?

R: 300 case

Modalità di pagamento:

380-400 gg per una durata di circa 3 anni, se non vai 450 euro al mese che corrispondono a 10 gg di lavoro. Alla fine del progetto tutti devono avere erogato 380 gg che corrispondono a circa 17000 euro. Dopodiché si paga una quota di 15 euro al mese (120 euro a Imese per 20 anni in realtà a Marinaleda le cose funzionano così ma i soldi non li restituiscono e dilazionano di più il pagamento) che servono a pagare il costo del materiale ossia la parte che di finanziamento della regione, il terreno è un regalo del comune.. Tu non puoi vendere la tua casa per (almeno 15 anni ma devi saldare tutto il conto) perché il comune non te lo permette in quanto l'hai pagata 17000 euro a fronte di un prezzo di mercato di 90.000-100.000 euro e quindi si elimina l'opportunità di speculazione. Tu la puoi affittare al prezzo che vuoi generalmente 300euro al mese e questo succede se le persone sono obbligate a emigrare fuori Marinaleda ma non è molto comune. Se tu non vuoi più la casa il comune te la compra al prezzo a cui tu l'hai pagata 17000

euro e la concede ad un'altra famiglia richiedente (la prima della lista) e gli fa pagare i 17000 euro se tale famiglia non li ha si passa al secondo e così via alla fine la può comprare chi ha i 17000 euro chi non li ha deve aspettare il progetto successivo e lavorare come auto-costruttore. Se nel frattempo prima di venderla hai pagato parte del materiale con i 15 euro al mese questa parte di soldi non li recuperi è come se fosse considerato un affitto. Il terreno della casa che mi ha regalato il comune vale 20.000-24.000 euro.

Intervista n°2: responsabile coordinatore, ottobre.

Informazioni generali

D: Nome /cognome/eta

R: Eduardo Valderrama Porquera 58 anni

D:Sei originario di marinaleda? Se NO, Perché hai deciso di trasferirti a marinaleda (ci sono dei vantaggi)?

R: si

D: Perché partecipi al progetto (qual è il tuo obiettivo)?

R: Io partecipo perché quando si iniziò fui una delle persone promotore e il mio collettivo mi votò come consigliere comunale di urbanismo...il mio compito è portare avanti questo progetto

D:Qual è il tuo ruolo all'interno del progetto (è istituzionale o no)?

R: Io gestisco tutto l'acquisto del materiale e dirigo i lavori tutti i giorni, contribuisco a sviluppare il progetto, sono responsabile e organizzo gli auto-costruttori...facciamo una riunione ogni sett. O al max ogni due e far rispettare le norme di funzionamento

D:Come è nato il progetto (a fronte di una necessità o aspirazione)?

R: È nato perché c'era un bisogno forte di case

Driver

D:Qual è l'obiettivo del progetto (mission)?

R: L'obiettivo è la casa come diritto, come dice anche la costituzione, e ciò deve valere anche per chi non ha molti soldi

D:Come è finanziato il progetto?

R: La regione dà il materiale e la direzione tecnica...Il comune il terreno, gli attrezzi per lavorare e la manodopera specializzata come idraulico, elettricità...

D:Quali valori intende promuovere o quali bisogni intende soddisfare?

R: Il bisogno è la mancanza di case...promuove il valore della solidarietà...si sviluppa senza lucro tra comune, regione e autoconstruttori

D:Da quanto tempo attuate questo progetto?

R: Dal 1987

Process

D:Come è organizzato il progetto?

R: Io organizzo una commissione per votazione tra gli auto costruttori e questa commissione si occupa di organizzare tutto dai materiali alle opere, e ogni sett. O ogni due hai riunione.

D:Chi partecipa al progetto (quali attori o organizzazioni)?

R: (vedi altre interv.)

D:In che modo e in che misura partecipano?

R: (vedi altre interv.)

D:Con che obbiettivi?

R: (vedi altre interv.)

D:I partecipanti traggono dei benefici dalla partecipazione diretta? Quali (+ competenze, + consapevolezza, + responsabilità, migliori relazioni, etc.)?

R: Competenze, apprendono un lavoro

Outcome

D:Perché è stato scelto questo progetto/modello e non altri progetti/modelli alternativi?

R: Lo consideriamo il più facile per le persone che non dispongono di grandi mezzi finanziari è l'unico modo perché possano avere una casa, tutti gli altri modelli esistenti implicano maggiori investimenti economici

D:Che vantaggi offre rispetto alle alternative?

R: Loro lavorano nella loro casa e non devono pagare nessuno il costo così scende di circa il 50 % perché l'altra metà lo mettono con il lavoro

D:Sono mai sorti dei problemi nella gestione del progetto o nelle modalità organizzative?

R: No non ci furono problemi , problemi di convivenza

D:Come sono stati risolti (collettivamente, etc.)?

R: Il tema della gestione è stato facile perché nel contratto con l'amministrazione sono stabilite le modalità di pagamento e l'avanzamento dei lavori e dei rispettivi finanziamenti sono pattuiti precedentemente, tutte le cose sono discusse e decise nella riunione dei auto-costruttori

D:Esistono dei meccanismi di miglioramento nella gestione o organizzazione del progetto?

R: Sempre, ci sono opportunità di miglioramento nell'ultimo progetto fu proibito il consumo di alcolici causa sicurezza sul lavoro

D:Il progetto si è evoluto nel corso del tempo ci sono stati dei cambiamenti da sottolineare?

R: no

D:Il risultato del progetto ha delle caratteristiche particolari (personalizzabile, gratuito, etc.)?

R: Le case sono personalizzabili e ampliabili a piacimento o necessità

Target

D:Chi sono i principali beneficiari del progetto in che modo vengono beneficiati (in un solo modo o in più modi)?

R: Gli auto-costruttori e le loro famiglie

D:Chi può accedere al progetto? e con che modalità d'accesso?

R: Tutte le persone che vivono a Marinaleda da due anni, che sia la prima casa, maggiorenni. Per essere selezionati persone anziane numero di figli a carico, redditi famigliari numero di persone a carico della famiglia, in generale qui tutte le persone hanno redditi bassi giornalieri, le questioni ideologiche o politiche non contano

D: I beneficiari hanno delle caratteristiche particolari (individui svantaggiati, migranti, donne, minori,etc.)?

R: Le persone più emarginate economicamente, le persone che più necessitano e che probabilmente senza questo progetto non riuscirebbero mai ad avere una casa a prezzi mercato

D: Chi viene beneficiato dal valore creato da questo progetto oltre i beneficiari/utenti diretti?

R: La comunità crea lavoro, posti di lavoro, il livello di qualità della vita si alza, c'è meno bisogno di case in Marinaleda che in ogni altro comune qui intorno

D: Questo progetto ha risolto i problemi sociali (o realizzato le aspirazioni) che si prefiggeva o , più in generale, ha raggiunto il suo obiettivo?

R: Si perché ora molte famiglie dispongono di una casa

D: Se si, in che misura (sarebbe utile se mi fornissero dei dati)?

R: 300 case costruite, 42 già in costruzione, e circa 200 in procinto di essere costruite nei prossimi 5-6 anni.

Intervista n°3: responsabile coordinatore, luglio

Eduardo Valderrama Porquera 58 anni ,responsabile del ufficio urbanistico, e del progetto di autocostruzione.

D: Perché fu deciso di avviare il progetto di auto-costruzione ?

R: Il motivo fondamentale era una massiccia mancanza di alloggi rispetto alle necessità dei cittadini, quindi in collaborazione con la giunta di Andalusia fu proposto un primo progetto "pilota" di autocostruzione nel 1980-81. Essendo il primo progetto non esisteva un'organizzazione strutturata, come esiste oggi, infatti inizialmente per principio di collettivismo e cooperativismo fu deciso che, a parità di condizioni economiche, chi più lavorava e contribuiva al progetto in termini di lavoro volontario era colui che aveva diritto alla casa. Inoltre fu osservato che esisteva una correlazione forte tra impegno lavorativo e necessità di disporre di un'abitazione, in pratica chi più lavorava era chi aveva più bisogno. Ed è importante ricordare che fu un successo in quanto le case furono costruite quasi completamente tramite lavoro volontario. La giunta d'Andalusia fornì il materiale e la manodopera fu volontaria.

Dopo aver visto l'ottimo esito del progetto Marinaleda ha proposto, in collaborazione con altri comuni andalusi, alla giunta di Andalusia di estendere e sistematizzare il progetto per l'intera regione, e la giunta accettò.

D: Dopo il primo progetto perché si è evoluta l'autocostruzione a Marinaleda?

R: Già dal primo progetto ci si rese conto che a parità di finanziamento dalla giunta di Andalusia, con l'autocostruzione era possibile costruire molte più abitazioni rispetto alle logiche di costruzione tradizionali, inoltre l'utilizzo del lavoro volontario oltre ad abbassare il costo della casa risolveva, in parte, il problema della disoccupazione.

Inoltre è importantissimo sottolineare che ciò fu possibile perché il comune, una volta che la giunta approvò il progetto, decise di comprare il terreno adiacente il centro abitato, da proprietari privati, che all'epoca era denominato ad uso agricolo e quindi molto economico. Una volta acquistato il terreno, il comune ne cambiò la destinazione d'uso da agricolo ad edificabile. Questo terreno divenuto pubblico fu utilizzato dal comune per costruire tutte le infrastrutture che oggi abbiamo piscina, abitazioni, centro polisportivo, etc.. In particolare per il progetto di autocostruzione è importante sottolineare che il cambio di destinazione d'uso del terreno da agricolo a edificabile lo fece aumentare molto di valore ma il comune lo fornisce agli auto costruttori al prezzo a cui l'aveva pagato (come uso agricolo), molto inferiore rispetto al prezzo di mercato (come edificabile).

D: Oggi, come è organizzato il progetto di autocostruzione?

R: Il progetto avviene grazie alla collaborazione tra comune, giunta d'Andalusia, e auto-costruttori, infatti, la giunta fornisce il materiale, il progetto e la direzione tecnica, il comune fornisce il terreno i macchinari e (piccola parte della manodopera ma specializzata), gli auto-costruttori la manodopera volontaria tramite lavoro diretto. Ma dato che la maggior parte della manodopera è volontaria (auto-costruttori) e non sono dei professionisti, il comune organizzò dei corsi di formazione professionale con l'obiettivo di colmare la mancanza di competenze in idraulica, carpenteria, muratura, elettricisti, (oltre ai corsi di agricoltura per lavorare nel Humoso). Grazie a questi corsi mediamente su 20-25 auto-costruttori almeno 7-10 persone detengono le competenze professionali di base nel campo edile.

Inoltre, se consideriamo il problema della disoccupazione, tale progetto crea valore in almeno due sensi, da un lato permette all'auto-costruttore di creare valore "fisico" (parte della casa) e quindi "economico" (riduzione del costo della casa), dal altro un auto costruttore dopo aver seguito i corsi e partecipato alla

costruzione della sua casa ha acquisito le competenze base nel settore edile e quindi può decidere di continuare a lavorare in tale settore e non essere più dipendente solo dal lavoro agricolo nei campi.

Un caso molto comune è che l'auto-costruttore non possa partecipare direttamente al progetto almeno per parte della sua durata. Per risolvere questo problema fu deciso gli eventuali sostituti del auto-costruttore debbano appartenere alla famiglia (no amici), altrimenti deve pagare in soldi una commissione di gestione degli auto costruttori che con questi soldi assume professionisti dal mercato. No amici e conoscenti perché c'è il rischio di una riduzione dell'impegno in quanto l'amico ti fa un favore ma non si impegna a sufficienza e ne risente la qualità, invece tale rischio non c'è con un membro di famiglia che deve "difendere il nome della famiglia" e quindi si impegna. L'auto-costruttore, se nessuno della famiglia lo può sostituire, paga la commissione perché altrimenti se potesse assumere direttamente un professionista dal mercato ci sarebbe il rischio che lo faccia solo in base al costo (il più economico) con il rischio di una riduzione della qualità.

D: Quali sono i criteri per accedere a tale progetto?

R: L'accesso al progetto da parte dei cittadini è libero cioè tutti si possono sottoscrivere per aver diritto alla casa, ma devono rispettare tre criteri: che sia la prima casa, essere residenti nel comune di Marinaleda ed essere maggiorenni. Naturalmente esistono altri criteri per essere selezionati in altre parole ordinare i richiedenti in una graduatoria (lista d'attesa) e tali criteri non sono molto differenti da quelli che possono avere le cooperative di costruzione in Italia, redditi familiari, numero di figli, altri componenti a carico della famiglia, da quanto tempo si è iscritti, etc.

D: Quante abitazioni sono state costruite con questo progetto?

R: Nel 1981 durante il primo progetto sono state costruite 24 abitazioni di 90 m², ad oggi sono state terminate circa 300 abitazioni, altre 42 sono ancora in costruzione e altre 200 sono in progetto di essere costruite nei prossimi anni.

D: Mediamente quanti giorni di lavoro degli auto-costruttori sono necessari a terminare le case?

R: Mediamente sono necessari 380-390 giorni di lavoro

D: Nel caso un auto costruttore non possa partecipare e debba pagare la commissione quanto paga?

R: La cifra che deve versare è di 35 euro per ogni giornata lavorativa che perde, in altre parole ogni 35 euro versati è come se avesse lavorato un giorno.

D: Quanto dura mediamente un progetto di questo tipo ?

R: Il progetto che è stato concluso in minor tempo è durato 2 anni e mezzo, quello che è durato di più 4 anni.

Alcune precisazioni sull'intervista precedente: (19/7/2011)

Le persone che avevano lavorato nel primo progetto di auto-costruzione hanno accumulato dei punti, anche se al momento dell'erogazione del lavoro non esisteva questo criterio di classificazione mediante punti che fu introdotto in seguito. In realtà, molti di questi lavoratori volontari non avevano bisogno della casa, infatti il lavoro volontario all'epoca "era da tutte le parti" sport, educazione, mantenimento dei beni pubblici, sistema di raccolta dei rifiuti come principio di collettivismo e contribuzione (domeniche di volontariato e altre attività organizzate dal comune). Il lavoro volontario era dovuto alla totale mancanza di risorse sia economiche che non, e come detto prima come principio politico e filosofia di pensiero. Per esempio, tuttora la manutenzione e la pulizia della piscina scoperta durante il periodo invernale è organizzata tramite lavoro volontario, nella stagione estiva è svolta da lavoratori salariati (dato che la mole di lavoro aumenta moltissimo).

D: Mi può spiegare come è avvenuta la costruzione della nuova fabbrica ?

R: Nel 1991 avvenne il definitivo passaggio della terra del Humoso ai lavoratori giornalieri, che godevano dell'appoggio totale del comune che in prima persona si era esposto in tale battaglia "per la conquista della terra". Allora, esisteva la vecchia fabbrica costruita nel 1979 ma era piccola, obsoleta ed estremamente inquinante ed era quindi necessario costruirne un'altra più moderna. La giunta d'Andalusia attraverso i fondi dei piani di sviluppo dell'occupazione (Plan de Empleo Rural e Plan de Empleo Estable) ha potuto finanziare la costruzione della fabbrica proprio in relazione ai posti di lavoro che avrebbe creato. Quindi è stata costruita una fabbrica municipale per trasformare i prodotti agricoli della cooperativa l'Humoso. Le sovvenzioni dei piani di sviluppo dell'occupazione da parte della giunta erano molto bassi e ci sono voluti 5/6 anni a terminarla. Inoltre durante la costruzione della fabbrica si è cercato di utilizzare manodopera di Marinaleda ma visto che i piani di occupazione finanziano poco materiale (finanziano attività labour intensive per creare occupazione) e la struttura di acciaio della fabbrica è quasi tutto materiale e poca manodopera è stato deciso di affidare la costruzione ad un'impresa privata con le competenze necessarie. Per la costruzione della fabbrica il comune pagò il 70-80% dell'investimento (di cui il 75% tramite fondi della provincia e il 25% con le risorse del comune stesso), la restante parte fu a carico della cooperativa.

D: E le altre strutture come la piscina etc.?

R: La prima vasca della piscina scoperta fu fatta da un'impresa privata, dopodiché le persone che hanno partecipato alla costruzione compresi i tecnici del comune, hanno acquisito le competenze in questo tipo di costruzioni. E dopo che il comune ha comprato i macchinari necessari, sono state costruite le altre due vasche della piscina scoperta con la sola manodopera di Marinaleda. Per esempio, la piscina coperta sarà fatta quasi esclusivamente da un'impresa privata dato che le competenze e le infrastrutture necessarie sono molto specifiche e le capacità specialistiche non sono detenute da nessuno a Marinaleda. In tutte queste costruzioni pubbliche, ambulatorio medico, piscina scoperta e coperta, residenza per anziani, palazzetto dello sport, campo di calcio, etc. circa il 10% della manodopera era volontaria nel senso che venivano svolti piccoli lavori di rifinitura tramite le domeniche di volontariato o altre attività, tutto il resto è lavoro salariato così da ridurre la disoccupazione nel territorio. In tutti gli investimenti in infrastrutture è utile ricordare che il 25-30% dei costi è a carico del comune, la restante parte è finanziata tramite progetti di sviluppo da altri enti pubblici come Regione o Provincia.

