Un quadro operativo (Framework) per co-costruire Azioni di Innovazione Sociale (SIA).

Applicato su sette Aree Rurali marginali e tratto e tratto dall'articolo, disponibile ai link:

https://doi.org/10.3390/su12041441

https://www.mdpi.com/2071-1050/12/4/1441

by Valentino Marini Govigli [1] Sophie Alkhaled [2] Tor Arnesen [3], Carla Barlagne [4], Mari Bjerck [3], Catie Burlando [5], Mariana Melnykovych [1,6], Carmen Rodríguez Fernandez-Blanco [1,7,8], Patricia Sfeir [9] and Elena Górriz-Mifsud [1,7,*]

[1]Mediterranean Facility (EFIMED), European Forest Institute, 08025 Barcelona, Spain

[2]Management School, Lancaster University, Lancaster LA1 4YX, UK

[3]*Inland* School of Business and Social Sciences, Inland Norway University of Applied Science (INN), 2609 Lillehammer, Norway

[4]Social, Economic and Geographical Sciences Group, The James Hutton Institute, Craigiebuckler, Aberdeen AB15 8QH, UK

[5]ETIFOR, 35020 Legnaro, Italy

[6]Swiss Federal Institute for Forest, Snow and Landscape Research (WSL), 8903 Birmensdorf, Switzerland

[7]Bioeconomy and Governance programme, Forest Sciences Centre of Catalonia (CTFC), 25280 Solsona, Spain

[8]FORECO Technologies, 25280 Solsona, Spain

[9]SEEDS-Int, Horsh Tabet, Sin El Fil, Lebanon

[*]Author to whom correspondence should be addressed.

Sustainability **2020**, *12*(4), 1441; https://doi.org/10.3390/su12041441

Received: 31 December 2019 / Revised: 5 February 2020 / Accepted: 13 February 2020 / Published: 15 February 2020

(This article belongs to the Special Issue The Governance of Social Innovation for a Sustainable Economy: Requirements, Actors and Approaches)

https://www.mdpi.com/2071-1050/12/4/1441

Estratto

Le azioni di innovazione nell'ambito dei progetti di Horizon 2020 (H2020) mirano a testare concretamente i risultati della ricerca. Quando si sostengono le innovazioni sociali nelle aree rurali, tali test richiedono l'allineamento di diversi attori rurali al fine di comportare cambiamenti comportamentali oltre il livello individuale. Recentemente, l'innovazione sociale è stata riconosciuta come uno strumento importante per le aree rurali, sviluppando nuove soluzioni per rispondere ai malvagi problemi per migliorare le condizioni di vita locali a livello di base. In questo studio, abbiamo

analizzato l'uso di un quadro operativo [operational framework] per supportare la governance precoce delle azioni di innovazione sociale [SIA] . Questo quadro è stato applicato per co-costruire [costruire in forma partecipata e collaborativa sia la progettazione che l'implementazione delle SIA] sette azioni di innovazione in Europa e nel bacino del Mediterraneo applicate alla silvicoltura, all'agricoltura e allo sviluppo rurale. I nostri risultati hanno dimostrato che il sostegno agli innovatori sociali e agli attori locali nella fase iniziale dei processi di innovazione sociale è fondamentale per fronteggiare e affrontare efficacemente sfide e opportunità. Inoltre, abbiamo dimostrato che il processo di definizione di un'innovazione sociale è complesso e richiede un impegno ricorsivo, che potrebbe portare ad una sua evoluzione nel tempo, soprattutto nelle prime fasi del processo. Infine, condurre la valutazione di fattibilità ha permesso di pensare in modo strategico su dimensioni cruciali per progettare un'azione promettente di innovazione sociale, come la gestione dei social network, la sostenibilità finanziaria e il know-how. Tali risultati ci hanno aiutato a trarre insegnamenti generali per lo sviluppo e la governance delle azioni di innovazione sociale nelle zone rurali, potenzialmente applicabili a qualsiasi settore rurale.
Parole chiave: agricoltura; valutazione di fattibilità; silvicoltura; co-costruzione della conoscenza; gestione dell'innovazione; approccio multi-attore; approcci partecipativi; sviluppo rurale

1. Introduzione

Le attuali società in Europa e oltre si trovano ad affrontare sfide complesse, multi-scala e correlate. Questi includono lo spopolamento rurale, i cambiamenti demografici come l'invecchiamento, le migrazioni in entrata e in uscita, la disoccupazione giovanile, l'aumento della povertà e l'inclusione dei gruppi vulnerabili, nonché le questioni globali connesse ai cambiamenti climatici, all'energia e alla fornitura di risorse naturali e alla sicurezza alimentare [1,2,3]. Questi problemi richiedono soluzioni innovative in grado di affrontare le sfide in modo sistematico e olistico. Queste questioni globali sono denominate "Sfide per la Società" nel quadro europeo della ricerca Horizon 2020 (H2020) [4]. I quadri transdisciplinari e gli approcci di valutazione possono aiutare a sviluppare politiche innovative e valutare modelli di investimento per affrontare efficacemente queste sfide e generare soluzioni efficaci a lungo termine su scala locale e globale [5].Le innovazioni tecnologiche, organizzative e sociali possono fornire prospettive diverse per affrontare problemi complessi, integrando soluzioni "continuare come al solito" [o "business as usual"] e consentendo lo sviluppo di progressi politici, scientifici o tecnologici [5,6]. In particolare, l'interesse per l'innovazione sociale per la trasformazione o la "riconfigurazione" degli accordi sociali, culturali ed economici esistenti è aumentato in tutto il mondo nella pratica e nell'arena politica (ad esempio, il fondo per l'innovazione sociale istituito negli Stati Uniti nel 2009 [7]; raccomandazioni dell'UE [8]). A questo proposito, l'innovazione sociale fornisce approcci per affrontare i problemi emergenti della società o della comunità, integrando o talvolta sostituendo anche i servizi forniti dallo Stato e / o attori privati - di particolare rilevanza nelle aree rurali, dove tali servizi sono meno frequenti rispetto alle zone urbane . Tuttavia, la letteratura esistente ha iniziato a valutare in modo approfondito come vengono condotti i processi di innovazione sociale, da chi e in quali circostanze. Ciò lascia un margine alla concettualizzazione di nuovi strumenti e approcci che si discostano dalle attuali correnti di gestione dell'innovazione per abbracciare la teoria dell'innovazione sociale. Ipotizziamo che le iniziative di innovazione sociale beneficino di un supporto sistematico nella loro progettazione e realizzazione, e di conseguenza possiamo analizzare i fattori di successo per l'emergere e il consolidamento dell'innovazione sociale. Attingendo alle teorie dell'innovazione sociale, alla gestione dell'innovazione e agli approcci interdisciplinari, abbiamo sviluppato un quadro operativo, che è stato testato in sette diverse località in Europa e nel bacino del Mediterraneo per avviare e sostenere iniziative di base applicate alla silvicoltura, all'agricoltura e allo sviluppo rurale. Queste iniziative sono state implementate come azioni di innovazione sociale nell'ambito di un progetto Horizon 2020 per potenziare e analizzare le loro fasi iniziali di sviluppo [9]. Questo quadro operativo mira ad accelerare i progetti di innovazione sociale, prestando particolare

attenzione al contesto specifico in cui si svolge l'iniziativa. In particolare, in questo documento ci concentriamo sul test se il quadro operativo proposto è riuscito a favorire e accelerare le iniziative di innovazione sociale sopra menzionate. Osservando le fasi iniziali del processo di innovazione sociale (definizione e progettazione di un'azione o “Scoping”), valutiamo se il quadro operativo:

• Ha abilitato a interagire con i principali attori locali e identificare i fattori scatenanti [o “Triggers”] e le esigenze a cui gli attori locali mirano a rispondere;
• Ha permesso di mappare come una prima idea di innovazione sociale si è evoluta in un processo di innovazione sociale sviluppato;
• È riuscito a progettare azioni mirate e realizzabili, attraverso una valutazione delle loro dimensioni tecnologiche, operative, legali, collaborative ed economiche, che ha permesso di adeguare di conseguenza l'ambito delle azioni.

Questi risultati sono discussi alla luce dell'emergere di caratteristiche comuni in sette azioni di innovazione sociale. Ci aiuteranno a trarre insegnamenti generali per l'attuazione e l'istituzione di efficaci azioni di innovazione sociale nelle aree rurali, che potrebbero essere potenzialmente applicabili a diverse aree rurali e a diverse innovazioni in cui i processi sociali sono al centro.

2. Background teorico

2.1. Innovazione sociale

Al fine di rendere operative e supportare diverse pratiche sociali innovative in contesti geografici diversi, abbiamo utilizzato il concetto di innovazione sociale. La definizione dell'innovazione sociale ha consentito di stabilire criteri di base per la selezione delle iniziative da co-costruire nel quadro proposto. Sebbene esistano molte definizioni [10,11,12,13,14], abbiamo seguito la concettualizzazione di Polman et al. [15], che ha definito l'innovazione sociale come "la riconfigurazione delle pratiche sociali in risposta alle sfide della società, che cerca di migliorare i risultati sul benessere della società e include necessariamente l'impegno degli attori della società civile". Questa definizione sottolinea il ruolo chiave della “Agency” umana [in Sociologia il ruolo di iniziativa degli individui nei confronti della struttura sociale complessiva] nel rimodellare le pratiche esistenti (atteggiamenti, reti sociali o accordi di governance) per migliorare il benessere collettivo. Questi sono elementi cruciali già previsti da altri studiosi [10,16,17,18,19,20]. La Agency [l’iniziativa degli individui] "cerca di cambiare le pratiche per rispondere a bisogni specifici" [21] "" immaginando [ing] nuovi modi di essere, nuove relazioni e nuovi modi di fare "[22]. L'atto di innovare le pratiche esistenti a favore di quelle nuove è quindi collegato alle azioni degli individui motivati e dei membri della società civile che cercano collettivamente di alleviare le sfide della società o le emergenti esigenze ambientali, economiche, sociali e istituzionali, che possono rimanere irrisolte nell'ambito delle esistenti politiche pubbliche e interventi o azioni guidate da privati [in sostanza si riferisce alla assenza di iniziative da parte di Istituzioni quali lo Stato (pubblico) o il Mercato (privato)]. Per progettare e attuare un'azione di innovazione sociale, le comunità locali e i primi attuatori attingono alle esigenze e ai fattori scatenanti [trigger] emergenti e cercano soluzioni che possano affrontarle al meglio. Inoltre, i vincoli ambientali e geografici possono influenzare la partecipazione riuscita [23], a causa del diverso impegno nei confronti del processo di innovazione sociale, della struttura organizzativa e del clima di accettazione e cooperazione della comunità nei confronti del cambiamento. La definizione di Polman et al. [15] è stata seguita da un quadro teorico e di valutazione, che mira a valutare sistematicamente l'innovazione sociale [21]. Il quadro operativo qui presentato si basa su entrambi i quadri per l'innovazione sociale, al fine di sviluppare un approccio analitico orientato all'attuazione e alla messa in moto di iniziative socialmente innovative nelle aree rurali. Mentre l'innovazione sociale e i suoi driver sono stati studiati in dettaglio nell'ambiente urbano [24,25] [si riferisce a SEISMEI e URBACT], esistono scarse informazioni per comprendere la nascita e l'impatto delle iniziative di innovazione sociale nelle aree rurali [23]. Le comunità rurali, a causa della loro lontananza dai centri decisionali, devono anche

sostenere la progettazione e l'implementazione delle innovazioni sociali come risposta ai problemi complessi esistenti che potrebbero incontrare. In particolare, nelle aree rurali remote ed emarginate, i processi di innovazione sociale richiedono la partecipazione di diversi attori rurali, spesso distanti tra loro, e il loro allineamento ai cambiamenti comportamentali e strutturali percepiti che vanno oltre il livello individuale. Queste forme di collaborazione e allineamento di attori con interessi diversi e talvolta divergenti sono stati studiati in altri campi, come la progettazione spaziale [26], la pianificazione e la gestione ambientale [27,28] o lo sviluppo sostenibile, in senso più ampio [29]. Resta da ottenere una comprensione più profonda di come tali processi si applicano a diversi tipi di innovazione sociale.