Cooperativa agricola Humoso

Intervista n°1: cooperativista, ottobre.

Informazioni generali

D: Nome /cognome/eta

R: Antonio Valderrama Porquera, 50 anni

D: Sei originario di Marinaleda? Se NO, Perché hai deciso di trasferirti a marinaleda (ci sono dei vantaggi)?

R: Si

D: Perché partecipi al progetto (qual è il tuo obiettivo)?

R: Partecipo perché ero disoccupato...e a livello politico credo nella riforma agraria sia per lo sviluppo comunitario sia perchè fornisce occupazione a livello collettivo

D: Qual è il tuo ruolo all'interno del progetto (è istituzionale o no)?

R: Io sono cooperativista trattorista...per conseguire la terra era necessario costituire una cooperativa e io ero uno dei socio fondatori...sono un lavoratore salariato non ho dividendi e sono convinto che i profitti si devono investire in altri posti di lavoro per la comunità (quindi la terra del Humoso è stata assegnata a 8 cooperative circa 1200 ettari di Marinaleda e 4 di ecjica circa 600 ettari)

D: Come è nato il progetto (a fronte di una necessità o aspirazione)?

R: C'era un alto tasso di disoccupazione e la maggioranza dei lavoratori era disoccupata...io che ero fortunato lavoravo sei mesi all'anno ma solo tre mesi di lavoro provenivano da attività legate all'agricoltura...un mese lavoravo nell'edilizia...poi lavoravo un po' con mio fratello e due mesi lavoravo come autista...in generale c'erano solo tre mesi di lavoro e circa un 70-80% dell'anno i lavoratori erano disoccupati, o per lo meno all'interno di Marinaleda...alcuni lavoratori conseguivano altri lavori ma fuori da Marinaleda.

Driver

D:Qual è l'obiettivo del progetto (mission)?

R: L'utopia che tutti abbiano un lavoro in Marinaleda per tutto l'anno, cercando di sviluppare e far crescere la cooperativa agro-industriale il più possibile

D:Come è finanziato il progetto?

R: L'Humoso è stato finanziato con aiuti pubblici nel piano di occupazione rurale (PER)...oltre a questi finanziamenti all'inizio i cooperativisti si riunivano una volta al mese dando 100 peseta ogni riunione e contribuivamo con molto lavoro volontario...basti pensare che noi guadagnavamo il 60% del salario normale e la parte non percepita la lasciavamo nelle casse della cooperativa per fare in modo di avere un po' di risorse da investire...una forma di lavoro volontario fino a che si arrivò ad avere i soldi per comprare un trattore, i semi etc in pratica per iniziare. Successivamente furono effettuati altri investimenti...per esempio vedendo che le olive si acquistavano a basso costo da imprese da fuori si decise di chiedere aiuto alla regione per costruire il mulino e dopodiché abbiamo pagato una quota mensile alla regione per ripagare l'investimento. Per la fabbrica furono mischiati sia investimenti pubblici che privati...quest'ultimi venivano ripagati anche con merce in cambio di un prestito così tale impresa in pratica si portava via prodotti finiti che erano più economici degli stessi prodotti acquistati in altre aree della Spagna e così ci guadagnava anche lei...un'altra cosa è che sempre volontariamente si offrivano 15 gg all'anno di lavoro gratuito

D:Quali valori intende promuovere o quali bisogni intende soddisfare?

R:Risolvere il problema della disoccupazione ma anche promuovere valori etici e politici di dignità e uguaglianza tra i cittadini della comunità contro lo sfruttamento dei lavoratori che c'era quando erano presenti i grandi latifondisti

D:Da quanto tempo attuate questo progetto?

R: Da circa vent'anni, 1990-1991

Process

D:Come è organizzato il progetto?

R: C'è una commissione del lavoro, composta da l'incaricato, il sindaco, il manager e i cooperativisti ed è l'organo che decide le strategie...quando per esempio il management decide una cosa da fare viene discusso con i cooperativisti e poi viene esposto...si discute e si valida nell'assemblea generale per voto (es se automatizzare o no la produzione di carciofi). Inoltre i cooperativisti si riuniscono ogni mese per discutere dell'andamento della cooperativa. Un altro aspetto importante è che c'è un trade-off tra la creazione di posti di lavoro e la meccanizzazione della produzione...in pratica l'idea è che non si aggiungono macchinari finché c'è almeno un disoccupato disposto a lavorare nell'Humoso...naturalmente se si riesce ad essere competitivi.

D: Chi partecipa al progetto (quali attori o organizzazioni)?

R: Il Comune di Marinaleda per esempio partecipa così: incanala tutti i finanziamenti per la formazione lavorativa, scuola taller, etc, nell'Humoso...infatti quando devono fare un lavoro pratico lo fanno per l'Humoso...per esempio, carpenteria metallica per costruire un nuovo aratro, agricoltura biologica per sperimentare quali produzioni sono più adatte al tipo di terra della cooperativa. I cooperativisti sono i lavoratori specializzati, che contribuiscono alla gestione della cooperativa e dei giornalieri che svolgono principalmente lavoro diretto.

D:In che modo e in che misura partecipano?

R: Nell'assemblea

D:Con che obbiettivi?

R: (vedi altre interv.)

D: I partecipanti traggono dei benefici dalla partecipazione diretta? Quali (+ competenze, + consapevolezza, + responsabilità, migliori relazioni, etc.)?

R: (vedi altre interv.)

Outcome

D:Perché è stato scelto questo progetto/modello e non altri progetti/modelli alternativi?

R: Era il modello che conoscevamo in questa regione agricola...l'unica possibilità era conseguire la terra da coltivare. Questa modalità offre più posti di lavoro...infatti noi coltiviamo prodotti intensivi di lavoro per produrre occupazione, prodotti che necessitano di manodopera...per esempio, i pomodori che vengono colti a mano e venduti freschi sul mercato invece di raccogliarli con macchine che poi devono essere convertiti in salse.

D:Che vantaggi offre rispetto alle alternative?

R: La creazione di più posti di lavoro rispetto ad un'impresa normale...una ripartizione più equa del lavoro e dei salari. L'Humoso è fatto per i giornalieri...per avere una vita dignitosa e un posto di lavoro e l'idea sarebbe estendere questo modello a tutta la provincia.

D: Sono mai sorti dei problemi nella gestione del progetto o nelle modalità organizzative?

R: Molti problemi...in particolare cercando un compromesso tra l'aspetto economico e l'aspetto politico-sociale di solidarietà etc...c'è un trade-off tra i due aspetti.

D:Come sono stati risolti (collettivamente, etc.)?

R: Tutti i problemi si discutono in assemblea (esempio delle cipolle).

D:Esistono dei meccanismi di miglioramento nella gestione o organizzazione del progetto?

R: Nella riunione dei cooperativisti...infatti tra l'Humoso, la fabbrica e il comune hai un'unione, quindi tutto si discute nell'assemblea generale e nell'assemblea dei cooperativisti.

D:Il progetto si è evoluto nel corso del tempo ci sono stati dei cambiamenti da sottolineare?

R: La cooperativa si è espansa molto...è stato costruito il mulino, la fabbrica e ora si vuole aggiungere una linea di produzione...sono stati migliorati i sistemi di irrigazione, etc.

D:Il risultato del progetto ha delle caratteristiche particolari (personalizzabile, gratuito, etc.)?

R: (vedi altre interv.)

Target

D:Chi sono i principali beneficiari del progetto in che modo vengono beneficiati (in un solo modo o in più modi)?

R: Tutti i lavoratori agricoli e quelli della fabbrica

D:Chi può accedere al progetto? e con che modalità d'accesso?

R: Come giornalieri tutti i cittadini...anche quelli che vengono da fuori. Per quello che riguarda i cooperativisti non ci sono regole ufficiali per essere assunti, ma è importante ricordare che l'assemblea decide anche le cariche ufficiali all'interno della cooperativa quindi in pratica è l'assemblea che nomina i vari responsabili e quindi anche i cooperativisti.

D:I beneficiari hanno delle caratteristiche particolari (individui svantaggiati, migranti, donne, minori,etc.)?

R: I disoccupati sono beneficiari diretti; tutta la comunità è beneficiaria indiretta

D:Chi viene beneficiato dal valore creato da questo progetto oltre i beneficiari/utenti diretti?

R: Tutta la comunità, i commercianti, tutte le attività produttive...muratori, tecnici, etc del comune ma non solo.

D:Questo progetto ha risolto i problemi sociali (o realizzato le aspirazioni) che si prefiggeva o , più in generale, ha raggiunto il suo obiettivo?

R: Se prima un giornaliero lavorava tre mesi all'anno ora lavora otto-nove mesi l'anno

D:Se si, in che misura (sarebbe utile se mi fornissero dei dati)?

R: 55-60 persone lavorano tutto l'anno come cooperativisti...210-220 persone come giornalieri che lavorano per circa sei-otto mesi (suo figlio giornaliero l'anno scorso ha lavorato 175 gg di lavoro all'anno)

Intervista n°2: giornaliero, ottobre.

Informazioni generali

D: Nome /cognome/eta?

R: Victor Moreira Hidalgo, 27 anni

D: Sei originario di marinaleda?

R: No

D: Se No, Perché hai deciso di trasferirti a marinaleda (ci sono dei vantaggi)?

R: Mi sono sposato ed sono venuto a vivere qui. Perché c'era più lavoro e migliori condizioni di vita, l'asilo nido economico, meno imposte, mensa più economica etc. in generale un giovane con i figli qui è molto più supportato e ha molti più servizi garantiti.

D: Perché partecipi al progetto (qual è il tuo obiettivo)?

R: Ho bisogno di lavorare per mantenere il nucleo familiare, bisogno di lavoro, salario

D: Qual è il tuo ruolo all'interno del progetto (è istituzionale o no)?

R: Lavoratore agricolo giornaliero, semina, pulitura degli orti, raccolta olive, peperoni, carciofi, fagiolini, non è istituzionale.

D: Come è nato il progetto (a fronte di una necessità o aspirazione)?

R: Necessità di lavoro nella comunità, la gente doveva uscire da Marinaleda a lavorare e nel comune c'erano le terre dell'Humoso inutilizzate, allora il sindaco e la comunità decisero di chiedere la terra, occupandola, per rivendicare il diritto alla terra e quindi al lavoro. All'inizio la lotta fu dura e la regione andalusa non voleva dare la terra alla gente comune, dopo anni di lotta conseguirono la terra, perché la regione decise di assegnare la terra ai cittadini che intendessero lavorarla. E da qui la comunità incominciò a investire nella terra per costruire infrastrutture (fabbrica, mulino, pozzi, etc.) e acquisire macchinari (trattori, irrigatori, etc.) per coltivare la terra prima inutilizzata dal Duca dell'Infantado. E fu deciso che dal valore che poteva creare questa terra dovessero beneficiarne tutte le persone di Marinaleda che erano disoccupate, e i profitti dell'Humoso sono tutti reinvestiti nella cooperativa per ampliare la produzione e creare più lavoro.

Driver

D: Qual è l'obiettivo del progetto (mission)?

R: Generare occupazione per la comunità Marinaleda e quindi maggiore benessere sociale riducendo il rischio di emigrazione delle persone verso grandi città o comunque molto lontano da Marinaleda. Infatti, prima che ci fosse l'Humoso, durante i periodi di semina o raccolta Marinaleda diventava una comunità fantasma perché tutti i cittadini, principalmente uomini, andavano per esempio a Huelva a raccogliere le fragole o altrove dove c'era bisogno di manodopera e il paese rimaneva vuoto 6 mesi all'anno. Inoltre se succedesse qualcosa guerre, carestie, crisi, etc. l'Humoso garantirebbe la sopravvivenza della comunità in autonomia, soddisfacendo i bisogni basilari di alimentazione di tutta la comunità.

D: Come è finanziato il progetto?

R: L'Humoso è finanziato con i profitti conseguiti dalla cooperativa e da alcune sovvenzioni da parte della giunta e del governo, per esempio, per i prodotti come grano o cotone che non sono labour-intensive la regione sovvenziona in parte tali coltivazioni per far sì che vengano prodotti, e l'Humoso utilizza queste sovvenzioni per coltivare successivamente i prodotti labour-intensive.

D: Quali valori intende promuovere o quali bisogni intende soddisfare?

R: Il primo obiettivo è risolvere il problema della disoccupazione, il secondo è legato all'aspirazione di ridurre l'impatto ambientale (inquinamento, etc.) cercando di effettuare coltivi biologici e a minor impatto ambientale.

D: Da quanto tempo attuate questo progetto?

R: Il progetto incominciò nei primi anni novanta.

Process

D: Come è organizzato il progetto?

R: Il sindaco è quello che sta più in alto di tutti, Antonio è il manager e si occupa di commercializzare i prodotti, dopo c'è un incaricato che si occupa dell'organizzazione del lavoro (quando si semina, quando si raccoglie e quanta gente serve per ogni fase produttiva e coordina i cooperativisti, e dopo hai alcuni cooperativisti, i manejero, che sono come dei capi cantiere che coordinano i giornalieri gli altri cooperativisti lavorano normalmente e infine i giornalieri che lavorano. Quindi per reclutare la gente le persone che si sono impegnate di più nelle lotte e nella vita comunitaria hanno diritto a lavorare...se ci sono più persone con lo stesso numero di lotte si sorteggia e va a lavorare chi è stato sorteggiato nella fabbrica... succede di più nel campo generalmente hai lavoro per tutti, perché se non c'è abbastanza lavoro si ripartisce in gruppi che si suddividono il lavoro in maniera equa...naturalmente chi ha più lotte alle spalle sarà inserito nei gruppi che vanno per primi.

D: Chi partecipa al progetto (quali attori o organizzazioni)?

R: Partecipano tutte le persone che necessitano di lavorare, inoltre le strategie sono formulate dal sindaco e votate dai lavoratori in assemblea, in pratica partecipa la società civile e il comune anche se l'Humoso gode di ampia indipendenza dal comune e detiene altri organi decisionali come l'assemblea.

D: In che modo e in che misura partecipano?

R: Come lavoratori, come partecipanti delle assemblee e come partecipanti alla vita comunitaria e alla lotta.

D: Con che obiettivi?

R: Guadagnare il salario, migliorare l'organizzazione dell'Humoso e fornire la tua idea su questioni di organizzazione del lavoro etc., cercare di cambiare il regime imposto dal governo e conseguire miglioramenti nelle condizioni di vita della società.

D: I partecipanti traggono dei benefici dalla partecipazione diretta? Quali (+ competenze, + consapevolezza, + responsabilità, migliori relazioni, etc.)?

R: Partecipando alle assemblee acquisisci maggiore consapevolezza sui problemi sociali e sulle condizioni di vita in Marinaleda e in Spagna e dei problemi che ci sono nella comunità e in Spagna.

Outcome

D: Perché è stato scelto questo progetto/modello e non altri progetti/modelli alternativi?

R: È una comunità agricola e storicamente è sempre stata legata al campo e alle attività collegate non ci sono miniere, boschi per industria lignea non c'è il mare per industrie ittiche c'è solo il campo per coltivare.

D: Che vantaggi offre rispetto alle alternative?

R: Avere tanta terra e campo per produrre genera molto lavoro in quanto l'agricoltura è labour-intensive e crea molti posti di lavoro, inoltre rende autonoma la comunità nella gestione economica e la produzione delle materie prime da lavorare nella fabbrica e nel mulino.

D: Sono mai sorti dei problemi nella gestione del progetto o nelle modalità organizzative?

R: sì

D: Come sono stati risolti (collettivamente, etc.)?

R: Sì, generalmente viene discusso tutto in assemblea

D: Esistono dei meccanismi di miglioramento nella gestione o organizzazione del progetto?

R: Non dei meccanismi veri e propri di miglioramento, ma generalmente i problemi sono discussi in assemblea e l'assemblea decide.

D: Il progetto si è evoluto nel corso del tempo ci sono stati dei cambiamenti da sottolineare?

R: Sicuramente si è evoluto ma io non sono in grado di indicarti alcun cambiamento rilevante.

D: Il risultato del progetto ha delle caratteristiche particolari (personalizzabile, gratuito, etc.)?

R: no, ma ha generato più lavoro e valore per la comunità rispetto ad un'impresa normale

Target

D: Chi sono i principali beneficiari del progetto in che modo vengono beneficiati (in un solo modo o in più modi)?

R: I lavoratori che in pratica sono tutti i cittadini disoccupati di Marinaleda, oltre al salario che conseguono lavorando c'è un maggiore senso di sicurezza personale e consapevolezza per il futuro e le nuove generazioni che possono godere di questo progetto e trovare lavoro nell'humoso.

D: Chi può accedere al progetto? e con che modalità d'accesso?

R: Tutti, dopodiché esistono dei meccanismi di ordinamento dei richiedenti in una graduatoria vedi sopra.

D: I beneficiari hanno delle caratteristiche particolari (individui svantaggiati, migranti, donne, minori, etc.)?

R: Il cittadino deve essere disoccupato.

D: Chi viene beneficiato dal valore creato da questo progetto oltre i beneficiari/utenti diretti?

R: Tutte le famiglie dei lavoratori che possono mantenere i figli, e tutte le attività commerciali della comunità dove i lavoratori possono spendere i loro soldi e far girare l'economia.

D: Questo progetto ha risolto i problemi sociali (o realizzato le aspirazioni) che si prefiggeva o , più in generale, ha raggiunto il suo obiettivo?

R: Sì

D: Se sì, in che misura (sarebbe utile se mi fornissero dei dati)?

R: (vedi altre interv.)

Intervista n°3: giornaliera in fabbrica, ottobre.

Informazioni generali

R: Pilar Gomez Reyes, 40 anni

D: Sei originario di Marinaleda? Se NO, Perché hai deciso di trasferirti a marinaleda (ci sono dei vantaggi)?

R: Si

D: Perché partecipi al progetto (qual è il tuo obiettivo)?

R: Il mio obiettivo è quello di avere un salario e che l'Humoso possa continuare a esistere

D: Qual è il tuo ruolo all'interno del progetto (è istituzionale o no)?

R: Lavoratrice giornaliera...mi divido tra la fabbrica e il campo ma lavoro maggiormente nella fabbrica

D: Come è nato il progetto (a fronte di una necessità o aspirazione)?

R: Il progetto è nato per far fronte alla mancanza di lavoro, non c'erano opportunità di lavoro e si decise di conquistare la terra da lavorare...io avevo 15 anni quando si iniziò la lotta per la terra

Driver

D: Qual è l'obiettivo del progetto (mission)?

R: La creazione di posti di lavoro

D: Come è finanziato il progetto?

R: Non so bene

D: Quali valori intende promuovere o quali bisogni intende soddisfare?

R: Il bisogno da soddisfare è quello di avere un lavoro

D: Da quanto tempo attuate questo progetto?

R: Da 12 anni nella fabbrica...da 21 anni la terra del campo

Process

D: Come è organizzato il progetto?

R: Ci sono i cooperativisti che lavorano tutto l'anno e i giornalieri che lavorano a stagione per la semina, raccolta e trasformazione dei vari prodotti...dopo la crisi tutte le persone che sono rimaste disoccupate vanno a lavorare nell'Humoso e quindi il lavoro viene ripartito in maniera uguale tra tutti i giornalieri che vengono suddivisi in gruppi che si alternano nelle settimane lavorative. Inoltre i cittadini che partecipano maggiormente alla vita comunitaria e alle mobilitazioni nel momento della ripartizione del lavoro hanno la priorità su coloro che invece non fanno niente. Nella fabbrica non c'è rotazione del lavoro perché si ridurrebbe esageratamente sia la qualità che la produttività e di conseguenza chi lavora lì è fisso per i giorni di lavoro che ci sono.

D: Chi partecipa al progetto (quali attori o organizzazioni)?

R: Tutti i disoccupati di Marinaleda...il comune tramite il comitato esecutivo propone le strategie e dopodiché l'assemblea deve validare e discutere le idee proposte dal comitato esecutivo inoltre è dove si ripartisce il lavoro e si reclutano i lavoratori

D: In che modo e in che misura partecipano?

R: I cooperativisti lavorano tutto l'anno, i giornalieri a stagione, e il comune coordina l'assemblea (in pratica il sindaco)

D: Con che obiettivi?

R: I giornalieri per avere un salario e per aumentare il benessere e le condizioni di vita della comunità

D: I partecipanti traggono dei benefici dalla partecipazione diretta? Quali (+ competenze, + consapevolezza, + responsabilità, migliori relazioni, etc.)?

R: (vedi altre interv.)

Outcome

D: Perché è stato scelto questo progetto/modello e non altri progetti/modelli alternativi?

R: Perché in questo modo i benefici del lavoro beneficiano tutta la comunità e i profitti della cooperativa sono totalmente reinvestiti nella cooperativa e noi lavoratori sentiamo di lavorare per noi stessi e quindi ci mettiamo anche più impegno e questo implica maggiore responsabilità da parte dei lavoratori sul lavoro

D: Che vantaggi offre rispetto alle alternative?

R: Vedi sopra

D: Sono mai sorti dei problemi nella gestione del progetto o nelle modalità organizzative?

R: In generale i problemi si discutono in assemblea e l'assemblea decide

D: Come sono stati risolti (collettivamente, etc.)?

R: In assemblea

D: Esistono dei meccanismi di miglioramento nella gestione o organizzazione del progetto?

R: Chiunque può discutere qualsiasi cosa in assemblea

D: Il progetto si è evoluto nel corso del tempo ci sono stati dei cambiamenti da sottolineare?

R: Quando c'era il Duca nell'Humoso lavoravano 4 persone e ora nella raccolta del peperoni ci sono più di 200 persone che lavorano nel campo e più di 100 nella fabbrica

D: Il risultato del progetto ha delle caratteristiche particolari (personalizzabile, gratuito, etc.)?

R: Comprare più terra e aumentare l'occupazione tra la popolazione

Target

D: Chi sono i principali beneficiari del progetto in che modo vengono beneficiati (in un solo modo o in più modi)?

R: I principali beneficiari sono i cooperativisti e i disoccupati di Marinaleda che hanno così l'opportunità di lavorare

D: Chi può accedere al progetto? e con che modalità d'accesso?

R: Come giornalieri tutti i disoccupati...per entrare è necessario andare all'assemblea e iscriversi sul registro dei richiedenti...quando hai molto lavoro, tutti entrano come adesso (peperoni, olive), altrimenti la priorità è data a chi si impegna di più nella vita comunitaria. I cooperativisti sono entrati all'inizio e sono stati scelti per dare un salario fisso più o meno ad ogni famiglia

D: I beneficiari hanno delle caratteristiche particolari (individui svantaggiati, migranti, donne, minori,etc.)?

R: Cittadini disoccupati, e le donne per esempio nella fabbrica lavorano quasi esclusivamente loro e quindi ha ridotto di molto la discriminazioni di genere

D: Chi viene beneficiato dal valore creato da questo progetto oltre i beneficiari/utenti diretti?

R: La comunità in generale i negozi, i bar tutte le attività commerciali e l'economia in generale di Marinaleda

D: Questo progetto ha risolto i problemi sociali (o realizzato le aspirazioni) che si prefiggeva o , più in generale, ha raggiunto il suo obiettivo?

R: Sì

D: Se sì, in che misura (sarebbe utile se mi fornissero dei dati)?

R: Prima c'era molto più clientelismo...per andare a lavorare ora tutti hanno le stesse opportunità di lavorare...per esempio io come giornaliera lavoro 180-200 giorni di lavoro all'anno ed essendo donna da sola non sarei potuta andare a lavorare, perché qui le donne possono lavorare nel campo se sono accompagnate da un uomo altrimenti no...perché viene considerato un lavoro duro e da uomini.

Intervista n° 4: manager della cooperativa, luglio.

Antonio Aires, manager della cooperativa di produzione. (5/7/2011).

D: Qual è l'obiettivo della cooperativa di produzione Humoso?

R: L'obiettivo principale è la creazione di posti di lavoro, inoltre essendo una cooperativa non possiamo erogare dividendi, il profitto che conseguiamo lo re-investiamo completamente nella cooperativa per cercare di creare ulteriori posti di lavoro e così via.

D: Che tipologie di coltivazioni vengono prodotte nel Humoso?

R: Le produzioni principali che avvengono nei campi sono carciofi, peperoni, fagioli, grano, zucchero, cereali e ora stiamo cercando di ampliare tale gamma di prodotti per ridurre ulteriormente la stagionalità.

Nella fabbrica tali materie prime vengono trasformate in prodotti a lunga conservazione come conserve scatolame etc., inoltre vengono lavorate altre materie prime che acquistiamo da altri agricoltori come i funghi.

D: Chi lavora nel humoso (che tipologie di lavoratori)?

R: La produzione agricola della cooperativa varia notevolmente nel corso dell'anno a causa della stagionalità e quindi anche il numero di lavoratori impiegati. I lavoratori si dividono in due categorie: i "Cooperativisti" che sono assunti con contratti che durano tutto l'anno e svolgono le attività di manutenzione e controllo necessarie al corretto funzionamento della cooperativa, l'altra categoria sono i lavoratori giornalieri che si occupano delle fasi di lavoro che richiedono più manodopera, sia la semina che la raccolta nel campo che la trasformazione dei prodotti lungo le linee di produzione della fabbrica. Inoltre ci sono alcuni lavoratori che si occupano dell'amministrazione e io che mi occupo della gestione.

D: Come vengono ideate le strategie della cooperativa, chi prende le decisioni?

R: In generale il meccanismo è questo: viene convocata un'assemblea pubblica dove vengono espone ai lavoratori le opportunità di sviluppo e crescita della cooperativa, e in collaborazione con il comune e i lavoratori vengono approvate delle linee generali di sviluppo. Tali linee generali vengono poi declinate in strategie dal management della cooperativa in maniera autonoma. Devi considerare che la democrazia in certe situazioni paralizza perché sarebbe impossibile prendere decisioni se fosse necessario, ogni volta, consultare tutti i lavoratori che, tra l'altro, spesso non detengono le competenze per prendere tali decisioni. È comunque importante che le linee strategiche di sviluppo vengano concordate col comune e con i lavoratori nell'interesse pubblico, per essere gestite in maniera coerente con le altre attività di sviluppo comunitario.

Per esempio, quando è stato deciso di sviluppare delle coltivazioni biologiche, il comune ha organizzato dei corsi di agricoltura biologica per i lavoratori, il management ha iniziato a cercare dei clienti o canali di distribuzione adeguati a tali prodotti, di come conseguire le certificazioni necessarie etc., il comune ha orientato alcuni corsi professionali di inserimento lavorativo per studiare quali tipi di produzioni biologiche sarebbero state più adeguate al tipo di terreno del Humoso tramite progetti pilota e così via.

D: Quante persone sono impiegate mediamente nel humoso ?

R: Circa 150/ 200 persone.

D: La produzione del humoso ha risolto il problema della disoccupazione in una realtà come Marinaleda?

R: In realtà possiamo dire che ha contribuito molto a mitigare tale problema, tuttavia l'Humoso non riesce a garantire un posto di lavoro fisso (per tutti i 12 mesi) a tutti i disoccupati di Marinaleda (lavoratori giornalieri). Ma tramite un'organizzazione dei turni di lavoro che premia il benessere collettivo e l'equità si è riusciti a garantire a tutti un minimo di 6-7 mesi di lavoro l'anno cada uno. Infatti i lavoratori giornalieri vengono suddivisi in gruppi che si dividono equamente il numero di giornate lavorative da erogare in modo tale da guadagnare meno ma guadagnare tutti. Invece i cooperativisti come detto sono assunti tutto l'anno. Il criterio di assegnazione di tali posti di lavoro è stato anch'esso basato su un principio di equità infatti si è cercato di garantire un salario fisso e sicuro ad ogni famiglia. Inoltre altre scelte della cooperativa sono

state effettuate in questa direzione tra cui quella di non automatizzare eccessivamente la produzione, per mantenere i posti di lavoro anche a fronte di costi maggiori.

D: Come avviene il "reclutamento" dei lavoratori giornalieri ?

R: Quando arriva il periodo della semina o della raccolta, per esempio, si convoca una assemblea pubblica, presieduta dal sindaco, dove sono invitati a partecipare tutti i cittadini disoccupati di Marinaleda, la selezione avviene secondo diversi criteri tra cui il livello di partecipazione alla vita comunitaria e quindi al contributo che si fornisce, all'esperienza lavorativa e al beneficio collettivo quindi anche in questa sede si cerca di privilegiare almeno un lavoratore per famiglia.

D: Quanto guadagna mediamente un lavoratore?

R: Se lavorasse l'intero mese 1200 euro, il salario giornaliero è di 47 euro. La media spagnola è di 1100 euro al mese e bisogna considerare che in Andalusia i salari sono inferiori ad altre regioni.

D: A chi vendete i prodotti della cooperativa?

R: I prodotti vengono venduti sul mercato come qualsiasi altra impresa, i clienti principali sono la grossa distribuzione, per esempio, i supermercati Carrefour.

D: Esistono altre cooperative di produzione agricola a Marinaleda?

R: Esistono altre realtà di produzione agricola, spesso associazioni di piccoli produttori che però hanno come obiettivo la massimizzazione del profitto, in altre parole piccole aziende agricole (for-profit).

Bilancio Partecipato

Intervista n°1: sindaco, ottobre.

Informazioni generali

D: Nome /cognome/ età

R: Jean Manuel Sanchez Gordillo, 64 anni

D: Sei originario di marinaleda? Se NO, Perché hai deciso di trasferirti a marinaleda (ci sono dei vantaggi)?

R: Si

D: Perché partecipi al progetto (qual è il tuo obiettivo)?

R: Il mio obiettivo è avvicinare le decisioni che il comune deve prendere ai cittadini della comunità cercando di mettere i loro bisogni al centro della politica economica della comunità

D: Qual è il tuo ruolo all'interno del progetto (è istituzionale o no)?

R: Io sono il coordinatore del bilancio partecipativo e sindaco di Marinaleda

D: Come è nato il progetto (a fronte di una necessità o aspirazione)?

R: Sin dal principio era molto forte il concetto della partecipazione diretta e l'assemblea fu considerata come l'organo di governo collettivo, economico e sociale, il bilancio è una forma di partecipazione, che si articola sia a livello di quartiere che a livello generale. Quando entrarono nel comune si accorsero che il potere durante il franchismo teneva la gente in condizione di privazione e decisero di instaurare un contropotere e l'unico modo era la partecipazione della gente che decideva in prima persona dei suoi assunti

Driver

D: Qual è l'obiettivo del progetto (mission)?

R: L'obiettivo è che il denaro pubblico essendo dei cittadini è necessario che loro decidano come usarlo, con il rischio di perdere tempo o di sbagliare ma è meglio sbagliare tutti insieme per imparare tutti insieme e crearsi una coscienza collettiva forte, il concetto alla base è che sono loro stessi a sapere di cosa necessitano e quindi come investire i soldi, inoltre tale modalità organizzativa facilita molto la mobilitazione e la partecipazione aumentando il potere contrattuale della comunità nella rivendicazione dei suoi bisogni

D: Come è finanziato il progetto?

R: (vedi altre interv.)

D: Quali valori intende promuovere o quali bisogni intende soddisfare?

R: Fornisce il potere ai cittadini, infatti pensiamo che la democrazia rappresentativa non risponde delle sue azioni nei confronti della gente, così invece la gente risponde direttamente delle sue azioni e scelte ed è un modo di avvicinare il potere al popolo cambiando l'ordine stabilito, quindi l'idea è che i cittadini siano interpreti consapevoli delle loro vite dei loro problemi e di come debbano essere risolti

D: Da quanto tempo attuate questo progetto?

R: Più di 25 anni, facendolo prima che a Porto Alegre, dopo che l'assemblea divenne l'organo di decisione si accorsero che era inutile se non potevano decidere come usare i loro soldi, così si crea spazio per la democrazia diretta da parte dei cittadini

Process

D: Come è organizzato il progetto?

R: Con il bilancio partecipativo dividiamo il comune in quartieri in ogni quartiere si discute e si elegge una opera pubblica di quartiere e una per il comune in generale, dopodiché tali proposte vengono sottoposte all'assemblea generale e si decide un ordine di priorità degli investimenti. Il gruppo d'azione (comitato esecutivo) porta avanti quello che si è deciso nell'assemblea, il senato popolare si riunisce ogni tre mesi per parlare dei temi di attualità e avvicinare il comune alla gente. Assemblea di quartiere discute i problemi del quartiere e la gente del quartiere decide come risolverli, senza sottoporli all'assemblea generale a meno che non prevedano investimenti tali da dover essere discussi a livello comunale data l'entità dell'opera, soprattutto perché togliendo risorse ad altre opere devono essere considerati prioritari sugli altri bisogni (es acquedotto pozzi divisi per zone se c'è un problema o un'opera di questo tipo da fare in un quartiere viene discusso nell'assemblea generale). Inoltre, per esempio ora c'è una proposta per privatizzare la mensa scolastica e quindi si effettua un'assemblea, detta per tema, in questo caso una riunione con i genitori per decidere il da farsi (Assemblea por barrio, generale e per tema)

D: Chi partecipa al progetto (quali attori o organizzazioni)?