2.2. Gestione dell'innovazione e transdisciplinarità

La gestione dell'innovazione implica il coordinamento, la pianificazione, l'organizzazione e il controllo di tutte le misure correlate ai processi di innovazione [30]. È un modo di pensare operativo che mira a promuovere l'innovazione in un determinato ambiente di lavoro per promuovere benefici economici, tecnologici e sociali per i suoi utenti. A causa della natura dinamica delle innovazioni, la loro gestione richiede approcci adattivi che prevedono una valutazione intermedia e la conseguente riprogettazione. Nelle società e nelle economie attuali, la conoscenza svolge un ruolo chiave come risorsa che deve essere scambiata e trasferita. La gestione dell'innovazione basata sulla conoscenza mira quindi a promuovere l'innovazione allineando e facendo riferimento a diversi tipi di processi di conoscenza mantenuti da parti interessate diverse. Hidalgo e Albors [31] hanno identificato le seguenti sfide che la gestione dell'innovazione dovrebbe affrontare in una società basata sulla conoscenza: essere centrati sull'uomo, orientati alla rete, concentrarsi sulla creazione di infrastrutture organizzative adattive e lo sviluppo di una visione strategica per l'innovazione. La condivisione delle conoscenze per un'efficace gestione dell'innovazione si applica anche in un contesto di innovazione sociale. Affrontare le attuali sfide della società richiede approcci transdisciplinari e partecipativi in grado di convogliare le conoscenze in azione e promuovere i social network e il capitale sociale esistenti per il massimo benessere economico, sociale e ambientale delle comunità. Nei processi di innovazione sociale, l'azione è spesso avviata da un gruppo ridotto di individui, che sfruttano il sostegno alla pari per sviluppare soluzioni per bisogni sociali e umani insoddisfatti [32] Gli innovatori sociali, analogamente agli imprenditori aziendali, possono beneficiare di un ambiente favorevole, che possono aiutarli a condividere le pratiche di conoscenza, ridurre le barriere tecnologiche e finanziarie, migliorare la pianificazione, ecc. In altre parole, nel fornire una serie di pratiche di gestione, che possono supportarle nello "sviluppo e applicazione delle conoscenze" [33]. Mentre incubatori e modelli di accelerazione sono stati così sviluppati per sostenere l'emergere dell'innovazione aziendale in modo sistematico e in scala, gli strumenti di supporto per gli innovatori sociali sono ancora in una fase iniziale, sottolineando così l'importanza di definire quadri operativi che possano aiutare i ricercatori, professionisti e attori locali nel fomentare e attuare le innovazioni sociali. Questi quadri operativi dovrebbero anche essere costruiti per garantire la partecipazione e il coinvolgimento della comunità nelle diverse fasi del processo di innovazione sociale: dalla diagnosi del problema e delle sfide incontrate, all'individuazione e progettazione di soluzioni appropriate per affrontare tali sfide. La transdisciplinarietà può sostenere nel garantire un approccio olistico alla gestione dell'innovazione sociale, in quanto consente ricadute intersettoriali, che possono favorire la creatività e la co-creazione di soluzioni innovative [34]. Un ampio corpus di pubblicazioni ha messo in luce i vantaggi di coinvolgere attivamente le parti interessate nei processi decisionali, spaziando dal lavoro fondamentale di Paulo Freire (1921) sulla creazione di consapevolezza della comunità oppressa, alla caratterizzazione del grado in cui le comunità possono e sono impegnate nel processo decisionale (vedi la scala di partecipazione dei cittadini di Arnstein ad Arnstein p.217, [35]) e ai recenti lavori sulla partecipazione per la gestione ambientale nel turismo [28,36]. Alcuni dei vantaggi citati sono: una migliore valutazione della realtà affrontata dalle parti interessate e quindi una migliore identificazione di soluzioni adeguate; aumento

del tasso di adozione di soluzioni identificate; responsabilizzazione degli attori sociali e aumento del capitale umano attraverso processi di apprendimento sociale; maggiore responsabilità delle parti interessate nei confronti dell'innovazione individuata e della sua attuazione.

2.3. Azioni di innovazione sociale

Il programma di ricerca europeo Horizon 2020 stimola l'istituzione di azioni di innovazione come attività dimostrative per esplorare la fattibilità tecnica di conoscenze nuove o migliorate in termini di processi, tecnologia, prodotti o servizi correlati, in condizioni reali [37]. Costituisce un nuovo approccio multi-attore per la pratica pratica e l'implementazione della ricerca, motivo per cui sta diventando sempre più importante all'interno delle linee di finanziamento europee. Nel programma Horizon 2020, la progettazione di azioni per l'innovazione sociale (SIA) è un approccio piuttosto nuovo. Attualmente, le conoscenze sugli strumenti di supporto potrebbero essere limitate e potrebbero essere progettate per favorire azioni di innovazione che si occupano di processi sociali. Inoltre, non è ancora chiaro quali siano i processi alla base dell'implementazione della SIA, qual è il ruolo del ricercatore / facilitatore (da ora in poi chiamato implementatore della SIA, la persona che appartiene a un gruppo di ricerca incaricato di organizzare la SIA, il cui ruolo varia tra facilitazione, ricerca e tutoraggio) nel guidare la co-creazione con attori locali verso la creazione di un'idea, come un'idea sociale innovativa e la rete dei suoi attori si evolvono dalla sua proposta alla sua fase matura. Nella sezione seguente presentiamo l'approccio operativo che abbiamo sviluppato per supportare e catalizzare le SIA. Il nostro approccio deriva dalle teorie sulla gestione dell'innovazione secondo la logica secondo cui un allenamento [coach] basato sulla scienza faciliterà un progresso nelle pratiche sociali per le SIA. Questo quadro integra altre metodologie esistenti (ad esempio, Living Labs rurali [38]) in quanto queste agiscono tipicamente come piattaforme per catalizzare un portafoglio di progetti di innovazione, mentre il nostro quadro si riferisce all'operatività di singoli progetti di innovazione.

3. Un quadro operativo per la co-costruzione di SIA

Sono state sviluppate linee guida comuni alle SIA per standardizzare la concettualizzazione della gestione dei progetti [39]. Queste linee guida prevedono il processo per catalizzare e sostenere le iniziative di base nelle aree rurali per fluire con le pietre miliari chiave a breve, medio e lungo termine. Seguendo un approccio adattivo di gestione dei progetti [40], il quadro si articola in quattro fasi principali e comprende una valutazione di fattibilità, utilizzata per valutare se un'azione identificata come SIA è effettivamente praticabile e può essere attuata efficacemente a lungo termine. La fattibilità è stata valutata attraverso il modello di valutazione tecnologica, economica, legale, collaborativa, operativa, programmatica (TELCOS da Technological, Economic, Legal, Collaborative, Operational, Schedule), contestualizzato in base alle specificità di ogni singola SIA. Il quadro di co-costruzione della SIA comprende: (i) la fase di progettazione, con l'obiettivo di definire il campo di azione delle SIA, identificando gli obiettivi che le parti interessate desiderano perseguire, e rendendo operative le attività della SIA; (ii) la fase di attuazione, che svolge le attività di innovazione sociale pianificate, compresa la diffusione delle attività, dei processi e dei risultati al grande pubblico; (iii) valutazione in-itinere dell'attuazione iniziale, con possibilità di riprogettare la strategia; (iv) la fase di consolidamento, durante la quale l'iniziativa si cristallizza; e infine la fase di valutazione (v), in cui viene valutato il raggiungimento degli obiettivi (performance) (Figura 1). In questo documento, ci concentreremo sulla fase di progettazione. Tuttavia, viene fornita anche una breve descrizione delle fasi rimanenti.
Nel corso di questo processo, la collaborazione tra gli implementatori della SIA e gli attori locali potrebbe assumere più forme in base al grado di coinvolgimento, come descritto in. Tabella 1. Questo coinvolgimento si applica a tutte le fasi e include il trasferimento delle migliori conoscenze scientifiche. In questa linea, le opere accademiche raccomandano (i) di gestire in modo intelligente i social network delle comunità rurali, incluso il legame, il collegamento (spesso questo è il ruolo

dell'attuatore della SIA) e il collegamento delle relazioni; (ii) un sistema di governance interna di supporto per supportare gli attori locali nelle loro capacità di cercare opzioni di finanziamento.

Tabella 1

Relazioni tra l' Implementatore SIA e gli attori locali

PERCORSO DI LAVORO	SPIEGAZIONE DEL RUOLO DI IMPLEMENTATORE SIA	GRADO DI COINVOLGIMENTO DELLO IMPLEMENTATORE SIA
FACILITAZIONE	PROVVEDE SUGGERI;ENTI E STRUMENTI PRATICI AGLI ATTORI LOCALI PER FAR LAVORARE L'INTERO GRUPPO COSTITUITO CON PIU' EFFICIENZA	BASSO
MENTORING O TUTORAGGIO	GUIDA ATTIVA DEGLI ATTORI LOCALI NELLO SVILUPPO DELLE AZIONI (SIA)	BASSO MEDIO
GESTIONE COLLABORATIVA (*)	COLLABORAZIONE DIRETTA NELLA GESTIONE DELLE AZIONI (SIA)	MEDIO ALTO
COINVOLGIMENTO DIRETTO (nel caso che l'Implementatore SIA sia anche Attore Locale)	MEMBRI, PARTNER O BENEFICIARI DELL'AZIONE (SIA)	ALTO

(*) Raccomandazioni:
1. Gestire intelligentemente le Reti Sociali delle Comunità Locali, inclusi i collegamenti e l'attivazione delle relazioni degli attori sociali. Spesso è questo il ruolo dello implementatore SIA.
2. Un sistema di governance interna di supporto per aiutare gli attori locali nelle loro capacità di cercare opzioni di finanziamento.

3.1. Fase di progettazione

La fase di progettazione è il primo passo di una SIA. È il momento in cui i principali attori locali e l'implementatore della SIA si incontrano per discutere della sfida da affrontare, per brainstorming di alternative e per identificare una SIA adatta. L'obiettivo SIA è definito attraverso un processo locale collaborativo e partecipativo (Scoping) in relazione alle esigenze individuali e collettive degli attori e delle comunità coinvolte, nonché ai fattori contestuali (le condizioni sociali, ambientali, legislative e culturali che potrebbero abilitare o limitare le innovazioni sociali). Quindi, un'analisi del gap partecipativo contribuisce a discernere lo scenario attuale e desiderato, e di conseguenza le opportunità di azione. Durante la fase di collaborazione iniziale, la creazione di un gruppo di lavoro deve includere gli attori che hanno avuto direttamente l'idea - gli innovatori (leader chiave e primi motori dell'innovazione [21]) - e le loro strette connessioni - coloro che seguono e supportano i leader in lo sviluppo dell'idea. Il gruppo di lavoro e gli attuatori della SIA si incontreranno regolarmente (i) per perfezionare la prima idea di innovazione sociale, (ii) per renderla operativa (ad esempio, attraverso un modello di business canvas adattato con la sequenza di attività per raggiungere lo scenario desiderato), e (iii) per discutere se e come l'attività proposta rientri nel campo di azione, ad esempio l'idea si adatta alla definizione di innovazione sociale? (Definizione).