R: Il comune, il sindaco i consiglieri comunali che sono più coinvolti in tali temi, la società civile e un tecnico per esempio se si discute delle case di autocostruzione vi sarà l'architetto oppure per discutere temi riguardanti l'humoso il manager della cooperativa, etc..

D: In che modo e in che misura partecipano?

R: Il gruppo d'azione propone in generale per qualsiasi cosa (Humoso, autocostruzione, servizi sociali, aiuti etc.) l'assemblea discute, propone e valida il gruppo d'azione porta avanti

D: Con che obiettivi?

R: La gente per chiedere quello che necessita e la partecipazione non è inutile in quanto le persone aumentano la loro consapevolezza sui problemi della comunità e degli altri individui e si vedono i risultati e poi si controlla che ciò che è stato deciso venga fatto e che la gente sia soddisfatta

D: I partecipanti traggono dei benefici dalla partecipazione diretta? Quali (+ competenze, + consapevolezza, + responsabilità, migliori relazioni, etc.)?

R: Di tutto un poco convivenza, coscienza collettiva, di classe, consapevolezza sui problemi della comunità è come una università popolare e inoltre permette di responsabilizzare maggiormente le persone

coinvolgendole direttamente nel processo decisionale: in pratica se una persona propone un'idea (aspirazione o necessità che sia) e la vuole portare avanti deve impegnarsi in prima persona per contribuire a risolverla questo implica maggior consapevolezza e coinvolgimento da parte dei cittadini

Outcome

D: Perché è stato scelto questo progetto/modello e non altri progetti/modelli alternativi?

R: Questo modello di organizzazione collettiva tramite l'assemblea è nato a fronte del problema della disoccupazione infatti i cittadini cercavano di risolvere il problema della mancanza di lavoro e tramite l'assemblea si decideva come organizzarsi per conseguire gli obiettivi preposti e l'assemblea da lì in poi è stata usata come strumento di governo collettivo e quindi anche per il bilancio partecipato

D: Che vantaggi offre rispetto alle alternative?

R: Si riducono le differenze tra i dirigenti e i cittadini il popolo decide e gode della sovranità in questo modo si aumenta l'identità delle persone e della comunità

D: Sono mai sorti dei problemi nella gestione del progetto o nelle modalità organizzative?

R: L'unico problema è che si vogliono fare iniziative e non ci sono risorse bisogna mobilitarsi all'inizio la gente pensava individualmente, e si creavano molti scontri tra i cittadini, ora le persone pensano più collettivamente anche se sempre c'è da combattere contro l'individualismo e il fatto che le persone pensino che i loro problemi sono sempre i più importanti

D: Come e sono stati risolti (collettivamente, etc.)?

R: Certo sempre l'assemblea è l'organo di decisione e si discute anche dei problemi e di come risolverli

D: Esistono dei meccanismi di miglioramento nella gestione o organizzazione del progetto?

R: La partecipazione diretta è molta (mediamente partecipano 400 persone) e l'assemblea generale si riunisce 1 volta alla settimana e si discute del bilancio del comune come di qualsiasi altra cosa e l'assemblea ha il potere di cambiare e/o effettuare i miglioramenti che la gente propone o pensa siano problemi da risolvere

D: Il progetto si è evoluto nel corso del tempo ci sono stati dei cambiamenti da sottolineare?

R: No in generale non il modello funziona abbastanza bene tutte le cariche sono eleggibili e revocabili in ogni momento e vale per tutti anche consiglieri e sindaco, ogni 4 anni si rinnovano 3-4 consiglieri e si eleggono anche i responsabili della cooperativa e anche i dirigenti. La gente è sempre informata su quello che è deciso e che si attua le persone sono bene informate sulle persone e su come stanno facendo le cose

D: Il risultato del progetto ha delle caratteristiche particolari (personalizzabile, gratuito, etc.)?

Target

D: Chi sono i principali beneficiari del progetto in che modo vengono beneficiati (in un solo modo o in più modi)?

R: I cittadini svantaggiati che sono la maggioranza per esempio i giornalieri quelli senza casa senza opportunità di accedere ai servizi, (sanitari, sport, infrastrutture, in generale) il potere non fu neutro ma

cercava di beneficiare quelli che meno tenevano (cittadini in difficoltà) ed erano più esposti a raggiri o inganni e avevano meno strumenti per difendersi

D: Chi può accedere al progetto? e con che modalità d'accesso?

R: Tutti i cittadini della comunità sono invitati fortemente a partecipare al bilancio partecipativo

D: I beneficiari hanno delle caratteristiche particolari (individui svantaggiati, migranti, donne, minori, etc.)?

R: Cittadini svantaggiati (disoccupati, migranti, poveri, coloro che non detengono una casa)

D: Chi viene beneficiato dal valore creato da questo progetto oltre i beneficiari/utenti diretti?

R: La comunità in generale se la piscina è economica è economica anche per i ricchi e questo vale per tutti i servizi di Marinaleda

D: Questo progetto ha risolto i problemi sociali (o realizzato le aspirazioni) che si prefiggeva o , più in generale, ha raggiunto il suo obiettivo?

R: Si è dimostrato che i sogni mediante lotta furono realizzati sogno della terra (in andalucia), delle case come diritto, del lavoro, che non ci sia differenza tra dirigenti e dirigido.

D: Se si, in che misura (sarebbe utile se mi fornissero dei dati)?

R: Marinaleda ha più capacità di lotta e quindi più potere contrattuale e alcune volte le istituzioni (regione etc.) devono fare cose che non avrebbero voluto e così grazie a maggiore trasparenza (nino che no lloira teta no mama) e potere contrattuale più investimenti. L'assemblea decide su tutto il bilancio partecipato e quindi degli investimenti in tutte le aree d'intervento e su come vengono utilizzati tutti i soldi del bilancio.

Intervista n°2: consigliere comunale, ottobre

Informazioni generali

D: Nome /cognome/eta

R: Espesranza Saavedra Martin 32 anni

D: Sei originario di marinaleda? Se NO, Perché hai deciso di trasferirti a marinaleda (ci sono dei vantaggi)?

R: Sì

D: Perché partecipi al progetto (qual è il tuo obiettivo)?

R: Perché sono parte della comunità e condiziona direttamente il mio benessere economico e sociale

D: Qual è il tuo ruolo all'interno del progetto (è istituzionale o no)?

R: Cercare di spiegare bene il bilancio e fare in modo che sia giusto (equità)

D: Come è nato il progetto (a fronte di una necessità o aspirazione)?

R: Nel 1979 il bilancio era di 36000 euro e un debito di più di 12000 euro e dovemmo spiegare tale situazione ai cittadini e c'erano molte cose da fare nella comunità (necessità) e ci siamo basati sull'ideale e il principio che fosse la gente stessa a sapere e quindi a decidere di cosa aveva bisogno e che investimenti fare e tuttora si continua ad attuare tale politica decisionale

Driver

D: Qual è l'obbiettivo del progetto (mission)?

R: Che la gente partecipi nella gestione del denaro pubblico, e che le scelte di spesa soddisfino in maniera migliore i bisogni delle persone

D: Come è finanziato il progetto?

R: Non è finanziato

D: Quali valori intende promuovere o quali bisogni intende soddisfare?

R: Promuove l'onestà del gruppo di governo e permette alle persone di partecipare al bilancio e decidere come utilizzare i beni che il comune può produrre e come contribuire al benessere collettivo

D: Da quanto tempo attuate questo progetto?

R: 1979

Process

D: Come è organizzato il progetto?

R: Il gruppo d'azione effettua delle proposte e tali proposte vengono discusse per assemblea di quartiere e le persone propongono a loro volta migliorie o cambiamenti, dopodiché il gruppo d'azione rielabora tali proposte e le include nel bilancio, spesso questo passaggio per assemblea di quartiere si può ripetere 2 o 3 volte (passaggi e poi modifiche effettuate dal gruppo d'azione rispetto a quello che vuole la gente) dopodiché quando tutte le proposte sono state incluse nel bilancio (quasi sempre le persone fanno proposte fattibili e quindi non sorgono grandi problemi nella selezione delle proposte si cerca sempre di trovare un accordo con i cittadini se le opere sono molto ingenti si ripartiscono su più anni) il bilancio diciamo quasi definitivo viene sottoposto all'assemblea generale che discute le ulteriori possibili modifiche e migliorie (anche qui può passare più volte) e se ci sono aspetti da cambiare o modificare si decide di non votare e il gruppo d'azione si occupa di effettuare tali modifiche o migliorie e risottoporlo all'attenzione dell'assemblea che nel caso sia tutto a posto lo vota e lo approva. Dopodiché tale bilancio viene portato in consiglio comunale dal gruppo d'azione e viene approvato ufficialmente. Generalmente il processo inizia a gennaio e il bilancio viene approvato ufficialmente a marzo-aprile.

D: Chi partecipa al progetto (quali attori o organizzazioni)?

R: Il comune e la società civile

D: In che modo e in che misura partecipano?

R: Tutti i consiglieri sono fortemente invitati a partecipare a tutte le assemblee per comprendere da vicino i problemi della comunità ed espongono la proposta iniziale e coordinano e verbalizzano le proposte dei cittadini. I cittadini: ascoltano la proposta iniziale e propongono cambiamenti che verranno poi inclusi nel bilancio. Diciamo che in generale la proposta iniziale è già formata sulla base delle necessità della comunità.

D: Con che obiettivi?

R: I cittadini partecipano per informarsi e decidere su questioni che gli stanno a cuore

D: I partecipanti traggono dei benefici dalla partecipazione diretta? Quali (+ competenze, + consapevolezza, + responsabilità, migliori relazioni, etc.)?

R: Responsabilità e coscienza collettiva (Trasparenza), migliora la solidarietà e la condivisione dei problemi

Outcome

D: Perché è stato scelto questo progetto/modello e non altri progetti/modelli alternativi?

R: Perché è il modello più diretto per interagire con i cittadini ed essere trasparenti nella gestione del denaro pubblico

D: Che vantaggi offre rispetto alle alternative?

R: Che anche i cittadini partecipano attivamente e contribuire aiutando il comune a migliorare il benessere della comunità

D: Sono mai sorti dei problemi nella gestione del progetto o nelle modalità organizzative?

R: No

D: Come sono stati risolti (collettivamente, etc.)?

R: In generale si cerca di mediare e cercare un accordo con la parte conflittiva

D: Esistono dei meccanismi di miglioramento nella gestione o organizzazione del progetto?

R: L'assemblea

D: Il progetto si è evoluto nel corso del tempo ci sono stati dei cambiamenti da sottolineare?

R: In realtà non ci sono stati cambiamenti anzi, non si scrive ancora su carta e agli anziani viene espresso in pesetas così che capiscano meglio

D: Il risultato del progetto ha delle caratteristiche particolari (personalizzabile, gratuito, etc.)?

R: Non in questi termini

Target

D: Chi sono i principali beneficiari del progetto in che modo vengono beneficiati (in un solo modo o in più modi)?

R: Tutta la comunità di Marinaleda

D: Chi può accedere al progetto? e con che modalità d'accesso?

R: Tutti i residenti che siano interessati e che abbiano voglia di partecipare

D: I beneficiari hanno delle caratteristiche particolari (individui svantaggiati, migranti, donne, minori, etc.)?

R: No, ma sicuramente i cittadini svantaggiati vengono beneficiati maggiormente da tale tipologia organizzativa che ha l'obiettivo di coinvolgerli direttamente

D: Chi viene beneficiato dal valore creato da questo progetto oltre i beneficiari/utenti diretti?

R: Tutta la comunità nel suo complesso

D: Questo progetto ha risolto i problemi sociali (o realizzato le aspirazioni) che si prefiggeva o , più in generale, ha raggiunto il suo obiettivo?

R: Ogni anno cerca di risolvere al meglio i problemi e compire con i suoi obiettivi

D: Se si, in che misura (sarebbe utile se mi fornissero dei dati)?

R: Marinaleda viene divisa in 8 quartieri e quindi assemblee e mediamente partecipano dalle (600-700 persone in totale). In assemblea generale circa 200-300 persone

Inclusione e protezione sociale

Asilo nido

Intervista n°1: responsabile asilo nido, ottobre

Infomazioni generali

D: Nome /cognome/ età

R: Esperanza Saavedra Martin 32 anni

D: Sei originario di marinaleda? Se NO, Perché hai deciso di trasferirti a marinaleda (ci sono dei vantaggi)?

R: sì

D: Perché partecipi al progetto (qual è il tuo obbiettivo)?

R: Per la necessità di lavoro e per motivazioni personali.

D: Qual è il tuo ruolo all'interno del progetto (è istituzionale o no)?

R: Coordinatrice e responsabile

D: Come è nato il progetto (a fronte di una necessità o aspirazione)?

R: Risolvere il problema dell'occupazione delle donne e per soddisfare i bisogni educativi dei bambini

Driver

D: Qual è l'obbiettivo del progetto (mission)?

R: Permettere alle donne di lavorare perché le donne per lavorare devono essere in coppia con un uomo prima della costruzione della fabbrica, per curare ed educare i bambini

D: Come è finanziato il progetto?

R: L'asilo nido è finanziato tramite il Ministero dell'educazione a livello regionale una parte circa il 25%, l'altra 72%, e un 3% i genitori.

D: Quali valori intende promuovere o quali bisogni intende soddisfare?

R: Uguaglianza di genere, co-educazione non sessista e il bisogno sociale di lasciare i bambini durante il gg e anche e soprattutto una funzione educativa.

D: Da quanto tempo attuate questo progetto?

R: Dal 1993

Process

D: Come è organizzato il progetto?

R: Come qualsiasi altro asilo nido tre classi piccoli, medi, grandi

D: Chi partecipa al progetto (quali attori o organizzazioni)?

R: Gli educatori i bambini i genitori e la famiglia (fratelli, nonni)

D: In che modo e in che misura partecipano?

R: Per esempio con i genitori si cerca di effettuare un lavoro di continuità educativa del bambino che siano relazionate le attività educative al nido e a casa, in particolare nelle attività extra-scolari non sono obbligatorie ma caldamente consigliate, ogni bambino partecipa con minimo un adulto e le attività sono legate al natale al carnevale e le feste del nido. I genitori inoltre partecipano a riunioni periodiche con gli educatori dove vengono proposte, discusse e decise le attività extra-scolastiche in comune accordo con i genitori che svolgono un ruolo attivo.

D: Con che obiettivi?

R: Obiettivi educativi comuni e diversi in base al bambino, e l'obiettivo sociale di permettere alle donne di lavorare

D: I partecipanti traggono dei benefici dalla partecipazione diretta? Quali (+ competenze, + consapevolezza, + responsabilità, migliori relazioni, etc.)?

R: I genitori condividono momenti ludici e creativi con i propri figli come laboratori di disegno di gioco etc. imparano dagli altri genitori sviluppano un potenziale come genitori che non sapevano di avere, si tolgono paure e tabù nei confronti dei figli

Outcome

D: Perché è stato scelto questo progetto/modello e non altri progetti/modelli alternativi?

R: Perché non c'era niente altro di alternativo in Marinaleda

D: Che vantaggi offre rispetto alle alternative?

R: Che è economica, flessibile cioè cerca di soddisfare al meglio le esigenze delle famiglie per esempio gli orari di entrata flessibili, è a Marinaleda quindi sul territorio, in mensa cibo di qualità niente di transgenico

D: Sono mai sorti dei problemi nella gestione del progetto o nelle modalità organizzative?

R: No

D: Come sono stati risolti (collettivamente, etc.)?

R: Riunione con i genitori e gli educatori e si vota come organizzare le cose nel caso ci sia qualche cambiamento da fare

D: Esistono dei meccanismi di miglioramento nella gestione o organizzazione del progetto?

R: Per esempio nelle coppie separate che sono in lotta, in litigio per il divorzio è stato istituito un calendario dove c'è scritto chi e quando deve prendere il bambino con i documenti ufficiali del giudice che dicono chi ha diritto a stare col bambino

D: Il progetto si è evoluto nel corso del tempo ci sono stati dei cambiamenti da sottolineare?

R: No

D: Il risultato del progetto ha delle caratteristiche particolari (personalizzabile, gratuito, etc.)?

R: No

Target

D: Chi sono i principali beneficiari del progetto in che modo vengono beneficiati (in un solo modo o in più modi)?

R: I genitori e i bambini che vanno all'asilo nido

D: Chi può accedere al progetto? e con che modalità d'accesso?

R: Hanno precedenza tutti i bambini che vivono a Marinaleda e sono in età anche se non sono residenti e per assurdo non hanno i documenti (clandestini)

D: I beneficiari hanno delle caratteristiche particolari (individui svantaggiati, migranti, donne, minori, etc.)?

R: È aperto a tutti e beneficia tutte le famiglie

D: Chi viene beneficiato dal valore creato da questo progetto oltre i beneficiari/utenti diretti?