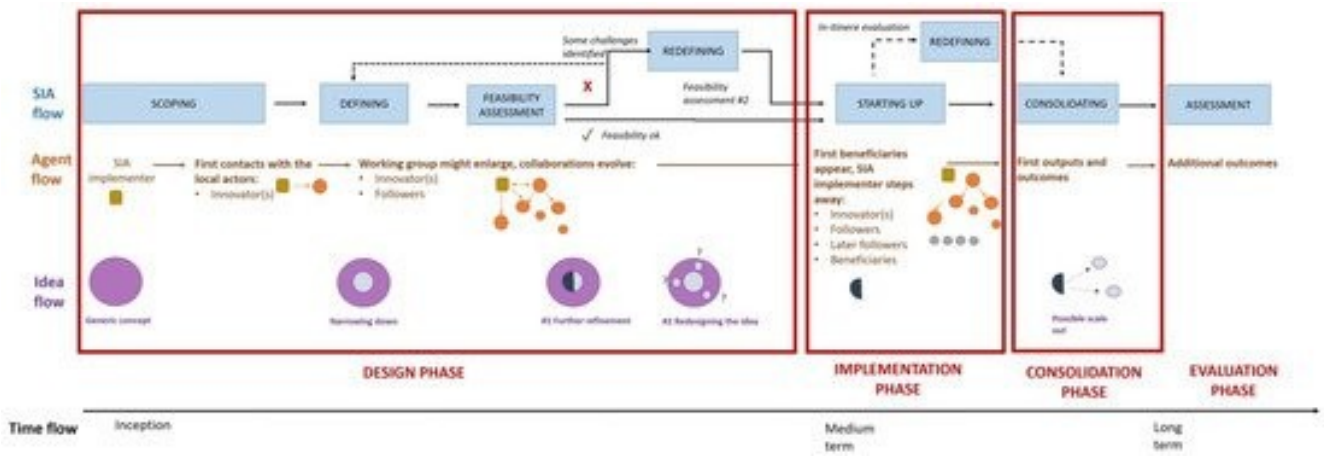
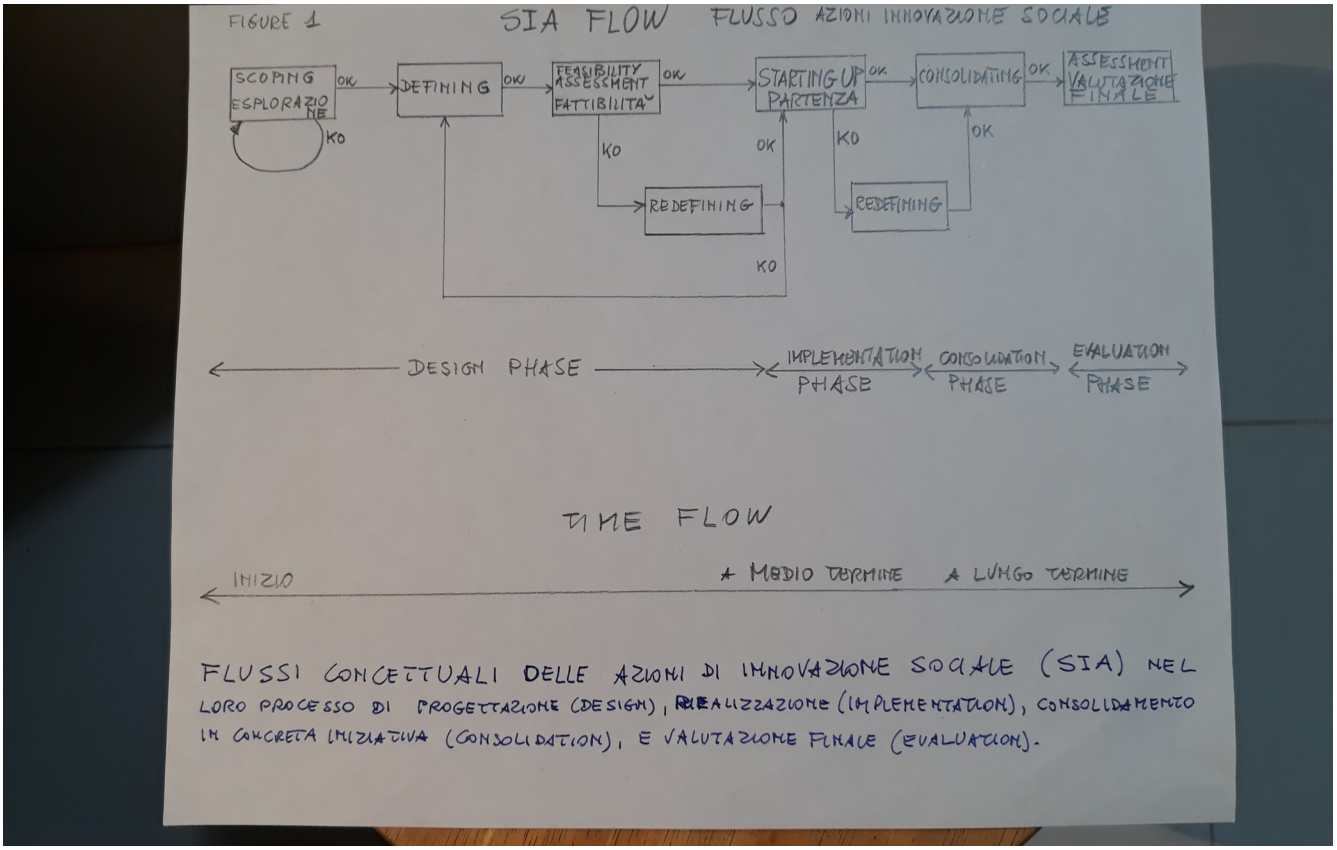
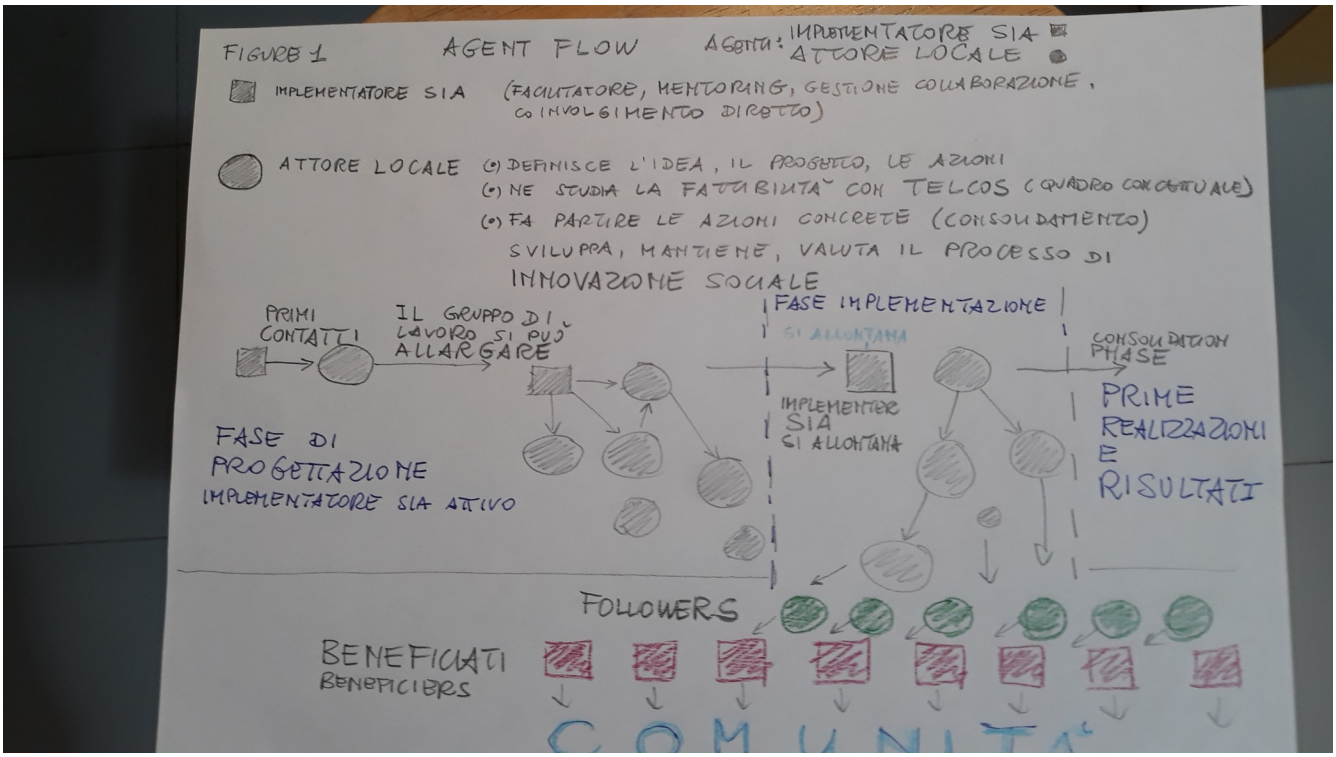


Figura 1. Flussi concettuali del processo di azione per l'innovazione sociale (SIA) attraverso le fasi di progettazione, attuazione, consolidamento e valutazione. SIA flow: il processo attraverso il quale un'idea di innovazione sociale si sviluppa in un'iniziativa concreta (consolidamento); flusso di agenti: l'evoluzione e l'ampliamento della rete di attori lungo il processo SIA; flusso di idee: l'evoluzione dell'idea di innovazione sociale da ampia a ristretta (vale a dire, l'operatività). Fonte: elaborazione propria.



FLUSSI CONCETTUALI DELLE AZIONI DI INNOVAZIONE SOCIALE (SIA) NEL LORO PROCESSO DI PROGETTAZIONE (DESIGN), REALIZZAZIONE (IMPLEMENTATION), CONSOLIDAMENTO IN CONCRETA INIZIATIVA (CONSOLIDATION), E VALUTAZIONE FINALE (EVALUATION).



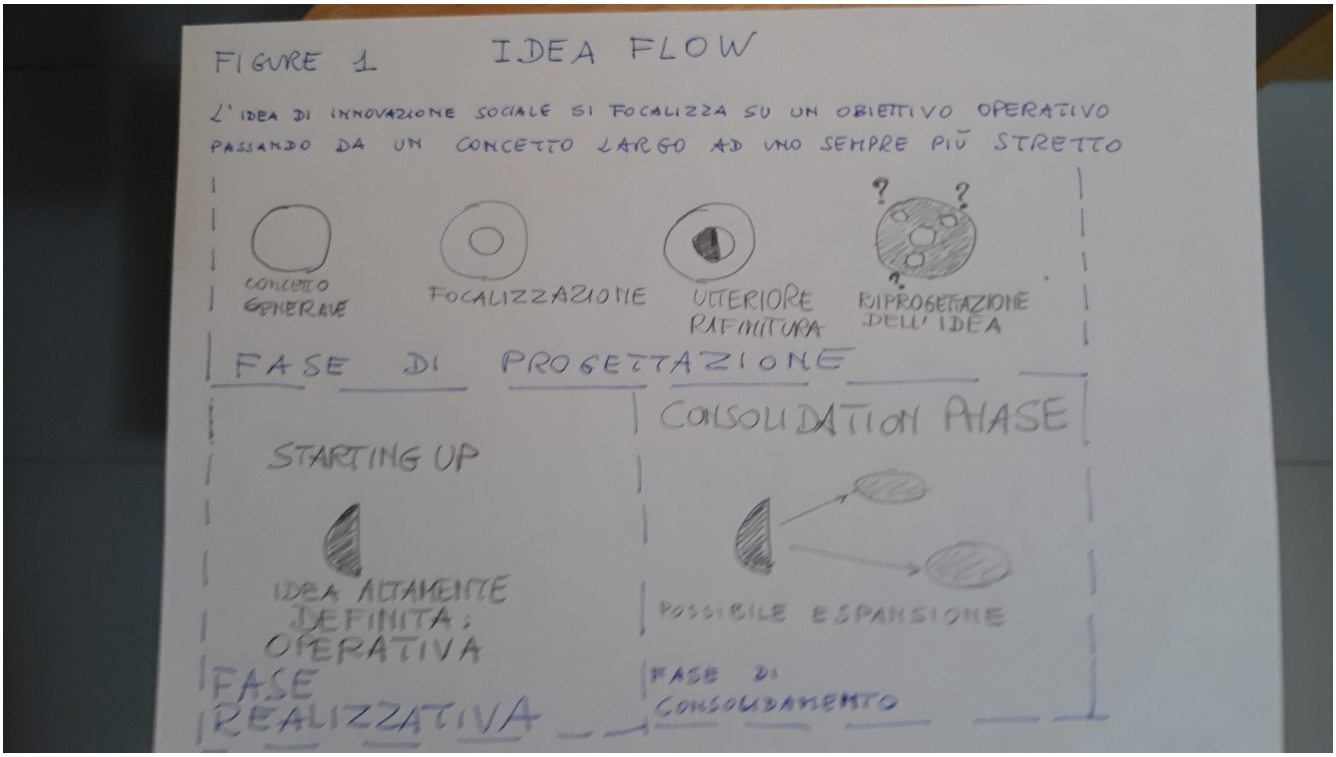


Figura 1 Divisa in tre parti per essere leggibile. Flussi concettuali del processo di azione per l'innovazione sociale (SIA) attraverso le fasi di progettazione, attuazione, consolidamento e valutazione. SIA flow: il processo attraverso il quale un'idea di innovazione sociale si sviluppa in un'iniziativa concreta (consolidamento); flusso di agenti: l'evoluzione e l'ampliamento della rete di attori lungo il processo SIA; flusso di idee: l'evoluzione dell'idea di innovazione sociale da ampia a ristretta (vale a dire, l'operatività). Fonte: elaborazione propria.

Una volta selezionata un'azione, i gruppi di lavoro dovrebbero verificare se è conforme a una serie di requisiti di fattibilità (valutazione di fattibilità). È stato proposto un metodo ampiamente utilizzato per lo studio di fattibilità di progetti aziendali, il framework TELOS, per standardizzare la strategia di gestione dell'innovazione attraverso casi di studio. Il framework TELOS prende in considerazione cinque aree di fattibilità per la valutazione di un determinato progetto: tecnico, economico, legale, operativo e programmatico. A causa del ruolo chiave delle relazioni sociali e delle reti di collaborazione nelle iniziative di innovazione sociale, è stata aggiunta una componente aggiuntiva (fattibilità collaborativa) dopo Taylor [41], di seguito denominato TELCOS (Figura 2).

Figura 2. Il quadro tecnologico, economico, legale, collaborativo, operativo, di pianificazione (TELCOS) con le sei aree di fattibilità.

Il controllo di fattibilità può essere di importanza strategica per la corretta attuazione della VIS, poiché

consente agli attuatori e agli attori locali interessati di verificare quanto siano realistiche e realizzabili le loro proposte. La logica di fondo è che l'applicazione della valutazione di fattibilità funziona come uno strumento di apprendimento, facendo in modo che gli attori locali anticipino e siano più consapevoli delle questioni tecniche, economiche, legali, operative, programmatiche e collaborative che potrebbero ostacolare l'implementazione della SIA. In pratica, le percezioni iniziali possono cambiare durante lo sviluppo della fase di fattibilità, me pubblicontre nessun cambiamento significherebbe una valutazione iniziale adeguata degli aspetti critici del loro progetto da parte degli attori locali. La valutazione di fattibilità può avere due risultati principali per l'idea di innovazione sociale, vale a dire un perfezionamento del concetto proposto per superare le possibili barriere identificate durante la valutazione dell'idea e uno spostamento radicale dal concetto originale alla generazione di nuove idee. Quest'ultimo può comportare: (i) modificare fortemente la portata dell'azione proposta senza allontanarsi dal concetto originale, (ii) abbandonare completamente il concetto a causa di barriere impreviste (ad esempio, vincoli logistici, conflitti).