R: La famiglia in generale, nonni, fratelli etc.

D: Questo progetto ha risolto i problemi sociali (o realizzato le aspirazioni) che si prefiggeva o , più in generale, ha raggiunto il suo obiettivo?

R: si

D: Se si, in che misura (sarebbe utile se mi fornissero dei dati)?

R: Costo per bambino 387 più iva, i genitori 12 euro, in pratica pensano 500 euro perché la mensa è tra l'altro di alto livello. Risparmio del Comune: consiglieri e sindacato non guadagnano niente, non c'è polizia locale 300.000..domeniche di volontariato. Usufruiscono del servizio circa 50-60 bambini.

Intervista n°2: responsabile, luglio

Esperanza Saavedra Martin 32 anni, formazione pedagogica, responsabile dell'educazione infantile e consigliere comunale (8/7/2011).

D: Mi spieghi brevemente chi sei e cosa fai all'interno del comune di Marinaleda?

R: Ho 32 anni sono nata e vissuta a Marinaleda, sono sempre stata attiva nella vita comunitaria e sono consigliere comunale da 10 anni. Inoltre dopo aver terminato gli studi superiori in psicologia e pedagogia ho incominciato a lavorare come educatrice nell'asilo nido, ora sono la responsabile di tale servizio per il comune di Marinaleda.

D: Mi puoi spiegare quando e perché è stato istituito l'asilo nido a Marinaleda?

R: Il discorso è un po' lungo, ma partiamo dall'inizio così (Claudio) ti fai un'idea più chiara.

Nel 1979, data della prima elezione democratica, Marinaleda era un sito agricolo molto depresso sia economicamente che socialmente ed essendo ancora presenti i grandi latifondisti, la maggior parte dei cittadini erano lavoratori giornalieri (nei campi). C'era un livello di analfabetizzazione molto alto, la totale mancanza di qualsiasi tipo di servizio sociale, un alto livello di disoccupazione e salari così bassi da rasentare la soglia di povertà. Il potere sindacale era molto forte in quanto i lavoratori si erano organizzati e stavano guadagnando potere contrattuale iniziativa dopo iniziativa. I cittadini si resero conto che il potere sindacale, anche se forte, non era sufficiente a risolvere i problemi che dovevano affrontare e decisero di fondare un partito politico, il CUT collettivo unito dei lavoratori. Quindi nel 1979 il sindacato formò tale partito (CUT) per cercare di cambiare veramente le cose. La situazione in cui si trovava Marinaleda era disastrosa, infatti, non esistevano servizi pubblici (raccolta dei rifiuti, servizi sociali, etc.), un sistema di illuminazione pubblica, strade asfaltate, vi era mancanza di lavoro e di case per i cittadini, addirittura non esisteva il comune e nessuna struttura che lo sostituisse. Nel corso del tempo furono attuati molti servizi tra cui, i servizi per gli anziani e i servizi pubblici (raccolta dei rifiuti, etc.), vennero costruite molte infrastrutture: il consultorio medico, l'asilo nido, la scuola secondaria e due edifici di quella elementare, infrastrutture sportive (piscina, palazzetto dello sport, campo di calcio, campi da tennis, palestra, ecc.), l'edificio che oggi ospita il comune e più di 300 abitazioni private (auto-costruzione). Il meccanismo di base che rese possibile tutto questo è il seguente: il comune comprò ai privati tutta la terra inutilizzata all'interno e adiacente il comune di Marinaleda, che era denominata ad uso agricolo. Cambiò l'uso di destinazione della terra da agricolo a edificabile e incominciò a costruire tutte le infrastrutture pubbliche di cui aveva bisogno grazie al lavoro volontario e ai finanziamenti di ricostruzione e di sviluppo rurale forniti dal governo. In questo modo si risolsero i problemi della casa e delle infrastrutture per i servizi pubblici. Per quanto riguarda invece il problema della disoccupazione, le cose sono andate diversamente. La terra per lavorare fu conseguita per mezzo della lotta pacifica. Di lotte se ne sono susseguite molte, le più importanti sono: lo sciopero della fame, l'occupazione di 90 giorni e 90 notti e la lotta per l'acqua nel Humoso. Infatti, quando la terra dell'Humoso era ancora di proprietà del Duca dell'Infantado e le piantagioni erano limitate a colture a secco, il comune fece arrivare l'acqua irrigua, in quanto esisteva una legge che permetteva alla giunta di Andalusia di appropriarsi/comprare le terre che non venivano pienamente sfruttate (sotto-utilizzate) dai grandi latifondisti. Facendo arrivare l'acqua in un luogo adibito a colture secche (senza l'uso di acqua) tale clausola era pienamente soddisfatta. Fu solo una delle motivazioni con cui riuscirono a conseguire la terra da coltivare, che fu definitivamente assegnata a Marinaleda nel 1990.

D: Oggi, chi è il proprietario della terra del Humoso ?

R: In realtà Marinaleda non possiede la proprietà della terra, che fu comprata e tuttora è detenuta dalla regione Andalusia, e Marinaleda non vuole la proprietà della terra perché servirebbe solo o a venderla o a dividerla. Noi non vogliamo che la terra sia del comune di Marinaleda perché altrimenti verrebbero esclusi tutti i cittadini che hanno lottato e contribuito a conseguirla. Abbiamo provato a pensare come gestire questo aspetto e ci era venuta l'idea di creare una fondazione a cui intestare la proprietà della terra ma come prima nel caso del comune c'è il rischio che qualcuno se ne appropri. Quindi l'idea è di averla in concessione dalla giunta Andalusia per 100 anni. Dopodiché, il nostro obiettivo è creare valore nella terra, in altre parole investire, costruendo assets come la fabbrica, il mulino, le serre, etc. affinché la terra acquisti valore e un domani se la giunta volesse riaverla "dovrebbe" riconoscerci (pagarci) la differenza, e questo è un ottimo deterrente.

Quindi torniamo un attimo indietro. Una volta conseguita la terra, tutto cominciò lavorando la terra e mantenendo stipendi più bassi, come una sorta di finanziamento diretto da parte dei lavoratori, al fine di investire questi soldi uniti ad altri finanziamenti (regione, provincia) nella costruzione di tutte le infrastrutture del Humoso. Quindi una volta conseguita la casa e il lavoro (nel campo), fu deciso di costruire la fabbrica, anche per dare la possibilità alle donne di lavorare in quanto gli impresari non erano molto inclini a far lavorare le donne nel campo, lavoro considerato duro e da uomini.

Dato che ora l'occupazione femminile è aumentata notevolmente, è sorta la necessità di costruire e avviare l'asilo nido (1983). Le persone che incominciarono a lavorare nel asilo nido guadagnavano sempre uno stipendio minore a quello che avrebbero potuto guadagnare ricoprendo lo stesso ruolo da un'altra parte, per ripagare parte degli investimenti effettuati. Questo principio dell'austerità fu condiviso, infatti, anche i consiglieri comunali e il sindaco, per contratto, non guadagnano niente e addirittura non hanno neanche il rimborso spese e tutti svolgono un "secondo" lavoro per vivere, per esempio, il sindaco a quel tempo faceva il professore di storia nella scuola secondaria. Sempre secondo questo principio è stata tolta la polizia locale per risparmiare e molte attività venivano svolte tramite lavoro volontario, ma da quando l'Humoso ha incrementato molto la produzione e quindi l'occupazione, l'unico giorno di riposo è la domenica e quindi per far riposare i lavoratori il comune impiega alcune persone come lavoratori, che svolgono le attività di pulizia e manutenzione della città, come prima facevano i volontari con le "domeniche di lavoro volontario".

D: Mi spieghi come funziona l'asilo nido?

R: In realtà il funzionamento è quello di qualsiasi altro asilo nido, con alcune eccezioni, per esempio il servizio è fornito direttamente dal comune e il costo che deve sostenere la famiglia è di 12 euro al mese per bambino, sono esclusi solo i pannolini che devono essere forniti dalle famiglie. I bambini sono divisi in tre classi: piccoli, medi e grandi e sono in totale una sessantina, di educatrici siamo sei e percepiamo uno stipendio di 900 euro al mese.

Infatti, la volontà politica qui a Marinaleda è che vivano bene tutti i cittadini e non solo i politici. L'idea è di mantenere tutti i servizi che la comunità reputa utili ai prezzi più bassi possibile così che tutti possano accedervi. Per esempio, Marinaleda è l'unico paese che ha mantenuto il tempo pieno (scuola primaria) in tutta l'andalusia, così che i figli possano stare a scuola quando i genitori lavorano. Ciò è stato possibile contrattando col provveditorato e organizzando diverse giornate di protesta. Infatti, la giunta di Andalusia voleva ridurre i finanziamenti alla scuola e i professori che avrebbero percepito lo stesso stipendio ma con turni solo mattutini preferivano, gli unici che ci sarebbero "andati di mezzo" sarebbero stati i ragazzi. Inoltre questa volontà politica di benessere collettivo si rispecchia in altri aspetti per esempio l'opportunità di avere una casa, un lavoro sicuro, l'asilo nido molto economico etc. permette ai nostri giovani di indipendizzarsi molto prima di quanto non accada generalmente. Un altro esempio sono le assemblee cittadine dove si cerca di coinvolgere tutti in particolare i giovani e dove si cerca di sviluppare una coscienza civica collettiva nel rispetto degli altri, in pratica è anche una forma di educazione soprattutto per i più giovani.

Progetto Ribete

Interviste n°1: educatrice, ottobre

Informazioni generali

D: Nome /cognome/età

R: Deseada Munoz Jurado, 29 anni

D: Sei originario di marinaleda? Se NO, Perché hai deciso di trasferirti a marinaleda (ci sono dei vantaggi)?

R: si

D: Perché partecipi al progetto (qual è il tuo obiettivo)?

R: Partecipo perché considero importante il progetto e il lavoro con gli adolescenti...per cercare di fornirgli un supporto educativo differente, cercando di trasmettergli valori e conoscenze trasversali come la diversità, la solidarietà, il rispetto, etc. e stimolarli per fargli esprimere il loro massimo potenziale...e naturalmente anche per conseguire un salario

D: Qual è il tuo ruolo all'interno del progetto (è istituzionale o no)?

R: Io sono educatrice di laboratorio

D: Come è nato il progetto (a fronte di una necessità o aspirazione)?

R: È un progetto della provincia di Siviglia...crea supporto ai bambini e agli adolescenti che hanno problemi di integrazione sociale, o problemi famigliari...è come un servizio sociale di supporto

Driver

D: Qual è l'obiettivo del progetto (mission)?

R: Che i ragazzi vengano supportati a livello scolastico e sociale...è un progetto di prevenzione nei confronti degli adolescenti, è un modo di coinvolgerli direttamente e di trattare anche temi di attualità e educativi tramite il gioco e il divertimento

D: Come è finanziato il progetto?

R: È finanziato dalla provincia di Siviglia di anno in anno

D: Quali valori intende promuovere o quali bisogni intende soddisfare?

R: La cooperazione, la diversità...è una scuola di convivenza...cercare di trasmettergli valori di solidarietà e tolleranza

D: Da quanto tempo attuate questo progetto?

R: Da cinque anni

Process

D: Come è organizzato il progetto?

R: Vd. sergio

D: Chi partecipa al progetto (quali attori o organizzazioni)?

R: Il comune con tre educatori e i ragazzi

D: In che modo e in che misura partecipano?

R: Sergio è il coordinatore, Joaquin insegna e segue il laboratorio di carpenteria metallica, e io mi occupo del laboratorio creativo.

D: Con che obiettivi?

R: I ragazzi partecipano per imparare e per passare del tempo con altri ragazzi facendo attività invece che stando per strada

D: I partecipanti traggono dei benefici dalla partecipazione diretta? Quali (+ competenze, + consapevolezza, + responsabilità, migliori relazioni, etc.)?

R: Insegnamenti di convivenza, autonomia, capacità pratiche es carpenteria metallica.

Outcome

D: Perché è stato scelto questo progetto/modello e non altri progetti/modelli alternativi?

R: Essendo finanziato dalla provincia è più facile da implementare in un momento di mancanza di finanziamenti

D: Che vantaggi offre rispetto alle alternative?

R: Il fatto appunto che sia finanziato dalla provincia

D: Sono mai sorti dei problemi nella gestione del progetto o nelle modalità organizzative?

R: Problemi seri no

D: Come sono stati risolti (collettivamente, etc.)?

R: Generalmente se ci fossero dei problemi con i ragazzi il coordinatore deve riportare tutto alla responsabile dei servizi sociali psicologa

D: Esistono dei meccanismi di miglioramento nella gestione o organizzazione del progetto?

R: Si discute tra gli educatori e si cerca di decidere insieme

D: Il progetto si è evoluto nel corso del tempo ci sono stati dei cambiamenti da sottolineare?

R: no

D: Il risultato del progetto ha delle caratteristiche particolari (personalizzabile, gratuito, etc.)?

R: no

Target

D: Chi sono i principali beneficiari del progetto in che modo vengono beneficiati (in un solo modo o in più modi)?

R: I ragazzi che partecipano

D: Chi può accedere al progetto? e con che modalità d'accesso?

R: Tutti i ragazzi compresi tra i 12 e 16 anni, è sufficiente che si iscrivano e le iscrizioni sono aperte tutto l'anno

D: I beneficiari hanno delle caratteristiche particolari (individui svantaggiati, migranti, donne, minori, etc.)?

R: Adolescenti e con problemi di rischio sociale (problemi famigliari etc.)

D: Chi viene beneficiato dal valore creato da questo progetto oltre i beneficiari/utenti diretti?

R: I beneficiari sono la comunità, per tutti i piccoli lavori che svolgono nel paese come per esempio le griglie per le biciclette (parcheggi), le casette per gli uccellini...svolgono piccole opere di manutenzione, sistemano tombini, cartelli etc...le famiglie, che sono alleggerite dalla cura dei bambini...soprattutto se sono occupati al lavoro.

D: Questo progetto ha risolto i problemi sociali (o realizzato le aspirazioni) che si prefiggeva o , più in generale, ha raggiunto il suo obiettivo?

R: Sì, ha raggiunto il suo obiettivo...anche se non essendo obbligatorio è difficile coinvolgere i ragazzi con problemi particolari nel caso in cui non vogliono venire e le famiglie, anch'esse problematiche, non li incentivano a partecipare.

D: Se sì, in che misura (sarebbe utile se mi fornissero dei dati)?

R: 36-40 ragazzi

Intervista n°2: responsabile coordinatore, luglio

Sergio Gomez Reyes, 25 anni. Responsabile progetto Ribete e consigliere comunale (5/7/2011).

D: Mi spieghi brevemente chi sei e cosa fai all'interno del comune di Marinaleda?

R: Ho 25 anni sono nato e vissuto a Marinaleda, mi sono laureato l'anno scorso in storia all'università di Siviglia, attualmente sono consigliere comunale e responsabile del progetto Ribete presso il comune di Marinaleda.

D: Cosa è il progetto Ribete?

R: è un progetto rivolto ai giovani compresi tra i 12 e 16 anni, viene svolto dal lunedì al venerdì dalle 16.00 alle 20.00 del pomeriggio, è stato scelto questo orario perché è considerata una fascia oraria rischiosa per i

giovani, che altrimenti si tratterrebbero per strada con gli amici con il rischio che utilizzino droghe o comunque perdano tempo. Inoltre i genitori, in questa fascia oraria, sono al lavoro e quindi non riescono a curare i ragazzi.

L'obiettivo del progetto è duplice, da un lato, è preventivo dando la possibilità ai ragazzi di svolgere attività che li tengono "lontani dalla strada", dall'altro, è formativo fornendo ai ragazzi l'opportunità di sviluppare il loro ingegno e la loro manualità.

D: È nato a fronte di una necessità o di una aspirazione?

R: secondo il tuo schema (Claudio) farebbe riferimento ad un'aspirazione in quanto non risponde ad un problema reale ma cerca di instaurare una relazione con gli adolescenti affinché possano, sia esprimere le loro potenzialità che sviluppare una coscienza civica.

Il progetto prevede tre laboratori:

carpenteria metallica: si svolgono attività di vario tipo e spesso vengono svolti anche piccoli lavori di manutenzione delle infrastrutture pubbliche.

Laboratorio di ingegno: in questo laboratorio vengono svolte attività creative come il disegno, la pittura, la scultura, ma anche attività collegate a temi di attualità come, per esempio, riciclaggio della carta, costruzione e allestimento di nidi di uccelli, costruzione di un potabilizzatore d'acqua, inoltre vengono utilizzati materiali di riciclo in tutte le attività dove è possibile.

Laboratorio di studio: questo laboratorio offre sostegno scolastico ai ragazzi che mostrano difficoltà. I ragazzi vengono seguiti nei compiti, nelle metodologie di studio, etc..