3.2. Fasi di implementazione e valutazione in-itinere

Se la SIA proposta soddisfa le esigenze del territorio ed è considerata efficace per affrontare adeguatamente le questioni sociali riconosciute nell'area rurale, gli attori locali possono procedere all'attuazione con il sostegno degli attuatori della SIA. Il periodo di attuazione può variare tra le SIA in base a diversi fattori abilitanti (ad es. Stagionalità di un determinato intervento, disponibilità di finanziamenti, massa critica e supporto diretto da parte delle comunità locali e dei responsabili politici). Durante questa fase, il gruppo di lavoro cercherà di coinvolgere persone più specializzate (ad esempio manager, esperti di comunicazione), che aiuteranno a consolidare l'idea di innovazione sociale.
Man mano che si svolgono le attività, iniziano ad apparire benefici e beneficiari della SIA. Durante la fase di implementazione, una prima valutazione dell'evoluzione dell'iniziativa implementata (in relazione agli obiettivi identificati durante la fase di progettazione) può essere verificata qualitativamente e / o quantitativamente. Questi possono aiutare a capire come è andato il processo di implementazione: cosa ha funzionato e potrebbe essere replicato in futuro, cosa non ha funzionato e dovrebbe essere evitato in futuro, cosa mancava durante l'implementazione di SIA e si suggerisce di includerlo in futuro.

3.3. Fase di consolidamento

La fase di consolidamento si sviluppa solo a medio-lungo termine e indica che la SIA ha raggiunto la maturità ed è autosufficiente oltre il processo di coaching. Gli attori locali coinvolti ora lavorano indipendentemente dagli implementatori della SIA che hanno sostenuto l'azione nei suoi primi passi. Inoltre, diventano evidenti i primi beneficiari dell'iniziativa, in quanto soggetti che beneficiano direttamente o indirettamente dell'attuazione del progetto (ad esempio i consumatori, se le SIA producono prodotti e servizi tangibili). Inoltre, iniziano a comparire i primi risultati sul benessere della comunità locale. Può accadere che se l'iniziativa è rilevante non solo per la località concreta in cui viene applicata, la fase di consolidamento implica una replica o espansione in altre aree.

3.4. Fase di valutazione

Questa fase è spesso rilevante per gli innovatori per giustificare i risultati ottenuti da donatori e finanziatori e per sostenere gli input necessari per sostenere l'iniziativa. A seconda del periodo atteso degli obiettivi, è possibile identificare risultati, risultati o impatti. La disponibilità di diverse fonti di dati disaggregati pre-SIA e post-SIA (ad es. Statistiche comunali, indagini iniziali o finali) contribuisce a costruire indicatori adeguati. Questa fase è spesso sottovalutata dal suo elevato consumo di risorse e dalla sua solita disconnessione dai programmi che supportano solo le fasi iniziali.

4. Metodi: applicazione quadro e analisi

4.1. Siti di studio sull'innovazione sociale

Le aree in cui sono state avviate le sette SIA sono situate in Francia (regione oltremare), Libano, Italia,

Norvegia, Spagna e Regno Unito (Figura 3). Queste diverse aree europee e mediterranee sono state scelte per includere processi di innovazione sociale in una varietà di settori (silvicoltura, agricoltura e sviluppo rurale) e condizioni contestuali [42]. Le variabili comuni tra i casi erano: (i) essere una zona rurale o intermedia (usando la concettualizzazione di Price et al. [43]), (ii) presenza di uno (o più) indicatori di emarginazione e (iii) se l'iniziativa potrebbe essere considerata un'innovazione sociale secondo Polman et al. [15]. L'Appendice A fornisce ulteriori informazioni sull'elenco di controllo utilizzato. La marginalità è stata valutata usando una prospettiva triplice [43]:

Figura 3. Paese e ubicazione delle sette azioni di innovazione sociale. Fonte: elaborazione propria basata su Google Earth.

• presenza di vincoli fisici (ad es. Isole, montagne);
• accesso limitato alle infrastrutture (strade povere o reti Internet, ecc.);
• marginalità sociale (basso reddito, alto rischio di povertà, alta percentuale di abbandoni precoci dall'istruzione, alta distanza dai centri decisionali, ecc.).

Di seguito, presentiamo una breve descrizione del contesto di ciascuna area. Avere un contesto chiaramente definito è stato cruciale, in quanto rappresenta le condizioni che consentono o limitano l'innovazione sociale, amplificando e facendo eco ai bisogni delle comunità e innescando fattori [21].

Contea di Gúdar-Javalambre, Spagna (ES1): La contea più meridionale dell'Aragona è considerata uno dei punti di crisi della biodiversità nel Mediterraneo [44] ma è contemporaneamente una delle aree più spopolate della Spagna. Con 8328 abitanti e una densità di 3,5 abitanti / km2, appartiene al cosiddetto "triangolo del deserto". Il suo paesaggio copre un mosaico di pini e boschi di querce sempreverdi, agroforestry, colture di cereali e pascoli. Tuttavia, l'agricoltura montana in questa zona è dura a causa del clima (precipitazioni irregolari) e dell'accessibilità (terreni ripidi). L'economia agricola si concentra sulla produzione e il commercio del tartufo nero, dato il suo terreno prevalentemente calcareo, lasciando quindi altre produzioni secondarie e meno interessanti per i proprietari terrieri. La zona è un luogo tipico per le seconde case e il turismo rurale, principalmente dalla vicina regione di Valencia.

Contea di Solsonès, Spagna (ES2): La contea di Solsonès (Lleida, Spagna) si trova nella Catalogna centrale e ha due parti ben differenziate: il nord, coperto da alte montagne e il sud, con pianure dedicate all'agricoltura, principalmente colture di terre aride. La contea ha una popolazione di 13.392 abitanti (2018), di cui oltre 9000 vivono a Solsona, la capitale. La densità di popolazione della contea è di 2,3

abitanti / km2. Il Solsonès ha un clima mediterraneo-continentale, con estati molto calde e inverni freddi. La maggior parte della contea è coperta da boschi di querce e pinete.
Gudbrandsdalen, Norvegia (NO): Gudbrandsdalen costituisce la metà della contea di Oppland e conta complessivamente 71.036 abitanti, con una densità abitativa di 4,6 abitanti / km2. La contea ospita sette parchi nazionali e offre un ambiente agricolo di montagna unico con un ricco patrimonio culturale. La regione della valle deve affrontare sfide nei comuni più settentrionali legate allo spopolamento, alla popolazione anziana, alla disoccupazione e a un'alta percentuale di abitanti a seconda dei servizi e delle prestazioni sociali. Ciò sfida la sostenibilità della regione. L'immigrazione da rifugiati e migranti da lavoro è stata un vettore importante nel sostenere o frenare la diminuzione della popolazione negli ultimi 10-15 anni. Allo stesso tempo, ciò ha creato sfide di integrazione in alcune aree del Gudbrandsdalen.
Lancashire-Cumbria, Inghilterra (Regno Unito): Lancashire è una contea nel nord-ovest dell'Inghilterra. La contea ha una popolazione di 1.449.300, con una densità di 470 abitanti / km2. Oltre alle città costiere, il Lancashire è in gran parte rurale, con la terra dedicata alle colture orticole e una grande riserva naturale nell'angolo nord-occidentale della contea, a cavallo del confine a sud con la Cumbria. La Cumbria è una contea con una popolazione di mezzo milione in un'area di 6678 km², una delle contee più scarsamente popolate del Regno Unito, con 73,4 persone per km2. La Cumbria è la terza contea più grande dell'Inghilterra per area ed è prevalentemente rurale. Tuttavia, la regione ha lottato con un'alta percentuale rurale di privazione e dipendenza dai servizi di welfare e dalle prestazioni sociali, sotto i temi dell'invecchiamento della popolazione, della disoccupazione, del basso reddito, delle qualifiche / competenze, delle abitazioni e dell'accesso ai servizi e ai trasporti.
Valbelluna, Italia (IT): Valbelluna si trova nell'Italia nord-orientale, nella regione Veneto, lungo il fiume Piave, e comprende il Parco Nazionale Dolomiti Bellunesi. Ha una popolazione di 142.803 abitanti, con una densità di 106,2 abitanti / km2. Le città più grandi, supportate dai poli manifatturieri, concentrano i due terzi della popolazione e hanno assistito alla crescita della popolazione (4,57% su un periodo di dieci anni), mentre i comuni più marginali e rurali situati ai piedi delle colline hanno assistito alla perdita di popolazione (-3,51%). Significativamente, una grande quota di occupazione è occupata da grandi società multinazionali (ad es. Occhiali), una quota minore nel turismo e nei servizi, mentre il settore primario rappresenta meno dell'1% della produttività. Dopo la crisi del 2008 nel settore manifatturiero, la disoccupazione e l'emigrazione sono aumentate in modo piuttosto drammatico. Più di recente, mentre la disoccupazione complessiva ha iniziato a diminuire, la disoccupazione giovanile è diminuita in modo molto meno marcato e continua a essere seguita da preoccupanti tendenze nell'emigrazione giovanile, compresi professionisti altamente qualificati.
Deir Ahmar, Libano (LB): Deir el Ahmar, nella Bekaa settentrionale, si trova a 75 km da Beirut. La regione ha 11.000 abitanti e una densità di popolazione di 155,7 abitanti / km2. La zona ha un importante pellegrinaggio sito (Nostra Signora di Bechouat), che attira visitatori tutto l'anno, e un florido settore agricolo. Tuttavia, i cambiamenti climatici, la scarsità d'acqua e le limitate opportunità di marketing possono rappresentare una seria sorpresa per la produzione agricola nel villaggio e la sua sostenibilità futura. L'area in esame può essere considerata marginale a causa dell'invecchiamento della popolazione, della migrazione verso le grandi città, della disoccupazione giovanile, dell'afflusso di rifugiati siriani e dell'accesso limitato ai principali servizi come il trasporto pubblico. La necessità di fornire soluzioni alternative ai produttori locali è un elemento chiave per supportare lo sviluppo locale e ridurre la migrazione.
Guadalupa, Francia (FWI): La Guadalupa è una regione insulare più esterna d'Europa, situata nelle Indie occidentali francesi. Con una superficie di 1628 km2, la Guadalupa è uno dei 35 hotspot per la biodiversità nel mondo [45]. Ha una popolazione di 382.704 abitanti. L'economia è principalmente un'economia terziaria basata sui servizi forniti dal settore privato e pubblico (85,6% del valore aggiunto), mentre le industrie, l'edilizia e l'agricoltura contribuiscono rispettivamente all'8,0%, al 4,6% e all'1,7% del valore aggiunto [46]. I principali vincoli per l'economia sono l'ultra-periferia rispetto ai

mercati europei, i mercati locali ristretti, le difficoltà di accesso ai mercati di esportazione e il flusso di cassa debole delle imprese rurali. Quando si tratta di silvicoltura e agroforestazione, il programma di sviluppo rurale regionale evidenzia la mancanza di infrastrutture di ricerca e sviluppo di quei settori, la lontananza dai centri decisionali europei che si aggiunge all'emarginazione del territorio e di quei settori. Con un'economia prevalentemente terziaria basata sui servizi forniti dai settori privato e pubblico, il 23,1% della popolazione è disoccupata, questa percentuale è del 47% nella popolazione di età compresa tra 15 e 29 anni [46]. L'economia locale è limitata dalla sua ultra-periferia, che comporta costi aggiuntivi in relazione al approvvigionamento alimentare, mercati molto stretti a causa delle dimensioni del territorio, difficoltà di posizionamento sui mercati di esportazione e flusso di cassa debole delle imprese rurali.

4.2. Implementazione e analisi di SIA Framework

Le nostre domande di ricerca erano se l'applicazione del framework: (i) fosse utile per identificare i principali attori locali, i loro bisogni e i relativi trigger; (ii) ha permesso di stimolare un'evoluzione dell'idea di innovazione sociale; e (iii) è riuscito a progettare iniziative mirate e fattibili. A tal fine, gli attuatori della SIA hanno condotto: (i) la mappatura delle parti interessate e i social network del gruppo di lavoro, verificandone la completezza e il livello di impegno nell'iniziativa; (ii) mappato l'evoluzione dall'idea originale di innovazione sociale all'attuazione effettiva, registrando quindi gli aggiustamenti; e (iii) condotto un'analisi comparativa delle dimensioni di fattibilità.

Inoltre, l'idoneità delle iniziative proposte è stata analizzata in relazione alla definizione di innovazione sociale, nonché al quadro di valutazione dell'innovazione sociale, a seguito di Secco et al. [21]. Questa analisi ha permesso di identificare le seguenti dimensioni per ogni SIA:

- Trigger, come "eventi puntuali o accumulazioni di bisogni insoddisfatti che causano una risposta e un cambiamento nelle pratiche da parte delle comunità locali" [21];
- Bisogni, come "le esigenze dei gruppi vulnerabili nella società" [21];
- la struttura del gruppo principale di attori locali coinvolti nella SIA;
- la struttura della rete che la SIA intende costruire;
- Gli interventi pianificati (ovvero le attività) da condurre e i risultati previsti.

4.3. Raccolta dati

Dal 2017 al 2019, sette team di implementatori hanno utilizzato il quadro operativo SIA per promuovere iniziative di base in ciascuna area di studio. L'eterogeneità delle aree di studio e le rispettive sfide implicavano una serie diversificata di attività implementate. Queste comprendevano, tra le altre cose, recensioni di letteratura, analisi delle parti interessate, facilitazione dell'organizzazione e osservazione di incontri interni con attori locali, organizzazione di seminari - per brainstorming, forum di discussione e divulgazione - sviluppo di sondaggi, soft coaching o hackathon rurali. Le riunioni interne sono state organizzate per discutere dell'adeguatezza e dell'operatività delle attività che gli attori locali erano disposti ad attuare nell'ambito del processo SIA e della corrispondente valutazione di fattibilità. La valutazione di fattibilità è stata formalizzata in una relazione [47].

Le attività della SIA sono state sistematicamente registrate in un "Diario di azione per l'innovazione sociale". Il Diario SIA è stato concettualizzato come uno strumento quasi etnografico di osservazione dei partecipanti, in cui gli attuatori SIA hanno registrato lo stato di avanzamento dell'iniziativa, nonché osservazioni esplicative complementari. Pertanto, gli implementatori della SIA non solo hanno facilitato e istruito gli attori locali, ma anche "si sono immersi nella loro impostazione empirica prescelta" per un periodo, durante il quale "l'esperienza del ricercatore, in termini di partecipazione e / o osservazione sul sito di ricerca , viene utilizzato per generare un'interpretazione narrativa degli eventi che hanno avuto luogo "[48]. I diari SIA servirono quindi come deposito dei passi compiuti, dei problemi affrontati, dei dibattiti, degli accordi presi o delle crisi sorte durante il processo SIA. Sulla base dei diari e dei rapporti di fattibilità, è stata eseguita un'analisi del contenuto, in contrasto con il quadro operativo presentato nella sezione 3.

5. Risultati e discussione

Testando il quadro di co-costruzione dell'azione per l'innovazione sociale, il processo suggerito ha permesso di selezionare azioni mirate per ciascuna delle aree di studio. Questi erano:

• Promuovere lo sviluppo di un'iniziativa di land banking volta a ripristinare l'abbandono dei terreni agricoli, con un'attenzione specifica alla prevenzione degli incendi (ES1);

• Creare le basi per un progetto pilota su foreste, reti sociali e salute umana (ES2);

• Integrazione degli immigrati, principalmente rifugiati o lavoratori migranti, nelle aree rurali, motivandoli a unirsi ai locali nelle attività escursionistiche (NO);

• inclusione sociale delle donne provenienti da contesti svantaggiati per fornire loro formazione professionale e strumenti di marketing per sostenere lo sviluppo di piccole iniziative imprenditoriali (Regno Unito);

• Creazione e supporto di nuove reti di giovani locali interessati a costruire imprese socialmente innovative e sostenibili (IT);

• Trasformare le ricette alimentari tradizionali in prodotti standardizzati e scientificamente monitorati e proporre soluzioni di marketing per supportare le donne locali nello sviluppo di attività redditizie (LB);

• Supportare lo sviluppo di una visione condivisa delle foreste multifunzionali e migliorare il capitale umano e sociale (FWI) correlato.

Tuttavia, il processo che porta a queste azioni differiva tra le aree di studio. La Figura 4 mostra un adattamento del quadro di co-costruzione a una delle sette aree di studio (ES1). Le restanti sei figure sono fornite nell'Appendice B. Nelle sezioni successive discuteremo i modelli e le differenze tra le tre principali fasi iniziali della fase di progettazione delle SIA: (i) la fase di scoping e i primi contatti con i principali attori locali nell'area, (ii) la definizione di un'idea di innovazione sociale da sviluppare durante le SIA e (iii) la valutazione di fattibilità dell'idea e ulteriori processi di riprogettazione.

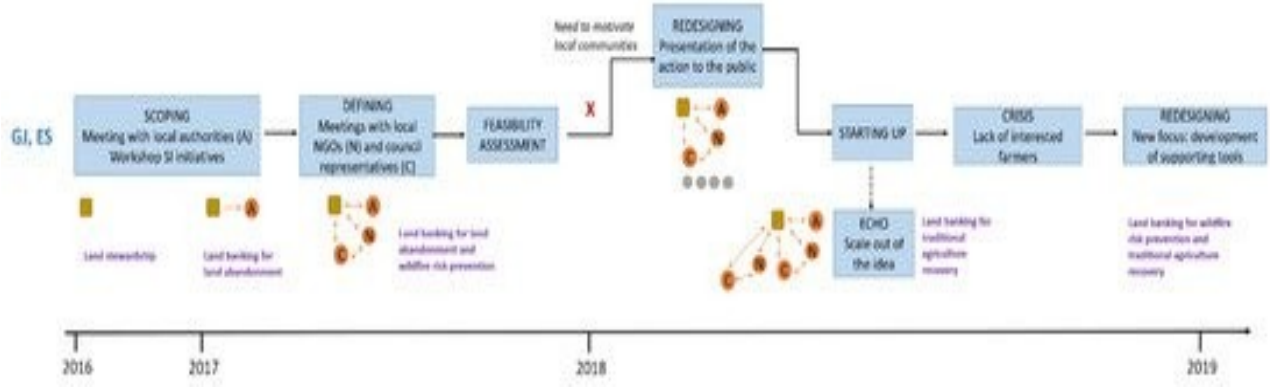


Figura 4. Adattamento del quadro concettuale SIA all'azione attuata nella contea di Gúdar-Javalambre, Spagna (ES1) nel periodo 2017-2018 (solo fase di progettazione), evidenziando il flusso dell'azione, il flusso del gruppo di agenti, e l'evoluzione dell'idea di innovazione sociale.

5.1. Scoping (Indagine Preliminare)

Si sono tenuti incontri con i principali attori locali nelle diverse regioni. Tuttavia, per alcuni casi la SIA prescelta ha dovuto essere rivista e modificata per adattarsi meglio al contesto locale e alle dinamiche territoriali (Tabella 2). Questi incontri hanno permesso ai diversi implementatori della SIA di identificare i principali fattori contestuali, i bisogni individuali e collettivi per ogni SIA. Inoltre, sono serviti a (i) definire la portata dell'azione, (ii) definire il gruppo principale di attori locali coinvolti (gruppo di lavoro), (iii) identificare gli attori aggiuntivi da impegnare nella SIA e (iv) iniziare prevedere potenziali attività da svolgere nel corso degli anni. Questi contatti iniziali si sono tenuti principalmente con le autorità locali (ES1, UK), i gruppi di azione locale (IT, ES1), i gruppi operativi

(FWI) e / o altri attori locali (NO, LB, ES1, ES2) interessati a perseguire un determinato idea sul territorio. Gli embrioni di innovazione sociale sono spesso processi noti solo attraverso le reti prossimali agli innovatori. Al fine di divulgarli, è stata condotta una ricerca attraverso le reti sulle parti interessate allo sviluppo rurale (ES2) o un seminario di brainstorming (ES1, Regno Unito).

[Tabella 2. Le sette azioni di innovazione sociale e le principali caratteristiche delle loro reti.]

Ciò dimostra come il tessuto sociale locale sia fondamentale per identificare bisogni territoriali non soddisfatti e movimenti (intenzioni per) correlati per affrontarli. Neumeier [23] si riferisce a questa prima fase dell'innovazione sociale come "problematizzazione", che è innescata da "un impulso iniziale per il quale un attore o un piccolo gruppo di attori decidono di cambiare il loro comportamento e le loro attitudini". Nel nostro quadro, l'identificazione del problema e la co-costruzione dell'intervento correlato (vale a dire, l'innovazione sociale) viene effettuata da questo gruppo centrale iniziale, con un'influenza esterna (implementatori SIA). La letteratura sulla ricerca d'azione riconosce che il rispetto costante delle conoscenze e della comprensione delle persone e la risoluzione dei problemi che le comunità affrontano sono cruciali per raggiungere il successo [49]. I risultati di questi esercizi di immaginazione di pratiche che potrebbero migliorare il benessere della comunità sono stati identificati anche in letteratura come un modo per rivelare i bisogni territoriali non soddisfatti [50]. Ciò evidenzia che, spesso per le innovazioni sociali, lo sviluppo delle attività non è necessariamente preceduto da un'accurata analisi del contesto e da una progettazione strategica formale. I risultati della letteratura mostrano anche che i responsabili politici possono avere un ruolo strategico nel rafforzare le iniziative degli imprenditori sociali [51], pertanto la creazione di alleanze con loro nelle prime fasi del processo può essere utile per la sostenibilità a lungo termine delle iniziative di innovazione sociale.
Il ruolo adottato dagli attuatori della SIA è stato molto simile in tutte e sette le SIA, facilitando principalmente il processo di progettazione e attuazione delle azioni (vale a dire, basso grado di coinvolgimento, tabella 1). In termini di relazioni preesistenti con gli attori locali, tuttavia, c'erano differenze significative. Potrebbero essere differenziati in tre tipi: (i) relazione preesistente, quando uno o più membri dei gruppi di ricerca avevano una collaborazione consolidata, che precedeva l'avvio del progetto (IT, NO, LB, FWI); (ii) collegare i contatti, quando nessuno dei membri degli implementatori e degli attori locali aveva avuto una collaborazione prima, ma avevano contatti comuni (ES1, Regno Unito); (iii) nessun collegamento, quando gli implementatori SIA e gli attori locali si sono incontrati solo durante la fase di scoping (ES2). La forza dei legami con il territorio, il ruolo adottato dagli implementatori SIA e il tipo di relazioni preesistenti svolgono tutti un ruolo definitivo durante le prime fasi della fase di progettazione. In particolare, i nostri risultati mostrano come le SIA con forti legami con il territorio e rapporti di lavoro consolidati con gli attori locali hanno avuto un processo più fluido per selezionare l'idea di innovazione sociale da attuare.
Il grado di partecipazione del settore pubblico (consigli locali, contee e GAL), privato (imprese sociali, cooperative, commercio e associazioni di categoria) e settori senza scopo di lucro (fondazioni locali e comunitarie, agenzie di sviluppo locale) in le SIA variavano in modo significativo. In due casi (ES2, Regno Unito), l'azione è stata avviata da un singolo individuo motivato, che cercava sostegno nel portare avanti l'iniziativa sociale. In un caso (LB), l'obiettivo era aumentare la cooperazione di individui già membri di un gruppo (una cooperativa esistente), mentre negli altri casi (ES1, NO, IT), i social network sono stati recentemente creati, promossi dal progetto H2020. Questa diversità di composizione e modi di costruire i social network riflette la grande diversità che possiamo trovare in altri casi ben documentati di innovazione sociale in tutto il mondo [50,52,53].
Infine, abbiamo osservato come i bisogni che ciascuna SIA mirava a soddisfare fossero situati al centro di alcuni dei pilastri dello sviluppo sostenibile. Vale a dire, il dominio ambientale (ad esempio, migliorare la resilienza ecologica del paesaggio, la connessione uomo-natura, preservare i servizi ecosistemici e la biodiversità), il dominio sociale (sostenere il vuoto istituzionale nelle aree rurali e per

i settori emarginati della società, rafforzare il coinvolgimento della comunità) o il dominio economico (dare impulso alle imprese guidate da comunità emarginate). Ciò si allinea ulteriormente con il vasto corpus letterario che sostiene che le dinamiche di innovazione sociale si sono materializzate in una vasta gamma di contesti socioculturali e socio-politici, in tutte le loro dimensioni [10].

5.2. Definizione

La definizione della principale innovazione sociale attorno alla quale gli attori locali decidono di lavorare per alleviare i bisogni della società locale è una pietra miliare chiave del processo SIA. Mentre tutte le azioni alla fine hanno identificato un'idea da sviluppare, l'idea originale non ha mai smesso di evolversi in nessun momento durante la fase di progettazione. Ad esempio, nel caso ES1, l'argomento delle SIA è cambiato tre volte durante il processo di progettazione (da una vasta iniziativa di tipo land stewardship, a land banking per la prevenzione del rischio di incendi), ed è stato ulteriormente perfezionato durante l'implementazione di l'idea (verso il recupero dei terreni agricoli per le varietà tradizionali di montagna) (Figura 4). Ridefinire ripetutamente un'idea durante un approccio di pensiero progettuale è ampiamente riconosciuto come una caratteristica chiave della creatività e un probabile approccio per ottenere risultati concreti [54,55].