Tutti i giovedì si attua un laboratorio denominato "ozio e tempo libero" in pratica, al posto dei laboratori sopracitati, si svolgono attività ludico ricreative, per esempio, laboratori musicali (Rap), di lettura, di sport (bicicletta, calcio etc..) e attività ludiche (ping-pong, calcio balilla etc.).

Durante l'estate, quando le scuole sono chiuse, i giovani hanno molto più tempo a disposizione e quindi è stato deciso di attuare sempre all'interno di questo progetto la "scuola d'estate". "La scuola d'estate" è la versione estiva del progetto Ribete, è rivolta agli stessi utenti ma è organizzata in maniera differente. Infatti tutti i giorni, dal lunedì al venerdì, i ragazzi che partecipano al progetto svolgono due attività, la prima di tipo sportivo avviene dalle 11.00 alle 12.30 e può essere calcio, piscina, pallacanestro, etc., la seconda attività viene svolta dalle 13.00 alle 15.00 e consiste nel laboratorio di studio dove i ragazzi vengono seguiti e sostenuti nello svolgimento dei compiti delle vacanze. La scuola d'estate ha come obiettivo principale l'educazione dei ragazzi alla convivenza attraverso le attività che vengono svolte e le relazioni che si instaurano tra loro e con l'educatore.

D: Chi gestisce e coordina il progetto?

R: Il progetto è gestito ed erogato dal comune di Marinaleda, io svolgo il ruolo di coordinatore delle attività, inoltre in prima persona attuo le attività di sostegno scolastico e gestisco e organizzo interamente "la scuola d'estate" per quanto riguarda il laboratorio di carpenteria metallica e il laboratorio d'ingegno l'erogazione del servizio è affidata ad educatori specializzati.

D: Chi può accedere a questo progetto?

R: L'ingresso è libero e gratuito a tutti i ragazzi compresi nell'età tra i 12 e 16 anni, accade spesso che i confini di età non siano così definiti, nel senso che se un ragazzo ha compiuto 17 anni, ma ha partecipato al progetto e vorrebbe continuare si cerca di "accontentarlo", come d'altra parte se un ragazzo partecipante ha un fratello più piccolo che teoricamente non ha l'età per accedere ma non sa cosa fare durante quella fascia oraria e magari i genitori, essendo al lavoro, lo incaricano di curare il fratello minore per far sì che possa partecipare al progetto viene incluso anche il fratello minore, naturalmente se ha un'età compatibile.

D: Quanti ragazzi partecipano al progetto mediamente?

D: Chi finanzia il progetto?

R: Questo progetto è finanziato dalla provincia di Siviglia ed è attuato in tutta la provincia.

D: Secondo te questo progetto è innovativo?

R: Il progetto in sé non può essere considerato innovativo, ma il fatto di cercare di sviluppare attività collegate a temi di attualità così da aumentare la coscienza dei ragazzi sul rispetto dell'ambiente, sull'importanza della convivenza, etc. cerca di aumentare il loro interesse durante lo svolgimento delle attività. Inoltre, facendogli svolgere in prima persona sia esperimenti (potabilizzatore, carta riciclata) che piccoli lavori di interesse sociale come piccole opere di manutenzione all'interno della comunità (carpenteria metallica) si sentono coinvolti e maturano un senso civico maggiore rispetto ad un approccio teorico e scollegato che non vede applicazioni nella realtà. Forse l'unico aspetto veramente innovativo in questo progetto è che sono gli stessi ragazzi che promuovono il progetto ai loro compagni più piccoli, tramite per esempio la registrazione di audio e video dove spiegano il progetto e incentivano i ragazzi a partecipare.

Taller de empleo

Intervista n°1: insegnante, ottobre

Informazioni generali

D: Nome /cognome/età?

R: Aurora Jimenez Cano / 37 anni

D: Sei originario di marinaleda?

R:no

D: Se NO, Perché hai deciso di trasferirti a marinaleda (ci sono dei vantaggi)?

R: Non vive a marinaleda, lavora qui e basta. Ha effettuato studi superiori Magistrali (insegnante).

D: Perché partecipi al progetto (qual è il tuo obiettivo)?

R: Per piacere di insegnare e aiutare coloro che non hanno studiato a conseguire un titolo di studio, oltre che per conseguire uno stipendio.

D: Qual è il tuo ruolo all'interno del progetto (è istituzionale o no)?

R: Insegnante di teoria all'interno del progetto in pratica insegno tutte le materie teoriche per conseguire il titolo di studio di scuola secondaria e di titoli professionali (matematica, lingua, storia , geografia, etc..)

D: Come è nato il progetto (a fronte di una necessità o aspirazione)?

R: Per risolvere il problema della disoccupazione

Driver

D: Qual è l'obiettivo del progetto (mission)?

R: Garantire un salario e allo stesso tempo formare le persone ad un lavoro cosicché possano lavorare in settori nuovi, prima non raggiungibili in quanto non detenevano le competenze adeguate

D: Come è finanziato il progetto?

R: Non so

D: Quali valori intende promuovere o quali bisogni intende soddisfare?

R: Il bisogno principale che cerca di soddisfare è diminuire la disoccupazione formando queste persone e (re)inserendole nel mercato del lavoro

D: Da quanto tempo attuate questo progetto?

R: Non so

Process

D: Come è organizzato il progetto?

R:Al momento vi sono tre moduli giardinaggio, carpenteria metallica, e agricoltura ecologica e una parte teorica comune a tutti i progetti principalmente grado ESO ma anche grado medio o superiore. Più o meno gli alunni fanno generalmente metà corso di teoria e metà di pratica.

D: Chi partecipa al progetto (quali attori o organizzazioni)?

R: Gli alunni, il personale docente del comune che organizza e coordina il progetto e la giunta di andalusia che approva finanzia e controlla lo svolgimento dei progetti.

D: In che modo e in che misura partecipano?

R: Come lavoratori e alunni allo stesso tempo e dura generalmente un anno

D: Con che obiettivi?

R:L'obiettivo è costruirsi una professionalità di base e dopodiché trovare un lavoro, spesso coloro che terminano il progetto si associano tra ex alunni e formano delle piccole imprese o cooperative di lavoro nel settore in cui si sono formati, la giunta e il comune hanno l'obiettivo di ridurre la disoccupazione nel medio termine tramite la formazione di tali persone e fornire un salario nel breve termine a questi soggetti che sono in difficoltà

D: I partecipanti traggono dei benefici dalla partecipazione diretta? Quali (+ competenze, + consapevolezza, + responsabilità, migliori relazioni, etc.)?

R: I benefici sono gli stessi di prima titolo di studio, formazione riconosciuta ufficialmente (+ competenze) e salario

Outcome

D: Perché è stato scelto questo progetto/modello e non altri progetti/modelli alternativi?

R: Sono progetti istituiti dalla regione di Andalusia e quindi facilmente accessibili e organizzabili da parte dei comuni, inoltre mischiando formazione per gli alunni e lavoro per la comunità sono una fonte di creazione di valore per la comunità

D: Che vantaggi offre rispetto alle alternative?

R: Un vantaggio, dal punto di vista del comune, è che le persone disoccupate che partecipano al progetto traggono un salario e allo stesso tempo si formano, inoltre, essendo totalmente finanziati dalla giunta in un momento di riduzione dei finanziamenti ai comuni sono una risorsa altrimenti non disponibile.

D: Sono mai sorti dei problemi nella gestione del progetto o nelle modalità organizzative?

R: Non so

D: Come sono stati risolti (collettivamente, etc.)?

R: Non so

D: Esistono dei meccanismi di miglioramento nella gestione o organizzazione del progetto?

R: Servizio andaluso di occupazione è l'organo che controlla lo svolgimento dei progetti e cerca di migliorare l'utilizzo del denaro investito e delle altre risorse (+ controllo che miglioramento)

D: Il progetto si è evoluto nel corso del tempo ci sono stati dei cambiamenti da sottolineare?

R: Si sono evolute le specializzazioni in base alle necessità della comunità e del andamento generale dell'economia, ora ci sono, per esempio, agricoltura ecologica in funzione del Humoso e giardiniera per il

parque natural, prima venivano finanziati progetti legati alle costruzioni ora dopo la crisi, con il blocco del mercato immobiliare, tali progetti non vengono più finanziati.

D: Il risultato del progetto ha delle caratteristiche particolari (personalizzabile, gratuito, etc.)?

R: no

Target

D: Chi sono i principali beneficiari del progetto in che modo vengono beneficiati (in un solo modo o in più modi)? Gli alunni: in due modi, salario + formazione

D: Chi può accedere al progetto? e con che modalità d'accesso?

R: Donne disoccupate maggiori di 45 anni e disoccupati di lunga data, e devono iscriversi nel sae e questo organo con alcuni rappresentanti del comune svolge la selezione dei partecipanti

D: I beneficiari hanno delle caratteristiche particolari (individui svantaggiati, migranti, donne, minori, etc.)?

R: Donne disoccupate maggiori di 45 anni e disoccupati di lunga data

D: Chi viene beneficiato dal valore creato da questo progetto oltre i beneficiari/utenti diretti?

R: La comunità in generale perché tutte le attività di pratica vengono svolte per creare valore per la comunità, per esempio il corso di giardinaggio si è dedicato ad ampliare, in pratica più che raddoppiare, il parco pubblico della cittadina, oppure il taller di carpenteria metallica provvede alla manutenzione dei macchinari agricoli del Humoso, ma anche opere di manutenzione all'interno della cittadina come per esempio sostituire il cancello esterno della scuola secondaria in quanto troppo stretto e non a norma o ancora manutenzione delle strutture metalliche del campo sportivo, etc. Invece il taller di agricoltura biologica sta sperimentando quali coltivi biologici si prestano meglio alle condizioni climatiche e alle proprietà della terra nel Humoso.

D: Questo progetto ha risolto i problemi sociali (o realizzato le aspirazioni) che si prefiggeva o , più in generale, ha raggiunto il suo obiettivo?

R: In generale si, in quanto un 30% delle persone formate trovano un lavoro stabile e comunque durante lo svolgimento del progetto, oltre che ricevere un salario creano valore per la comunità

D: Se si, in che misura (sarebbe utile se mi fornissero dei dati)?

Intervista n°2: coordinatrice responsabile, luglio

Rosio, 35 anni, Pedagogista, Responsabile progetti di formazione e inserimento lavorativo e consigliere comunale, ha iniziato a lavorare nel comune di Marinaleda nel 2000 (19/7/2011).

D: Mi spieghi l'obiettivo di questo progetto?

R: Questi progetti mescolano occupazione e formazione, l'obiettivo è risolvere il problema della disoccupazione e dell'inserimento lavorativo.

D: Che tipi di progetto sono stati svolti qui a Marinaleda?

R: Esistono tre tipi di progetto:

Taller d'Empleo: accedono solo i maggiori di 25 anni; durata 1 anno

Escuela taller: accedono i giovani compresi tra i 18 e 24 anni; durata 2 anni

Casas de officio: accedono i giovani compresi tra i 18 e 24 anni; durata 2 anni

Il progetto viene sollecitato dal comune alla giunta di andalusia, infatti, il comune richiede le specialità (temi) e il tipo di programma che vuole sviluppare sulla base delle necessità della zona in questo caso Marinaleda.

A marinaleda ci fu sempre il "taller de escuela" perché purtroppo c'è un alto abbandono scolastico in quanto tutti i giovani sanno di avere un lavoro garantito nel campo (Humoso), ma sino al 2009 non fu mai stato organizzato nessun "taller de empleo", in quanto tramite l'Humoso tutti gli adulti avevano un lavoro, ma dal 2009 con la crisi finanziaria molti adulti rimasero senza lavoro e il comune decise di fare il "taller de empleo". Pensa che nel ultimo taller d'empleo c'erano 30 posti disponibili e più di 150 richieste d'iscrizione.

Le specializzazioni che Marinaleda ha richiesto nel corso del tempo per l'escuela taller sono stati corsi di muratura, carpenteria metallica, elettricista, idraulico, falegnameria, e nel settore sanità corsi di assistenza a domicilio. Nel 90-91 fu svolto anche un progetto casas de officio e furono scelte specializzazioni legate all'agricoltura tra cui coltivazioni in serra e agricoltura biologica.

D: Con la crisi cosa è cambiato?

R: Dopo la crisi con il blocco del mercato immobiliare la giunta di Andalusia non approva più progetti legati alle costruzioni, in quanto non c'è lavoro in questo settore. Invece la carpenteria metallica è rimasta come attività dedicata alla manutenzione e riparazione dei mezzi agricoli dell'Humoso. Al momento stiamo anche svolgendo corsi di agricoltura biologica e giardinaggio (mantenimento del verde). I campi futuri su cui Marinaleda ha deciso di investire per creare occupazione sono nella sanità geriatria e servizi a domicilio, negli altri settori agricoltura biologica e energie rinnovabili.

D: Ma è la giunta di Andalusia li che deve approvare?

R: Sì, il comune richiede alla giunta i progetti che vorrebbe sviluppare ma poi si cerca di decidere di comune accordo. I progetti sono finanziati al 100% dalla giunta di Andalusia. Per esempio, l'ultimo corso che abbiamo richiesto sull'energie rinnovabili, non si è potuto svolgere perché il costo dei materiali era esageratamente alto, soprattutto in relazione al finanziamento che avrebbe erogato la giunta.

D: Questi progetti mescolano formazione e occupazione in che senso?

R: I progetti si basano su una parte teorica e una pratica, col fine del inserimento lavorativo in pratica una persona si sta formando ma allo stesso tempo è pagato (salarato). Nel "taller de empleo" il contratto è di formazione e il partecipante riceve uno stipendio che mediamente è di circa 1090 euro al mese, anche se dipende dal reddito familiare. Nel taller d'escuela nei primi sei mesi, il partecipante, non ha un contratto ma riceve una borsa di studio di 9 euro al giorno, l'altro anno e mezzo di lavoro è sotto contratto circa 500-600 euro nette al mese. Nel "casas de officio" 6 mesi di borsa di studio e sei mesi di contratto come "taller d'escuela." Come detto prima i corsi hanno una parte teorica e una pratica, la parte pratica viene svolta per

la comunità. Per esempio, il corso di giardinaggio si è occupato della manutenzione delle zone verdi, di sviluppare un vivaio in serra per poi trasferire le piante e ampliare il parco cittadino che grazie a questo progetto è stato raddoppiato. Tutti i lavori pratici di questi progetti beneficiano la comunità nel suo complesso e quindi tutti i cittadini. Per esempio, nel corso di agricoltura biologica è stato deciso di fare un orto di tre ettari nel Humoso, per cercare di capire quali tipi di colture biologiche sono più adatte al terreno del Humoso per poi ampliarle alla produzione vera e propria, progetto pilota di "ricerca". Per esempio, i corsi orientati al settore edile, svolgono la pratica lavorando nel progetto di auto-costruzione (anche se le case le costruiscono gli auto-costruttori), facendo manutenzione alla piscina e a tutti gli edifici pubblici, aiutando ad installare i pannelli solari sugli edifici, etc. infatti, il lavoro pratico previsto dai questi corsi viene messo a disposizione della comunità per cercare di contribuire alla cura degli spazi pubblici. Per esempio, il corso di carpenteria metallica ha svolto la sua pratica presso il palazzetto dello sport in piccole attività di ristrutturazione e presso l'humoso per la manutenzione e riparazione dei macchinari agricoli.

Oltre all'aspetto pratico i corsi di formazione professionale hanno anche una parte teorica trasversale alle specialità, come alfabetizzazione informatica, temi sociali (immigrazione,etc.), uguaglianza di genere, rispetto dell'ambiente, nozioni economiche di base, orientamento lavorativo, integrazione sociale e coscienza civica. Inoltre vengono trattati temi sociali legati alla prevenzione come le dipendenze da droghe, la sessualità, attività di prevenzione con i giovani e con gli adulti sul tema dell'educazione dei figli.

All'interno di questi corsi è anche possibile conseguire il titolo di ESO scuola secondaria obbligatoria a giugno e settembre ci sono le prove d'esame, ma possono accedervi solo maggiorenni perché i minori "dovrebbero" seguirla obbligatoriamente.

D: Secondo te alcuni di questi progetti sono innovativi?

R: Sicuramente negli anni '80 Marinaleda fu pioniera nello svolgere una grande campagna di alfabetizzazione per adulti, progetti di educazione per adulti che furono poi istituzionalizzati ed ufficializzati dalla regione. Per esempio, lo sciopero della fame iniziato a Marinaleda e che poi si è esteso ad altri comuni della regione fu una delle cause fondamentali che spinsero all'istituzione dei piani di sviluppo rurali istituzionalizzati ed estesi a tutta la regione. Diciamo che Marinaleda fu pioniera nello sviluppare progetti che poi sono stati accettati e istituzionalizzati dalla regione o provincia in progetti ufficiali finanziati ed estesi.

Intevista n° 3: coordinatrice responsabile, ottobre.