Nelle sette SIA l'idea è cambiata e si è adattata in tre situazioni principali: (i) quando gli attori coinvolti (ES1, ES2) hanno identificato importanti barriere, (ii) quando la reazione all'idea proposta da parte di altri attori della comunità non ha raggiunto le loro aspettative (ES1; agricoltori interessati insufficienti, proprietari di terreni riluttanti) e (iii) quando eventuali ostacoli istituzionali, economici, tecnologici e collaborativi sono emersi durante il processo di progettazione o erano esistenti ma alla fine non sono stati riconosciuti correttamente (ES1, NO, IT). La letteratura esistente conferma questi risultati come segue. Considerare le esigenze degli altri e la conferma da parte dei primi beneficiari delle idee proposte sono emerse come elementi chiave per la definizione di un'idea su cui lavorare [56]. Inoltre, adeguate politiche tecniche, finanziarie e governative possono anche ostacolare l'attuazione di una determinata azione, quindi se emergono ulteriori barriere gli attori locali potrebbero essere costretti a modificare in modo appropriato la portata dell'azione.

Ciò dimostra come il processo di definizione delle SIA sia piuttosto complesso e ricorsivo, richiedendo numerosi contatti con tutti gli attori locali interessati e potrebbe essere soggetto a una costante evoluzione nel tempo, specialmente nelle prime fasi del processo. Questo è uno svantaggio di quelle SIA con un periodo di tempo limitato (cioè, durata del progetto), poiché il potenziale processo iterativo e di riflessione spesso contrasta con gli impatti che i donatori si aspettano entro la fine del progetto, richiedendo quindi le giuste giustificazioni per non procedere direttamente dall'idea definizione alla sua attuazione.

5.3. Valutazione di fattibilità

Sei SIA su sette hanno effettuato una valutazione di fattibilità durante la fase di progettazione (Tabella 3) Ciò ha permesso di affinare le azioni e di identificare alcune sfide che dovrebbero essere affrontate durante la fase di attuazione. La fattibilità delle azioni proposte ha mostrato alcuni elementi ricorrenti nelle SIA analizzate:

Tabella 3. Risultati della valutazione di fattibilità TELCOS delle sei azioni di innovazione sociale. I colori più scuri indicano maggiori preoccupazioni di fattibilità delle diverse dimensioni. Una tabella estesa è fornita nell'Appendice C.

• Fattibilità tecnica: in tre SIA su sei, gli attori locali avevano le competenze necessarie per svolgere i compiti elencati in ciascuna iniziativa. In due casi, il supporto tecnico è emerso come un fattore chiave per rafforzare l'iniziativa (ES1, Regno Unito). Ulteriori competenze o competenze dovevano essere

richieste agli attuatori SIA coinvolti (ad esempio risorse umane proprie e competenze trasversali) o attraverso il coinvolgimento di consulenti ed esperti esterni (ad esempio, orientamento professionale, esperti di comunicazione, capacità di investimento e di gestione, capacità di marketing, IT abilità, collegamento in rete e abilità di facilitazione). Ciò dimostra il ruolo chiave degli attuatori SIA nel supportare attori locali con competenze specifiche;
• Fattibilità economica: tutti gli attuatori SIA e gli attori locali hanno riconosciuto che le SIA richiedono un sostegno finanziario continuo per i loro costi operativi e di manutenzione a medio e lungo termine. I loro principali benefici sono sociali (ad esempio, miglioramento della demografia, aumento della resilienza sociale, promozione dell'equilibrio di genere, rafforzamento della capacità giovanile) e ambientali (ad esempio, miglioramento della resistenza al fuoco del paesaggio), piuttosto che di natura monetaria. Ciò implica che i loro modelli di business proposti difficilmente coprono tutte le spese richieste. Attualmente, questo aiuto assume la forma di sovvenzioni nazionali e internazionali (ad esempio, H2020, Erasmus +, fondi GAL, fondi del Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR)), che coprono parzialmente le spese previste per le azioni. Tali fondi sono fondamentali per le SIA;
• Fattibilità giuridica: i quadri giuridici a livello locale e nazionale, attraverso leggi e strumenti di politica monetaria, di informazione e di coordinamento, hanno supportato l'implementazione delle attività della SIA in tutti i casi. Per quanto riguarda le potenziali specificità del contesto estero e non UE, non sono emersi fattori vincolanti, poiché il caso FWI aveva lo stesso quadro politico del resto dei casi dell'UE e il caso LB operava all'interno di una legge nazionale che applica i principi cooperativi internazionali e Valori, quindi, con forti somiglianze con una cooperativa dell'UE. Tuttavia, in tre casi, le forme giuridiche ad hoc potrebbero favorire la sostenibilità a lungo termine delle SIA attraverso principalmente incentivi fiscali ed esenzioni fiscali (ES1, LB, IT);
• Fattibilità collaborativa: la maggior parte degli implementatori della SIA ha avuto una percezione positiva della partecipazione degli attori locali alle attività della SIA. Ciò riflette le collaborazioni a lungo termine esistenti (ad es. Partenariati pubblico-privati, volontari-partenariati pubblici) e la consapevolezza degli attori locali della necessità di una stretta collaborazione come prerequisito per il successo delle attività pianificate. Alcune questioni critiche sono emerse in quei casi in cui il supporto istituzionale è diminuito o è stato sospeso (ES1, NO), scoraggiando gli attori locali;
• Fattibilità operativa: sono state evidenziate alcune delle problematiche che possono ostacolare la futura attuazione delle SIA, tra cui la mancanza di partecipazione attiva delle parti interessate durante la fase di attuazione (ES1, NO, IT), ostacoli al finanziamento (Regno Unito), formazione ad hoc del personale (Regno Unito) e incertezze sulle prospettive future dell'iniziativa (IT);
• Fattibilità del programma: per quanto riguarda i tempi, tutte le attività pianificate sembravano fattibili per l'implementazione entro un lasso di tempo del progetto e come parte della sua eredità. È tuttavia probabile che in alcuni casi i loro risultati saranno più chiari per un periodo di tempo più lungo.

La valutazione di fattibilità è stata uno strumento di valutazione efficiente e un motore per future azioni da intraprendere. Fornire un quadro strutturato e sistematico per analizzare congiuntamente la situazione attuale e raccogliere le informazioni pertinenti ha consentito sia agli attori locali che agli attuatori della SIA di riflettere su alcune delle principali sfide affrontate dagli attori locali. In effetti, l'innovazione sociale può essere ostacolata o abilitata da una varietà di fattori, che sono sostenuti nelle diverse dimensioni di questo quadro di fattibilità. Ad esempio Živojinović et al. [57] ha identificato la scarsa applicazione della legge, la mancanza di fiducia, le norme e i valori come fattori chiave per il contesto serbo. Inoltre, Camps and Marques [58] ha sottolineato il ruolo del capitale sociale e dei suoi componenti (strutturali, cognitivi e relazionali) sulle capacità di innovazione a livello aziendale, mentre Ludvig et al. [59] ha sottolineato l'importanza di finanziamenti ben mirati e flessibili, nonché di cooperazione e sforzi collettivi, nello sviluppo di iniziative di innovazione sociale nel settore forestale. Avere un quadro più chiaro delle potenziali sfide ha anche permesso agli implementatori della SIA di riflettere su ciò che potevano offrire agli attori locali, sia in termini di proprie competenze come

professionisti dell'innovazione sociale (facilitazione, tutoraggio, capacità di pianificazione), sia in termini di confini e limiti del progetto (tempo, importo del finanziamento, tipo di azione finanziata). Inoltre, poiché la valutazione di fattibilità comprendeva sei dimensioni, ha permesso di condurre un approccio olistico alle iniziative di innovazione sociale indipendentemente dalla loro natura o dal dominio a cui si sono applicate (sviluppo rurale, agricoltura o silvicoltura). Moulaert e Mehmood [60] raccomandano l'olismo come metodologia di ricerca e azione collettiva pragmatica, sostenendo che consente al ricercatore di rendere conto delle relazioni tra la parte e il tutto - qui, il tutto è l'innovazione sociale complessiva e le parti sono i suoi diversi TELCOS dimensioni. In effetti, concentrandosi sulla comprensione di come si potrebbero ottenere risultati in quelle diverse dimensioni, la valutazione di fattibilità ha aiutato a identificare le interdipendenze tra i diversi aspetti delle idee del progetto di innovazione sociale. Ad esempio, la comprensione degli attori e delle reti esistenti coinvolti nel caso FWI ha evidenziato la necessità di rafforzare la dimensione collaborativa dell'iniziativa prima di poter passare ad altre dimensioni, come la dimensione tecnica. Nel caso del Regno Unito, il rafforzamento delle capacità tecniche come il monitoraggio e la comunicazione aumenterà a sua volta la capacità degli innovatori sociali di garantire finanziamenti futuri.

6. Raccomandazioni e conclusioni

Il quadro operativo collaudato ha consentito l'avvio (o il supporto nelle loro fasi iniziali) di sette SIA situate in diverse aree europee e mediterranee, che trattano un'ampia gamma di argomenti. I risultati dei suoi test possono essere sintetizzati in due categorie principali: (i) insegnamenti chiave tratti dai casi studio, che hanno aiutato a comprendere i fattori critici per le SIA che emergono quando supportati da programmi di acceleratori; (ii) risultati chiave più ampi, per capire se il quadro operativo proposto è riuscito a promuovere e accelerare le SIA o meno, e quindi se gli insegnamenti presentati possono essere adattati ad altri contesti.

6.1. Riepilogo delle lezioni chiave apprese

Durante le fasi di progettazione, le quattro principali lezioni apprese sono state tratte dalle sette SIA: (i) sostenere gli innovatori sociali e gli attori locali nella fase iniziale dei processi di innovazione sociale è la chiave per affrontare efficacemente sfide e opportunità; (ii) il riconoscimento della non linearità di un processo di innovazione sociale consente agli attori locali di sviluppare flessibilità per adeguare metodi e strumenti; (iii) identificare prontamente i fallimenti della gestione; e (iv) lo sviluppo del pensiero strategico delle risorse finanziarie e del know-how richiesto è fondamentale per l'iniziativa di innovazione sociale.

I framework concettuali possono aiutare i professionisti a identificare i colli di bottiglia per l'implementazione di progetti e processi SIA. Possono anche consentire processi standardizzati nelle aree di studio, che potrebbero differire geograficamente, economicamente o in termini di iniziativa portata avanti. Tuttavia, le SIA dipendono anche fortemente dalle dinamiche e dalle reti locali. I costumi e le norme delle comunità, le relazioni formali e non ufficiali sono quindi cruciali per il successo della SIA, ma spesso possono essere difficili da prevedere all'inizio del processo di SIA. I quadri operativi per le SIA dovrebbero sviluppare esercizi su misura per razionalizzare gli scambi di conoscenze tra le comunità locali e facilitatori esterni (ad esempio, Driver-Pressioni-Stato-Impatti-Risposta (DPSIR), mappatura cognitiva o Teoria del cambiamento). Ciò consentirebbe di districare come e in che misura i diversi contesti culturali e socioeconomici possono influenzare il successo delle SIA. Inoltre, le dimensioni "operative" e "collaborative" del quadro di fattibilità supportano l'acquisizione di norme e dinamiche culturali e informali esistenti tra gli attori locali. Inoltre, le esigenze e i fattori scatenanti che supportano le SIA non sono statiche ma possono cambiare nel tempo e, come tali, le idee inizialmente proposte cambieranno, adattandosi ai vincoli emergenti o alle nuove opportunità. Pertanto, gli approcci rigidi non sono appropriati nella progettazione e attuazione delle

SIA, ma sostengono piuttosto gli attori locali nello sviluppo di iniziative di innovazione sociale, che potrebbero dover essere continue e flessibili. Le innovazioni sociali richiedono considerazione durante l'intero ciclo del modello a spirale: dalle idee, alla prototipazione e al pilotaggio, all'implementazione e all'ampliamento [61].
Anche il ruolo dell'attuatore SIA è fondamentale e duplice. Da un lato, gli attuatori della SIA dovrebbero facilitare gli attori locali nella progettazione di un'iniziativa adeguata al contesto; d'altra parte, gli implementatori di SIA possono osservare, aiutare a concettualizzare, sintetizzare e diffondere le informazioni che raccolgono dallo sviluppo del processo SIA. Queste molteplici posizioni implicano che il ruolo degli implementatori esterni dovrebbe essere chiarito all'inizio dei processi SIA, al fine di ridurre al minimo il potenziale di conflitto e massimizzare il supporto e la coesione con il gruppo di attori locali.
Come è emerso dalla valutazione di fattibilità, il sostegno finanziario esterno continuo è un fattore chiave per la sostenibilità a lungo termine delle SIA. Tre forme di finanziamento sembrano essere rilevanti per le SIA: a) finanziamento delle sementi, per coprire i costi iniziali di stabilimento (ad es. Infrastrutture, attrezzature, formazione, marchio); (b) costi di gestione, relativi a: organizzazione delle attività, materiali di consumo, spese di viaggio; (c) finanziamento delle entrate, per le operazioni in corso delle SIA per periodi di tempo più lunghi (costi relativi al tempo e agli sforzi degli innovatori sociali e / o degli esperti, facilitatori e consulenti esterni richiesti). Tuttavia, i fondi per i costi di gestione possono raramente essere assicurati dalle agenzie di finanziamento nazionali o dell'UE esistenti, che generalmente coprono i costi inclusi nei progetti in un arco di tempo relativamente breve (vale a dire, adatto per il finanziamento di seed, ma non per la fase di consolidamento). È quindi fondamentale che ogni SIA identifichi una strategia di raccolta fondi a lungo termine e selezioni il modello di business più adatto al suo contesto. È auspicabile un mix di fonti di finanziamento complementari per garantire la sostenibilità a lungo termine dell'azione.