Informazioni generali

D: Nome /cognome/età

R: Rocio Rodriguez Saavedra, 34 anni.

D: Sei originario di marinaleda? Se NO, Perché hai deciso di trasferirti a marinaleda (ci sono dei vantaggi)?

R: si

D: Perché partecipi al progetto (qual è il tuo obiettivo)?

R: Per motivi di lavoro

D: Qual è il tuo ruolo all'interno del progetto (è istituzionale o no)?

R: Sono direttrice, coordinatrice e amministratrice del progetto

D: Come è nato il progetto (a fronte di una necessità o aspirazione)?

R: E' nato per inserire alcune tipologie di persone nel mercato del lavoro

Driver

D: Qual è l'obiettivo del progetto (mission)?

R: Inserimento lavorativo, formazione anche teorica grado superiore e godere di un salario nel breve periodo

D: Come è finanziato il progetto?

R: Il progetto è finanziato dall'Unione Europea per mezzo della regione andalusa (fondo sociale europeo)

D: Quali valori intende promuovere o quali bisogni intende soddisfare?

R: Lavoriamo molto su temi sociali...per esempio la solidarietà, il collettivismo (lavoro di squadra), uguaglianza di genere, rispetto dell'ambiente, immigrazione e coesione sociale, orientamento lavorativo temi legati alla sessualità e dipendenze da droga ma è utile ricordare che questi temi li affrontiamo noi nel progetto ma teoricamente esulano dall'obiettivo del progetto come bisogni economici, soprattutto per gli adulti, e mancanza di educazione /formazione e di lavoro per i giovani .

D: Da quanto tempo attuate questo progetto?

R: 1990

Process

D: Come è organizzato il progetto?

R: Vd altra intervista

D: Chi partecipa al progetto (quali attori o organizzazioni)?

R: Gli alunni, che si formano nelle varie specialità, i docenti, sia nelle materie pratiche che teoriche di base per il grado Eso, e la direttrice.

D: In che modo e in che misura partecipano?

R: Il comune è l'ente promotore o richiedente, la regione l'ente finanziatore, e gli alunni (società civile) i partecipanti

D: Con che obiettivi?

R: È un progetto che il comune ha interesse ad attuare perché vi beneficiano sia gli alunni che la comunità...perché tutto il lavoro pratico viene svolto nella comunità.

D: I partecipanti traggono dei benefici dalla partecipazione diretta? Quali (+ competenze, + consapevolezza, + responsabilità, migliori relazioni, etc.)?

R: Non in particolare...gli stessi di prima...in più, tra i partecipanti si costruiscono delle relazioni interpersonali e il raggiungimento di una adeguata formazione avviene anche attraverso l'iterazione del gruppo sulle tematiche sociali che abbiamo visto prima.

Outcome

D: Perché è stato scelto questo progetto/modello e non altri progetti/modelli alternativi?

R: Perché è un progetto standardizzato dalla Regione, e facilmente accessibile.

D: Che vantaggi offre rispetto alle alternative?

R: La metodologia, perché mischia teoria e pratica e il livello di apprendimento è più alto rispetto a classi solamente teoriche, e soprattutto il valore creato dalle ore di lavoro pratico beneficia la comunità in generale

D: Sono mai sorti dei problemi nella gestione del progetto o nelle modalità organizzative?

R: In realtà no, abbiamo molta libertà nell'organizzazione del progetto soprattutto su dove svolgere la parte pratica

D: Come sono stati risolti (collettivamente, etc.)?

R: Generalmente i problemi sono discussi in riunioni che si tengono due volte al mese tra la direttrice, il gruppo docente e l'amministratore del progetto

D: Esistono dei meccanismi di miglioramento nella gestione o organizzazione del progetto?

R: Ci sono riunioni periodiche...una ogni tre mesi tra alunni e docenti per valutare l'andamento del progetto dove si discute come migliorare o cambiare le cose che pensano si possano migliorare.

D: Il progetto si è evoluto nel corso del tempo? Ci sono stati dei cambiamenti da sottolineare?

R: Sicuramente è cambiato molto...per esempio le specializzazioni che si possono richiedere

D: Il risultato del progetto ha delle caratteristiche particolari (personalizzabile, gratuito, etc.)?

R: No, non importanti

Target

D: Chi sono i principali beneficiari del progetto in che modo vengono beneficiati (in un solo modo o in più modi)?

R: Gli alunni e il comune...gli alunni hanno benefici economici e formativi...tutti i lavori pratici eseguiti creano valore per la comunità ed il comune

D: Chi può accedere al progetto? e con che modalità d'accesso?

R: Donne, immigrati, disoccupati di lunga data. Gli alunni si possono iscrivere e ci sono dei tecnici della regione che valutano i profili personali e li assegnano alle varie specializzazioni che il comune sollecita e la regione approva.

D: I beneficiari hanno delle caratteristiche particolari (individui svantaggiati, migranti, donne, minori,etc.)?

R: Donne, immigrati, disoccupati di lunga data.

D: Chi viene beneficiato dal valore creato da questo progetto oltre i beneficiari/utenti diretti?

R: La comunità nel suo complesso...tutti i lavori di manutenzione che vengono svolti per il comune beneficiano l'intera comunità

D: Questo progetto ha risolto i problemi sociali (o realizzato le aspirazioni) che si prefiggeva o , più in generale, ha raggiunto il suo obiettivo?

R: Ora come ora non tanto in quanto non ci sono molte opportunità di lavoro in questo momento

D: Se si, in che misura (sarebbe utile se mi fornissero dei dati)?

R: Le specializzazioni di muratura legate alle costruzioni permettevano un reinserimento effettivo del 50% degli alunni, quelle di meccanica del 100%.

Servizio a domicilio

Intervista n°1: responsabile coordinatore, ottobre

Informazioni generali

D: Nome /cognome/età

R: Maria Dolores Rodriguez Gutierrez, 28 anni

D: Sei originaria di Marinaleda?

R: no

D: Se NO, Perché hai deciso di trasferirti a marinaleda (ci sono dei vantaggi)?

R: Per lavorare io non vivo a Marinaleda ma ad Ecija

D: Perché partecipi al progetto (qual è il tuo obiettivo)?

R: Perché sono sensibile agli assunti sociali e mi piace lavorare in questo settore

D: Qual è il tuo ruolo all'interno del progetto (è istituzionale o no)?

R: Responsabile servizi sociali, laurea breve in lavori sociali

D: Come è nato il progetto (a fronte di una necessità o aspirazione)?

R: È nato per risolvere problemi sociali, soddisfare i bisogni sociali basilari degli anziani

Driver

D: Qual è l'obiettivo del progetto (mission)?

R: Gli obiettivi del progetto sono: promuovere l'autonomia personale nell'ambiente abituale (la casa), prevenire e evitare l'internamento, appoggiare le famiglie e la convivenza sia all'interno di essa che nel gruppo sociale di riferimento, favorire lo sviluppo di capacità personali e abitudini di vita sana, favorire la partecipazione nella vita comunitaria, come valvola di sfogo per le famiglie e supportare la relazione tra paziente e assistente

D: Come è finanziato il progetto?

R: Stato, regione, provincia e comune

D: Quali valori intende promuovere o quali bisogni intende soddisfare?

R: (vedi altre interv.)

D: Da quanto tempo attuate questo progetto?

R: 1996

Process

D: Come è organizzato il progetto?

R: L'ufficio dei servizi sociali, studia elabora e forma la strategia degli interventi sociali, dopodiché le ausiliarie di lavoro a domicilio erogano il servizio e gli utenti che ricevono i servizi offerti. In molti comuni tale servizio è privatizzato, qui non si privatizza affinché possano lavorare e formarsi persone di Marinaleda.

D: Chi partecipa al progetto (quali attori o organizzazioni)?

R: Il comune come ente organizzatore e finanziatore del progetto di aiuto municipale, la regione come ente finanziatore della legge di dipendenza, i lavoratori che erogano il servizio e gli utenti che lo ricevono

D: In che modo e in che misura partecipano?

D: Con che obiettivi?

R: Il comune e la regione per offrire servizi sociali ad un segmento di popolazione soggetto ad un naturale bisogno di assistenza dovuto all'invecchiamento e ai problemi che possono nascere è importante

considerare che le persone anziane in Andalusia hanno condotto una vita piena di sofferenze e in condizioni di vita difficili, le lavoratrici sono per lo più ragazze giovani motivate dal aspetto sociale di creazione di valore che può avere questo progetto e per avere un salario garantito

D: I partecipanti traggono dei benefici dalla partecipazione diretta? Quali (+ competenze, + consapevolezza, + responsabilità, migliori relazioni, etc.)?

R: L'interazione cliente lavoratrici crea empatia, si condividono i bisogni, l'affetto, la comprensione, è un lavoro educativo di convivenza, inoltre si cerca di fornire e sviluppare negli utenti le capacità e le abilità affinché sia esse stessa promotrice dei cambiamenti che necessita utenti

Outcome

D: Perché è stato scelto questo progetto/modello e non altri progetti/modelli alternativi?

R: Nasce per assistere e non isolare le persone dipendenti, affinché siano accudite nel loro ambiente naturale la casa

D: Che vantaggi offre rispetto alle alternative?

R: Rispetto per esempio ad una struttura residenziale di internamento permette alle persone di rimanere nella loro casa con i propri affetti, aumenta l'orientamento delle persone anziane e gli permette di continuare a vivere e partecipare alla vita della proprio gruppo o comunità, rispetto per esempio ai comuni dove tale servizio è privatizzato permette di formare e utilizzare personale di Marinaleda riducendo il problema della disoccupazione oltre che ha monitorare direttamente l'erogazione del servizio.

D: Sono mai sorti dei problemi nella gestione del progetto o nelle modalità organizzative?

R: A livello di finanziamenti, ci sono molti ritardi nell'erogazione dei finanziamenti da parte degli enti finanziatori, oltre alla riduzione dei finanziamenti al comune dovuti alla crisi

D: Come sono stati risolti (collettivamente, etc.)?

R: Questi problemi non sono di nostra competenza ma per quello che riguarda la gestione operativa del servizio ci sono riunioni settimanali, tra coordinatrice e lavoratori, per monitorare l'andamento del servizio e la presenza di eventuali problemi, che vengono risolti in questa sede

D: Esistono dei meccanismi di miglioramento nella gestione o organizzazione del progetto?

R: Ci sono riunioni settimanali tra me e le ausiliari e in questa sede si possono discutere tutti i problemi e proporre delle migliorie oltre che per controllare l'andamento del servizio

D: Il progetto si è evoluto nel corso del tempo ci sono stati dei cambiamenti da sottolineare?

R: no

D: Il risultato del progetto ha delle caratteristiche particolari (personalizzabile, gratuito, etc.)?

R: Un servizio di questo tipo è personale nel senso che ogni persone presenta dei bisogni differenti, questo servizio considera tutti gli aspetti che possono condizionare le necessità delle famiglie e degli utenti

Target

D: Chi sono i principali beneficiari del progetto in che modo vengono beneficiati (in un solo modo o in più modi)?

R: Gli utenti, le persone che hanno bisogno di aiuto, generalmente sono persone che non dispongono di mezzi economici e che altrimenti non potrebbero far fronte a queste necessità

D: Chi può accedere al progetto? e con che modalità d'accesso?

R: Persone che non sono autonome, assistenza temporanea a fronte di incidenti o malanni o assistenza permanente, che non possono vivere in maniera indipendente in casa propria, e che siano residenti a Marinaleda, e che siano in condizioni economiche svantaggiate

D: I beneficiari hanno delle caratteristiche particolari (individui svantaggiati, migranti, donne, minori,etc.)?

R: Anziani poveri

D: Chi viene beneficiato dal valore creato da questo progetto oltre i beneficiari/utenti diretti?

R: Le ausiliare a domicilio che possono lavorare e avere un salario e le famiglie degli utenti che sono aiutati nella gestione delle persone anziane, a fronte dei cambiamenti dei nuclei famigliari che sono monofamigliari e indipendenti e quindi gli anziani ne risentono molto in termini di isolamento...inoltre è importante considerare che le persone anziane sono detentrici di saggezza ed esperienza il fatto che esista un servizio di questo tipo permette di mantenere tali persone attive e presenti nella vita comunitaria di Marinaleda permettendo loro di dare un contributo importante nelle sedi decisionali del comunità (assemblee) e trasmettere ai giovani la storia e l'importanza di tale modello di sviluppo territoriale, infine gli stessi anziani si sentono coinvolti e appartenenti ad una comunità che li valorizza e che ha ben presente che sono state le persone che hanno sofferto di più durante la guerra e la dittatura e che ora hanno diritto ad essere sollevati e supportati ad affrontare le difficoltà della vecchiaia.

D: Questo progetto ha risolto i problemi sociali (o realizzato le aspirazioni) che si prefiggeva o , più in generale, ha raggiunto il suo obiettivo?

R: In alcuni casi ci sono degli abusi nel richiedere il servizio anche perché è soggettiva la valutazione del grado di dipendenza e soprattutto se un a famiglia gode del servizio è difficile ritirarlo. Si per quelli che lo necessitano veramente risolve i problemi.

D: Se si, in che misura (sarebbe utile se mi fornissero dei dati)?

R: 200 in totale aiuti municipali e legge di dipendenza..nei duecento sono compresi persone che richiedono solo aiuti economici per aiutare in proprio gli anziani: legge di dipendenza 15 utenti – aiuti municipali 30 utenti

Intervista n°2: ausiliaria infermiera, ottobre

Informazioni generali

D: Nome /cognome/età

R: Mariam Valderrama Munoz, 21 anni

D: Sei originario di Marinaleda? Se NO, Perché hai deciso di trasferirti a marinaleda (ci sono dei vantaggi)?

R: si

D: Perché partecipi al progetto (qual è il tuo obiettivo)?

R: Per interesse personale, per aiutare le persone anziane e inoltre essendo della comunità c'è una relazione personale e intima, e per avere un salario garantito

D: Qual è il tuo ruolo all'interno del progetto (è istituzionale o no)?

R: Assistente a domicilio, sono impiegata del comune

D: Come è nato il progetto (a fronte di una necessità o aspirazione)?

R: Le persone anziane non essendo più indipendenti necessitano di aiuto per fare le attività quotidiane, lavarsi etc.

Driver

D: Qual è l'obiettivo del progetto (mission)?

R: Fornire alle persone maggiori supporto nella vita quotidiana sia psicologicamente che fisicamente aiutandole ad affrontare la quotidianità

D: Come è finanziato il progetto?

R: La regione andalusa finanzia il progetto e viene gestito dal comune.

D: Quali valori intende promuovere o quali bisogni intende soddisfare?

R: Soddisfare i bisogni degli anziani e migliorare la loro condizione di vita sia fisicamente che psicologicamente, accompagnando tali individui in tutte le attività quotidiane ma anche per risolvere la solitudine e aumentare l'inclusione sociale delle persone anziane (truccandole, giocando etc.)

D: Da quanto tempo attuate questo progetto?

R: Più o meno 15 anni

Process

D: Come è organizzato il progetto?

R: Un anziano chiede assistenza per qualsiasi cosa (igiene etc.) al comune, il comune invia una richiesta alla regione andalusa, che manda una esaminatrice/valutatrice (lavoratore sociale) che analizza la condizione di tale persona, informandosi su tutte le sue condizioni personali sia fisiche che psicologiche e le classifica in base al grado di dipendenza che ha...per esempio uno che non si può muovere è il grado più grave. A

questo punto per fornire assistenza ci sono due modi se un familiare si può prendere cura dell'anziano l'aiuto fornito è economico, altrimenti viene inviato un assistente a domicilio che si prende cura del soggetto.

D: Chi partecipa al progetto (quali attori o organizzazioni)?

R: Il comune, la regione andalusa, l'assistente sociale, gli assistenti a domicilio e le famiglie

D: In che modo e in che misura partecipano?

R: La regione finanzia, il comune gestisce, l'assistente sociale lo coordina, gli assistenti a domicilio lo realizzano e la famiglia anche se chiede solo aiuto economico

D: Con che obiettivi?

R: Per fornire aiuto agli anziani che non sono indipendenti

D: I partecipanti traggono dei benefici dalla partecipazione diretta? Quali (+ competenze, + consapevolezza, + responsabilità, migliori relazioni, etc.)?

R: Soddisfazione personale e competenze...nel senso dell'esperienza e coscienza sulle necessità delle persone anziane e la capacità di relazionarsi con loro. Inoltre c'è una trasmissione di esperienze e di saggezza su quello che è stato e su come si sono conseguite tutte le cose (Humoso, lotte condizioni, di vita etc.)

Outcome

D: Perché è stato scelto questo progetto/modello e non altri progetti/modelli alternativi?

R: Perché altre alternative potrebbero essere la residenza ma molte persone anziane preferiscono stare nella loro casa invece di andare in strutture "ospedaliere" estranee.

D: Che vantaggi offre rispetto alle alternative?