6.2. Trasferibilità ed eredità

Al fine di trasferire un quadro operativo in altri contesti, dobbiamo valutare le sue prestazioni complessive e se è riuscito a promuovere e accelerare una serie di iniziative di innovazione sociale. I nostri risultati indicano che il sostegno agli innovatori sociali nella governance di un processo di innovazione sociale potrebbe aiutare a orientare le prime idee in piani d'azione strategici che potrebbero essere attuati nel prossimo futuro. Fornire una struttura analitica consente agli innovatori e agli attori locali di riflettere su una serie di strumenti standardizzati di gestione dell'innovazione necessari per gestire un progetto (ad esempio, identificare barriere economiche e tecniche), ma anche rilevanti per incoraggiare un processo di innovazione sociale (ad esempio, riflettere sul loro locale rete e capitale sociale e identificazione di possibili ostacoli alla cooperazione e alla resistenza locale al cambiamento). Consente inoltre l'organizzazione e l'archiviazione di informazioni che possono essere utilizzate in un secondo momento per cercare finanziamenti complementari, valutare qualitativamente e quantitativamente gli indicatori di prestazione e registrare i passaggi raggiunti e le sfide affrontate. Allo stesso tempo, uno strumento analitico dettagliato potrebbe comportare un'attenzione eccessiva alle liste di controllo, probabilmente ostacolando l'interesse e la disponibilità degli attori locali. Gli approcci operativi richiedono quindi un equilibrio intelligente tra standardizzazione e flessibilità.
Per valutare il valore del quadro operativo per il progresso dei risultati della SIA, è possibile eseguire una valutazione dei progressi compiuti da ciascuna SIA, ad esempio definendo un livello di prontezza sociale (SRL) per una determinata SIA. Il concetto di SRL è stato recentemente formulato come controparte del livello di prontezza tecnologica (TRL), uno strumento ampiamente adottato per valutare i progressi dell'innovazione tecnologica nell'ambito del programma UE Horizon 2020 [62]. Il concetto di SRL sottolinea "il livello di adattamento sociale di un particolare progetto sociale, una tecnologia, un prodotto, un processo, un intervento o un'innovazione (sia sociale che tecnica) da integrare nella società" [63]. Ciò consentirebbe una migliore comprensione del fatto che il quadro proposto sia

adattabile alle SIA che operano in campi, contesti e fasi di maturità, diverse l'una dall'altra. Tuttavia, la valutazione delle prestazioni va oltre lo scopo del presente documento. Nei nostri casi studio, tutte le SIA hanno fatto progressi nel consentire a un'iniziativa di innovazione sociale di evolversi durante questo processo triennale. In alcuni casi, questi progressi sono stati notevoli, come nel caso della FWI, in cui la SIA è stata istruita come un "punto di svolta" dal punto di vista dei beneficiari coinvolti.

6.3. conclusioni

Il processo di facilitazione guidato dagli attuatori della SIA insieme agli attori locali fornisce alcuni suggerimenti su come potrebbe apparire un servizio di accelerazione rurale delle innovazioni sociali. In effetti, il processo di definizione e guida delle azioni di innovazione sociale può essere paragonato alla disposizione e organizzazione di incubatori e acceleratori di start-up. Mentre la letteratura esistente è principalmente orientata allo sviluppo del business (ad esempio, [64,65]), i programmi di tutoraggio e di aiuto specificamente progettati per supportare la SIA possono sovrapporsi ai servizi di incubazione di start-up, per cui concentrandosi principalmente sulle idee iniziali di innovazione sociale, gli attori locali sono guidati nella fase di sviluppo e supportati nella creazione delle loro attività principali. Mentre il processo di co-costruzione consente di mobilitare gli attori locali interessati a unirsi all'idea di innovazione sociale, allargando e rafforzando la portata dell'iniziativa, ulteriori servizi di formazione e tutoraggio (come la proposta di valutazione di fattibilità proposta) consentono agli attori locali di affrontare proattivamente questioni che può emergere nelle prime fasi di costituzione delle SIA. Tutti questi strumenti contribuiscono a rafforzare l'iniziativa di innovazione sociale in una molto più solida. Tuttavia, resta ancora molto da fare per collegare le innovazioni sociali ai risultati politici desiderati [66]. Le tradizionali unità di accelerazione supportano le imprese fornendo connessioni agli investitori. Allo stesso modo, un servizio di accelerazione dell'innovazione sociale sostiene le iniziative locali ampliando la loro portata, aumentando la consapevolezza dei cittadini e, potenzialmente, portando a ulteriori spese private (ad esempio, raccolta fondi, campagne di crowdfunding) o pubbliche (sovvenzioni da organizzazioni). Tuttavia, in questa fase, le informazioni disponibili dalle sette SIA non sono sufficienti per confermare se il processo intrapreso nelle SIA otterrà risultati fruttuosi. Ulteriori lavori devono essere intrapresi per seguire da vicino l'implementazione e le fasi di consolidamento delle SIA e per tentare di valutare l'impatto complessivo di questo programma di accelerazione SIA.

Author Contributions

Conceptualization, V.M.G.; Data curation, M.M.; Investigation, V.M.G., S.A., T.A., C.B. (Carla Barlagne), M.B., C.B. (Catie Burlando), C.R.F.-B., P.S. and E.G.-M.; Methodology, V.M.G. and E.G.-M.; Supervision, V.M.G. and E.G.-M.; Validation, S.A., T.A., C.B. (Carla Barlagne), M.B., C.B. (Catie Burlando), C.R.F.-B., P.S. and E.G.-M.; Visualization, S.A., T.A., C.B. (Carla Barlagne), M.B., C.B. (Catie Burlando), C.R.F.-B., P.S. and E.G.-M.; Writing—original draft, V.M.G. and C.B. (Catie Burlando); Writing—review and editing, S.A., T.A., C.B. (Catie Burlando), M.B., C.B. (Carla Barlagne), M.M., C.R.F.-B. and E.G.-M. All authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding

This project has received funding from the European Union’s Horizon 2020 Research and Innovation Programme under Grant Agreement No. 677622 (H2020 SIMRA–Social Innovation in Marginalised Rural Areas–Project).

Acknowledgments

ETIFOR thanks the participants in SIparte, Laura Secco, Elena Pisani, Riccardo Da Re and Kamini Vicentini from the University of Padova, iPitt, Matteo Aguanno and David Rech from the Local Action Group Prealpi e Dolomiti. SEEDS-Int is grateful to the Jana al Ayadi Cooperative, Angele Ishak, and Lory Boutchakdjian. The Eastern Norway Research Institute/Inland Norway University of Applied Sciences thanks DNT Gudbrandsdalen and Vågå municipal refugee services. EFI is indebted to Mijares Vivo, the Irrigation Communities of Olba and Albentosa, the municipalities of Olba and Albentosa, LAG AGUJAMA and the Gúdar-Javalambre County. FORECO thanks Mireia Pecurul, Jaume Subirà, Begoña López, the Arrels Primary School students, and the owners of “Finca la Salada”. Lancaster University Management School thanks Jane Binnion, her team, and the women at the Growing Club. The James Hutton Institute would like to thank the SYAPROVAG and its partners in the VALAB Operational Group: the National Parc of Guadeloupe, INRA, GDAEcoBio, ARECA, Fleur de Carbone, EPLEFPA Guadeloupe, Rézo 129 and the Chamber of Agriculture of Guadeloupe. We also thank three anonymous referees for their valuable suggestions.

Conflicts of Interest

The authors declare no conflict of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses, or interpretation of data; in the writing of the manuscript, or in the decision to publish the results.

Appendix A

Table A1. Checklist of the conditions that were verified for each study area and SIA. Sources: [20,45].

Appendix B

Adaptation of the SIA conceptual framework to the remaining Social Innovation Actions (ES, IT, NO, UK, LB, FWI), highlighting the flow of the action, the flow of the agents’ group, and the evolution of the SI idea results from the TELCOS feasibility assessment of the Social Innovation Actions.

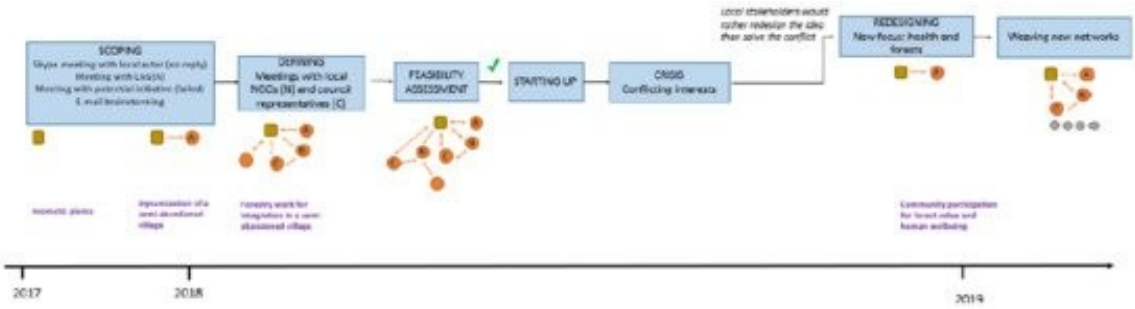


Figure A1. Conceptual framework for the SIA in the Solsonès County, Spain (ES2).

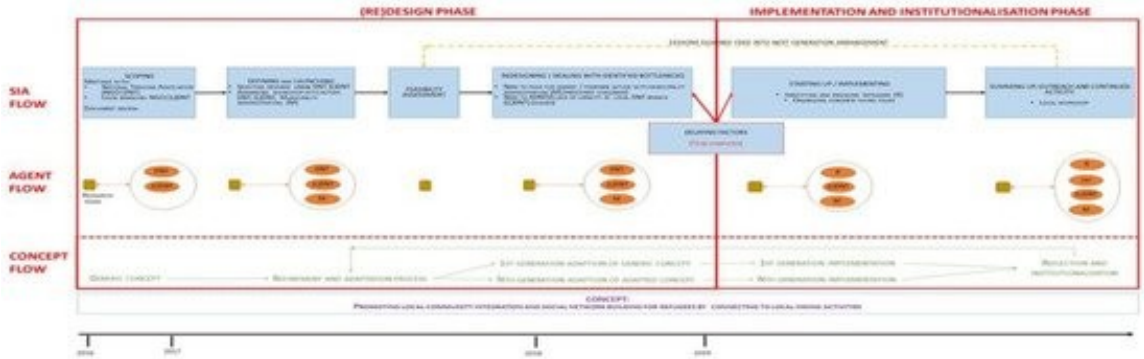


Figure A2. Conceptual framework for the SIA in Gudbrandsdalen, Norway (NO).

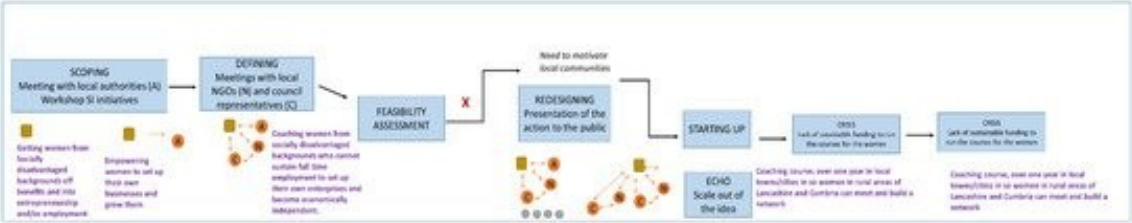


Figure A3. Conceptual framework for the SIA in Lancashire-Cumbria, England (UK).

Figure A4. Conceptual framework for the SIA in Valbelluna, Italy (IT).

Figure A5. Conceptual framework for the SIA in Deir Ahmar, Lebanon (LB).

Figure A6. Conceptual framework for the SIA in Guadeloupe, France (FWI).

Appendix C

Table A2. Extended results from the TELCOS feasibility assessment of the six Social Innovation Actions.