R: Non perdono il senso di orientamento, nel senso della propria casa, delle proprie cose, della propria vita... molti anziani pensano che andare in una residenza è come escluderli dalla vita familiare perdendo gli affetti...inoltre in una residenza ci sono orari e tempi stabiliti per ogni cosa e quindi nel soggetto si sviluppa un forte senso di perdita di autonomia e libertà.

D: Sono mai sorti dei problemi nella gestione del progetto o nelle modalità organizzative?

R: Uno dei problemi principali è che non ci sono sufficienti risorse per assumere altro personale qualificato e quindi i lavoratori sono maggiormente oberati di lavoro (non hanno vacanze, se si ammalano si devono sostituire l'uno con l'altro etc.).

D: Come sono stati risolti (collettivamente, etc.)?

R: In realtà non si sono risolti, a causa della mancanza di risorse

D: Esistono dei meccanismi di miglioramento nella gestione o organizzazione del progetto?

R: Tutti i mercoledì c'è una riunione di tutte le lavoratrici con il coordinatore (assistente sociali) dove si discute di tutti i problemi nella gestione e/o nell'organizzazione e vengono decisi in questa sede tutti i cambiamenti necessari sia per migliorare il servizio ai pazienti (considerando le loro esigenze) che per discutere di qualsiasi problema che si incontra nella gestione degli utenti, per esempio le attrezzature necessarie a gestire i pazienti come paranchi, letti elettrici per la movimentazione, materassi anti piaghe da decupito.

D: Il progetto si è evoluto nel corso del tempo ci sono stati dei cambiamenti da sottolineare?

R: Non so bene...ci lavoro da meno di un anno

D: Il risultato del progetto ha delle caratteristiche particolari (personalizzabile, gratuito, etc.)?

R: Il servizio offerto è distinto da persona a persona e dipende da molti aspetti (in generale dalle sue condizioni)

Target

D: Chi sono i principali beneficiari del progetto ed in che modo vengono beneficiati (in un solo modo o in più modi)?

R: Gli utenti sono i beneficiari...acquistano maggiore autonomia personale e si dà una soluzione ai loro bisogni primari, igiene personale, ma anche un supporto psicologico, una compagnia, etc.

D: Chi può accedere al progetto? e con che modalità d'accesso?

R: Le persone che entrano dopo l'ispezione nei tre gradi di dipendenza, sia psicologici che fisici.

D: I beneficiari hanno delle caratteristiche particolari (individui svantaggiati, migranti, donne, minori,etc.)?

R: Anziani, invalidi, persone non autonome

D: Chi viene beneficiato dal valore creato da questo progetto oltre i beneficiari/utenti diretti?

R: Le famiglie degli utenti sicuramente traggono grandi benefici

D: Questo progetto ha risolto i problemi sociali (o realizzato le aspirazioni) che si prefiggeva o , più in generale, ha raggiunto il suo obiettivo?

R: si

D: Se si, in che misura (sarebbe utile se mi fornissero dei dati)?

R: Generalmente assistiamo 80 persone anziane con 15 assistenti domiciliari

Gruppo cultura

Intervista n°1: consigliere comunale e partecipante volontario

Informazioni generali

D: Nome /cognome/eta

R: Esperanza Saavedra Martin 32 anni

D: Sei originario di marinaleda? Se NO, Perché hai deciso di trasferirti a marinaleda (ci sono dei vantaggi)?

R: si

D: Perché partecipi al progetto (qual è il tuo obiettivo)?

R: Partecipavo perché volevo contribuire allo sviluppo e diffusione di attività culturali nella comunità, era una forma di lavoro volontario per la comunità

D: Qual è il tuo ruolo all'interno del progetto (è istituzionale o no)?

R: Incominciasti come volontaria, collaborando nella attività necessarie ad organizzare eventi culturali

D: Come è nato il progetto (a fronte di una necessità o aspirazione)?

R: Perché in Marinaleda non c'erano eventi culturali oltre la festa patronale, e quindi c'era una volontà di promuovere valori di identità e appartenenza alle tradizioni culturali Andalusia, durante la dittatura avevi solo feste religiose e quindi c'era la voglia di recuperare usi e costumi ma anche eventi che non avessero solo valori religiosi

Driver

D: Qual è l'obiettivo del progetto (mission)?

R: Che le persone partecipino e si incontrino in eventi pubblici dove le persone possano disfrutar eventi culturali collettivamente promuovendo valori di solidarietà convivenza educazione in termini di valori rispetto, della diversità, del uguaglianza, del ambiente etc.

D: Come è finanziato il progetto?

R: 100% dal comune la provincia offre l'opportunità di svolgere alcune attività (es° concerti)

D: Quali valori intende promuovere o quali bisogni intende soddisfare?

R: Soddisfare Il bisogno di cultura anche per le persone che non dispongono dei mezzi finanziari per partecipare infatti tutte le attività sono ad ingresso gratuito le uniche volte che si paga un ingresso simbolico 5 euro è per finanziare progetti di beneficenza per il popolo sarawi o per altre progetti.

D: Da quanto tempo attuate questo progetto?

R: Il progetto iniziò nel 1979

Process

D: Come è organizzato il progetto?

R: Un consigliere comunale e la società civile che voleva partecipare e svolgevano tutte le attività necessarie ad organizzare gli eventi. Le proposte veniva discusse e proposte dal gruppo culturale e venivano sottoposte all'attenzione del comitato esecutivo e all'assemblea e l'assemblea poteva decidere su che attività erano maggiormente di interesse.

D: Chi partecipa al progetto (quali attori o organizzazioni)?

R: L'accesso al gruppo culturale è aperto tutti gli interessati e tutti possono partecipare, il coordinatore del progetto è il consigliere comunale che si occupa di cultura. Il comune e la società civile.

D: In che modo e in che misura partecipano?

R: In realtà la partecipazione è libera e anche il modo di partecipare (proporre , discutere e approvare se si riesce si fa tutto nel gruppo di cultura)

D: Con che obiettivi?

R: Attuare le feste stabilite e portare avanti e promuovere la cultura in Marinaleda

D: I partecipanti traggono dei benefici dalla partecipazione diretta? Quali (+ competenze, + consapevolezza, + responsabilità, migliori relazioni, etc.)?

R: Le persone che partecipano contribuiscono a promuovere eventi importanti e traggono soddisfazioni personali soddisfazione sociale, aumentando l'identità e il senso di appartenenza alla tua comunità migliori le relazioni con le altre persone della comunità che ti riconoscono gli sforzi e quindi un riconoscimento sociale del tuo lavoro e del tuo impegno che alla fine beneficia la tua comunità.

Outcome

D: Perché è stato scelto questo progetto/modello e non altri progetti/modelli alternativi?

R: Inizialmente non c'erano risorse da dedicare tantomeno alla cultura e quindi l'unica risorsa era il tempo e quindi ogni persona interessata o che sentiva la mancanza di tali attività l'unico modo che aveva per poter conseguire che si svolgessero attività culturali era quello di partecipare in prima persona volontariamente dedicando il suo tempo e le sue conoscenze (per esempio tecnici luci o suono oppure presentatori etc.)per organizzare tali eventi.

D: Che vantaggi offre rispetto alle alternative?

R: Le attività sono gratuite, i costi sono molto inferiori rispetto al caso in cui siano organizzate da imprese private e inoltre sono attività che decidono i cittadini e quindi si è sicuri che siano attività di interesse generale

D: Sono mai sorti dei problemi nella gestione del progetto o nelle modalità organizzative?

R: In alcune feste in particolare per esempio dovute a questioni di incomprensioni con le comunità adiacenti per esempio a Marinaleda cambiarono la settimana santa in settimana culturale e le persone che venivano da fuori lo percepivano come anticlericale e quindi non condividevano questa visione della festa anche se oggi ormai ciò non succede più e molte persone della comarca partecipano agli eventi che gli interessano inoltre partecipano molte persone da tutta spagna che cercano soluzioni alternative. Un problema è che il comune non dispone delle risorse per organizzare eventi e quindi si cerca di organizzare lo stesso chiedendo per esempio partecipazione gratuita agli artisti che vengono a fare gli eventi

D: Come sono stati risolti (collettivamente, etc.)?

R: Tutti i problemi si risolvono con la volontà di partecipazione dei volontari, perché sono problemi più pratici che di organizzazione

D: Esistono dei meccanismi di miglioramento nella gestione o organizzazione del progetto?

R: I realtà i problemi che sorgono sono principalmente dovuti alla mancanza di finanziamenti e quindi si cerca di migliorare l'organizzazione ma i soldi non ci sono

D: Il progetto si è evoluto nel corso del tempo ci sono stati dei cambiamenti da sottolineare?

R: Quando è iniziato il progetto era in piccolo ora si è sviluppato e ha aumentato il numero e l'entità degli eventi organizzati

D: Il risultato del progetto ha delle caratteristiche particolari (personalizzabile, gratuito, etc.)?

R: Avvicinare la cultura a tutti anche a chi non ha soldi principio del diritto alla cultura e al divertimento

Target

D: Chi sono i principali beneficiari del progetto in che modo vengono beneficiati (in un solo modo o in più modi)?

R: Tutta la popolazione di Marinaleda e di tutte le età e di genere in quanto si cerca di organizzare eventi orientati a tutti i segmenti di popolazione

D: Chi può accedere al progetto? e con che modalità d'accesso?

R: L'accesso è libero e gratuito sia come beneficiari che come partecipanti(organizzatori)

D: I beneficiari hanno delle caratteristiche particolari (individui svantaggiati, migranti, donne, minori,etc.)?

R: In realtà beneficia tutti in particolare le persone che dispongono di meno mezzi finanziari in quanto sarebbero le persone escluse da tali iniziative

D: Chi viene beneficiato dal valore creato da questo progetto oltre i beneficiari/utenti diretti?

R: tutta la comunità

D: Questo progetto ha risolto i problemi sociali (o realizzato le aspirazioni) che si prefiggeva o , più in generale, ha raggiunto il suo obiettivo?

R: Si ha permesso di organizzare innumerevoli eventi che altrimenti sarebbe stato impossibile organizzare

D: Se si, in che misura (sarebbe utile se mi fornissero dei dati)?

R: Gruppo di cultura 15-20 persone partecipano direttamente, mediamente un evento ogni mese durante l'anno e circa tre eventi a settimana durante l'estate.

Norma di supporto lavorativo:

si prende una piccola parte dei fondi del comune per costituire una cassa di aiuto solidario per le persone che ha fronte per esempio di una separazione o un familiare in difficoltà si trovano in una situazione precaria e si decide con questi soldi di offrirgli 20 giorni di lavoro come impiegati del comune per svolgere lavori utili per la comunità pulizia, piccole manutenzioni etc.

Bibliografia:

- Bacon N., Faizullah N., Mulgan G., Woodcraft S., (2008) How Local Areas Innovate to Address Changing Social Needs, NESTA
- Beck, Ulrich (1986): *La società del rischio: Verso una seconda modernità*, Carrocci Editore (2000)
- Beck, Ulrich (1993): *Reinventare la politica*, Edizioni Asterios
- Beck, Ulrich (1999) *What Is Globalization?*. Cambridge: Polity Press.
- Bornstein, D. (2007). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. New York.
- Brown, T., & Wyatt J., (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*
- Corbetta P., (2003) *La Ricerca Sociale: Metodologie e Tecniche*, Le Tecniche Qualitative Ed. Il Mulino
- Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*.
- Eakes M., (2007) 15 minutes with Martin Eakes, *Stanford Social Innovation Review*
- European Commission (2005), *Green paper on energy efficiency — Doing more with Less*, Luxembourg: Office for official publications of the European Communities
- European Commission (Enterprises and Industry), *This is European Social Innovation* (2010) Belgium.
- Ekins P., (1992) *A New World order: Grassroots Movements for Global Change*.
- Friedman, J., (1992) *Empowerment: The Politics of Alternative Development*
- Harris, M. and D. Albury (2009), *The Innovation Imperative. Why radical innovation is needed to reinvent public services for the recession and beyond*, The Lab, Discussion Paper, London: NESTA, March.
- Hochgerner J., (2005) *The Analysis of social innovation as Social Practice*. English version
- Hubert, Agnes (2010) *Empowering people, driving change: social innovation in European Union*.

Hudson, Richard L. 31 October 2008 Creating the innovation economy, Policy Challenges in the Open Innovation Approach; A report to the Bureau of European Policy Advisors.

James, A. Phills Jr., Deigmeier K, Miller D.T. (2008) Rediscovering Social Innovation, *Stanford Social Innovation Review*.

Leadbeater, C. (2006). The Socially Entrepreneurial City. In A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (pp. 233-246). Oxford.

Leadbeater, C. (2007). Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years: A social enterprise think piece for the Office of the Third Sector.

Lewis J., (2008) Microloan Sharks, *Stanford Social Innovation Review*

Kahneman, D., A. Krueger, D. Schikade, N. Schwartz and A. Stone (2004), "Towards National Well-Being Accounts", *American Economic Review*, Vol. 94, No. 2.

Karnani A., (2011) Microfinance Needs Regulation, *Stanford Social Innovation Review*

Kort I., (2009) Designing a Strategic Plan Development: approach for Integrated Area Development. Den Haag.

Marmol C., (1996) Un Ensayo Sobre Jean Manuel Sanchez Gordillo, ED. Quasyeditorial

Molina A., (2009) Understanding Multisector Hybridity in Social Innovation, Edinburgh.

Moulaert, F. (2002). Globalization and Integrated Area Development in European Cities. Oxford: Oxford University Press.

Moulaert F., Sekia F., (2003) Territorial Innovation Models: A Critical Survey, *Regional Studies*

Moulaert F., Nussbaumer J., (2005) The Social Region, beyond the territorial dynamics of the learning economy, *European Urban and Regional Studies*

Moulaert, F. (2009). Social Innovation: Institutionally Embedded, Territorially (Re)Produced.

Moulaert, F., Martinelli, F., et al. (2005). Towards alternative model(s) of local innovation. *Urban Studies*, 42(11), 1969-1990

Mulgan G., Albury D., (2003) Innovation in The Public Sector

Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145-162.

Mulgan, G. (2007), "Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously", NESTA provocation, No. 3, April.

Mulgan, G., Ali R., Halkett, R., Sanders, B., (2007): In and out of sync. The challenge of growing social innovations. Research report. London.

- Mulgan G., Tucker S., Ali R., Sanders B., (2007): Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated, Oxford Said Business School.
- Mulgan, G. *et al.* (2010), *Study on social innovation*, a paper prepared by the Social innovation eXchange and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisors.
- Mumford M., (2002) Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*
- Murray, R., Caulier-Grice, J., et al. (2010). The open book of social innovation, Social Innovator Series. London: NESTA
- Murray R., Mulgan G., Caulier-Grice J., (2008): How to Innovate: The tools for social innovation.
- Murray R., (2008) Danger and opportunity, Crisis and the new social economy, London: NESTA
- Novy L., Leubolt B., (2005) Participatory Budgeting in Porto Alegre: Innovation and the Dialectical Relationship of State and Civil Society, *Urban Studies*
- Porter M., Kramer M., (2011) The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*
- Pirson M., (2011) Social Entrepreneurs as the Paragons of Shared Value Creation? A critical perspective
- Sanchez Gordillo M., (1980) Ensayo sobre Marinaleda
- Schwarz M., Howaldt, J., (2010) Social Innovation: concepts, research fields and International trends. Dortmund.
- Stern, N. (2007), *The Economics of Climate Change: The Stern Review*, London.
- Swyngedouw E., Moulaert F., Rodriguez A., (2002) Neoliberal Urbanization in Europe: Large-Scale Urban Development Projects and the New Urban Policy USA.
- Thompson J., (2002) The world of the social entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*
- United Nations Environment Programme (2007), *Silver Lining to Climate Change — Green Jobs*. Available at: <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=523&ArticleID=5717&l=en>.
- Volkholz, Volker (2007): Capability for Innovation. In: Joachim L., Manfred M., Martin S., Klaus Schmierl (eds.), *Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland*. Munich, Mering: Rainer Hampp Verlag, pp. 41-50.
- Wallerstein N. (2006), *What is the evidence on effectiveness of empowerment to improve health?*, Copenhagen, WHO Regional Office for Europe (Health Evidence Network report; <http://www.euro.who.int/Document/E88086.pdf>, December 2007)
- Watkiss, P., T. Downing, C. Handley and R. Butterfield (2005), *The Impacts and Costs of Climate Change*, Brussels: European Commission - DG Environment.
- Westley F., and Antadze N., (2010), *Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact*, in *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*.

Wilson P., (2002) Embracing Locality in Local Economic Development, *Urban Studies*

Yunus M., (2006) Creating a World Without Poverty.

Zimmerman M.A. (2000), "Empowerment theory: psychological, organizational and community levels of analysis". In: Rappaport J., Seidman E., eds. *Handbook of community psychology*. New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers: 43–63.