References

1. European Environment Agency. State and Outlook 2015 the European Environment; EEA: Copenhagen, Denmark, 2015. [Google Scholar]
2. FRA. Together in the EU. Promoting the Participation of Migrants and Their Descendants; European Union Agency for Fundamental Rights: Vienna, Austria, 2017. [Google Scholar]
3. Godfray, H.C.J.; Beddington, J.R.; Crute, I.R.; Haddad, L.; Lawrence, D.; Muir, J.F.; Toulmin, C. Food security: The challenge of feeding 9 billion people. Science **2010**, 327, 812–818. [Google Scholar] [CrossRef]
4. European Commission. Societal Challenges—European Commission. 2020. Available online: https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/societal-challenges (accessed on 30 November 2017).
5. Leijten, J.; Butter, M.; Kohl, J.; Leis, M.; Gehrt, D. Investing in Research and Innovation for Grand Challenges; Joint Institute for Innovation Policy: Brussels, Belgium, 2012. [Google Scholar]
6. Kuhlmann, S.; Rip, A. The Challenge of Addressing Grand Challenges. Research Europe. 2014. Available online: https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/societal-challenges (accessed on 30 November 2017).
7. Corporation for National and Community Service. Social Innovation Fund. 2019. Available online: https://www.nationalservice.gov/programs/social-innovation-fund (accessed on 10 November 2019).
8. European Commission. Social Investment: Commission Urges Member States to Focus on Growth and Social Cohesion. 2019. Available online: https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1044&newsId=1807&furtherNews=yes (accessed on 10 November 2019).
9. SIMRA Innovation Actions. Available online: http://www.simra-h2020.eu/index.php/simra-innovation-actions/ (accessed on 30 November 2017).
10. Moulaert, F.; MacCallum, D.; Mehmood, A.; Hamdouch, A. The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research; Edward Elgar Publishing: Cheltenham, UK, 2013; pp. 1–461. [Google Scholar]
11. Edwards-Schachter, M.; Wallace, M.L. Shaken, but not stirred': Sixty years of defining social innovation. Technol. Forecast. Soc. Chang. **2017**, 119, 64–79. [Google Scholar] [CrossRef]
12. Social Innovation—A Decade of Changes, A Report of the European Bureau of Policy Advisers (BEPA); European Commission: Brussels, Belgium; Available online: http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/13403/attachments/1/translations (accessed on 29 January 2020).
13. Pol, E.; Ville, S. Social innovation: Buzz word or enduring term? J. Socio-Econ. **2009**, 38, 878–885. [Google Scholar] [CrossRef]

14. Howaldt, J.; Knopp, R. Shaping social innovation by social research. In Challenge Social Innovation. Potentials for Business, Social Entrepreneurship and Civil Society; Franz, H.W., Hochgerner, J., Howaldt, J., Eds.; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2012; pp. 43–55. [Google Scholar]
15. Polman, N.; Slee, B.; Kluvánková, T.; Dijkshoorn, M.; Nijnik, M.; Gezik, V. Classification of Social Innovations for Marginalized Rural Areas; Deliverable 4.2; Social Innovation in Marginalised Rural Areas (SIMRA), 2017; pp. 1–32. Available online: http://www.simra-h2020.eu/index.php/deliverables/ (accessed on 15 November 2019).
16. Cajaiba-Santana, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. Technol. Forecast. Soc. Chang. **2014**, 82, 42–51. [Google Scholar] [CrossRef]
17. MacCallum, D.; Moulaert, F.; Hillier, J.; Haddock, S.V. Social Innovation and Territorial Development; Ashgate: Farnham, UK, 2009; pp. 1–172. [Google Scholar]
18. Mulgan, G. Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated; Said Business School: Oxford, UK, 2007; pp. 1–39. [Google Scholar]
19. Nicholls, A.; Ziegler, R. Creating Economic Space for Social Innovation; Oxford University Press: Oxford, UK, 2019; pp. 1–496. [Google Scholar]
20. Sarkki, S.; Ficko, A.; Miller, D.; Barlagne, C.; Melnykovych, M.; Jokinen, M.; Soloviy, I.; Nijnik, M. Human values as catalysts and consequences of social innovations. For. Policy Econ. **2019**, 104, 33–44. [Google Scholar] [CrossRef]
21. Secco, L.; Pisani, E.; Da Re, R.; Vicentini, K.; Rogelja, T.; Burlando, C.; Ludvig, A.; Weiss, G.; Zivojinovic, I.; Górriz-Mifsud, E.; et al. Manual on Innovative Methods to Assess SI and Its Impacts; Deliverable 4.3; Social Innovation in Marginalised Rural Areas (SIMRA), 2019; pp. 1–203. Available online: http://www.simra-h2020.eu/index.php/deliverables/ (accessed on 15 November 2019).
22. Haxeltine, A.; Avelino, F.; Pel, B.; Dumitru, A.; Kemp, R.; Longhurst, N.; Wittmayer, J.M. A Framework for Transformative Social Innovation; Working paper; DRIFT: Rotterdam, The Netherlands, 2016. [Google Scholar]
23. Neumeier, S. Social innovation in rural development: Identifying the key factors of success. Geogr. J. **2017**, 183, 34–46. [Google Scholar] [CrossRef]
24. SEiSMiC. Home—SEiSMiC Project. Available online: http://www.seismicproject.eu/ (accessed on 30 November 2017).
25. URBACT. Social Innovation in Cities; URBACT: Paris, France, 2015; p. 68. [Google Scholar]
26. Goethals, M.; Schreurs, J. Developing shared terms for spatial equality through design. In Strategic Spatial Projects: Catalysts for Change; Oosterlynck, S., Van den Broeck, J., Albrechts, L., Moulaert, F., Verhetsel, A., Eds.; Taylor & Francis: Abingdon-on-Thames, UK, 2010; p. 31. [Google Scholar]
27. Prabhu, R.; Sinclair, F.; Vanclay, J. Realizing Community Futures: A Practical Guide to Harnessing Natural Resources; Taylor & Francis: Abingdon-on-Thames, UK, 2012. [Google Scholar]
28. Reed, M.S. Stakeholder participation for environmental management: A literature review. Biol. Conserv. **2008**, 141, 2417–2431. [Google Scholar] [CrossRef]

29. Smith, A.; Seyfang, G. Constructing grassroots innovations for sustainability. Glob. Environ. Chang. **2013**, 23, 827–829. [Google Scholar] [CrossRef]
30. Kelly, P.; Kranzburg, M. Technological Innovation: A Critical Review of Current Knowledge; San Francisco Press: San Francisco, CA, USA, 1978. [Google Scholar]
31. Hidalgo, A.; Albors, J. Innovation management techniques and tools: A review from theory and practice. R D Manag. **2008**, 38, 113–127. [Google Scholar] [CrossRef]
32. Lettice, F.; Parekh, M. The social innovation process: Themes, challenges and implications for practice. Int. J. Technol. Manag. **2010**, 51, 139–157. [Google Scholar] [CrossRef]
33. Coombs, R.; Hull, R. Knowledge management practices and path dependency on innovation. Res. Policy **1998**, 27, 237–253. [Google Scholar] [CrossRef]
34. Hearn, G.; Bridgstock, R. Education for the creative economy: Innovation, transdisciplinarity and networks. In Education in the Creative Economy; Araya, D., Peters, M.A., Eds.; Peter Lang Publishing: New York, NY, USA, 2010; pp. 93–115. [Google Scholar]
35. Arnstein, S.R. A Ladder of Citizen Participation. J. Am. Plan. Assoc. **1969**, 35, 216–224. [Google Scholar] [CrossRef]
36. Wondirad, A.; Ewnetu, B. Community participation in tourism development as a tool to foster sustainable land and resource use practices in a national park milieu. Land Use Policy **2019**, 88, 104–155. [Google Scholar] [CrossRef]
37. European Commission. Horizon 2020 Work Programme 2014–2015; European Commission: Brussels, Belgium, 2014. [Google Scholar]
38. Zavratnik, V.; Superina, A.; Duh, E.S. Living Labs for Rural Areas: Contextualization of Living Lab Frameworks, Concepts and Practices. Sustainability **2019**, 11, 3797. [Google Scholar] [CrossRef]
39. Gorriz-Mifsud, E.; Marini Govigli, V. Social Innovation Actions Guidelines; Report 7.1; Social Innovation in Marginalised Rural Areas (SIMRA), 2017; p. 46. Available online: http://www.simra-h2020.eu/index.php/deliverables/ (accessed on 15 November 2019).
40. Wysocki, R.K. Adaptive Project Framework: Managing Complexity in the Face of Uncertainty; Addison-Wesley Professional: Boston, MA, USA, 2010; p. 384. [Google Scholar]
41. Taylor, J. In praise of the feasibility study. J. Clin. Nurs. **2007**, 16, 1789–1791. [Google Scholar] [CrossRef]
42. Valero, D.; Bryce, R.; Price, M. Selection of SI Case Studies and Policy Processes; Deliverable 3.3; Social Innovation in Marginalised Rural Areas (SIMRA), 2017; pp. 1–40. Available online: http://www.simra-h2020.eu/index.php/deliverables/ (accessed on 15 November 2019).
43. Price, M.; Miller, D.; McKeen, M.; Slee, B.; Nijnik, M. Categorisation of Marginalised Rural Areas (MRAs); Deliverable 3.1; Social Innovation in Marginalised Rural Areas (SIMRA), 2017; p. 57. Available online: http://www.simra-h2020.eu/index.php/deliverables/ (accessed on 15 November 2019).
44. Médail, F.; Quézel, P. Biodiversity Hotspots in the Mediterranean Basin: Setting Global Conservation Priorities. Conserv. Biol. **1999**, 13, 1510–1513. [Google Scholar] [CrossRef]

45. Myers, N.; Mittermeier, R.A.; Mittermeier, C.G.; da Fonseca, G.A.B.; Kent, J. Biodiversity hotspots for conservation priorities. Nature **2000**, 403, 853–858. [Google Scholar] [CrossRef]
46. IEDOM. Rapport Annuel 2019; IEDOM: Paris, France, 2019. [Google Scholar]
47. Marini Govigli, V.; Gorriz-Mifsud, E.; Alkhaled, S.; Arnesen, T.; Bjerk, M.; Burlando, C.; Jack, S.; Rodríguez Fernández-Blanco, C.; Sfeir, P.; Vicentini, K. Insights from the Feasibility Assessment of Innovation Actions; Report 7.2; Social Innovation in Marginalised Rural Areas (SIMRA), 2018; p. 48. Available online: http://www.simra-h2020.eu/index.php/deliverables/ (accessed on 15 November 2019).
48. Dey, C. Methodological issues: The use of critical ethnography as an active research methodology. Account. Audit. Account. J. **2002**, 15, 106–121. [Google Scholar] [CrossRef]
49. Brydon-Miller, M.; Greenwood, D.; Maguire, P. Why action research? Action Res. **2003**, 1, 9–28. [Google Scholar] [CrossRef]
50. Spijker, S.N.; Parra, C. Knitting green spaces with the threads of social innovation in Groningen and London. J. Environ. Plan. Manag. **2017**, 61. [Google Scholar] [CrossRef]
51. Stephan, U.; Uhlaner, L.M.; Stride, C. Institutions and social entrepreneurship: The role of institutional voids, institutional support, and institutional configurations. J. Int. Bus. Stud. **2015**, 46, 308–331. [Google Scholar] [CrossRef]
52. Calzada, I. Critical social innovation in the smart city era for a city-regional European horizon 2020. P3T J. Public Policies Territ. Soc. Innov. Territ. **2013**, 6, 1–20. [Google Scholar]
53. SIMRA. Database: Social Innovations in Marginalised Rural Areas. 2019. Available online: http://www.simra-h2020.eu/index.php/simradatabase/ (accessed on 10 December 2019).
54. Dorst, K.; Cross, N. Creativity in the Design Process: Co-Evolution of Problem–Solution. Des. Stud. **2001**, 22, 425–437. [Google Scholar] [CrossRef]
55. Christiaans, H.; Dorst, K. Cognitive models in industrial design engineering: A protocol study. Am. Soc. Mech. Eng. Des. Eng. Div. (Publ.) **1992**, 42, 131–140. [Google Scholar]
56. Ross, T.; Mitchell, V.A.; May, A. Bottom-up grassroots innovation in transport: Motivations, barriers and enablers. Transp. Plan. Technol. **2012**, 35, 469–489. [Google Scholar] [CrossRef]
57. Živojinović, I.; Ludvig, A.; Hogl, K. Social Innovation to Sustain Rural Communities: Overcoming Institutional Challenges in Serbia. Sustainability **2019**, 11, 7248. [Google Scholar] [CrossRef]
58. Camps, S.; Marques, P. Exploring how social capital facilitates innovation: The role of innovation enablers. Technol. Forecast. Soc. Chang. **2014**, 88, 325–348. [Google Scholar] [CrossRef]
59. Ludvig, A.; Wilding, M.; Thorogood, A.; Weiss, G. Social innovation in the Welsh Woodlands: Community based forestry as collective third-sector engagement. For. Policy Econ. **2018**, 95, 18–25. [Google Scholar] [CrossRef]
60. Moulaert, F.; Mehmood, A. Towards social holism: Social innovation, holistic research methodology and pragmatic collective action. In The Routledge Handbook of Planning Research Methods: A Case-Based Guide to Research Design; Elisabete, A.S., Healey, P., Harris,

N., Van den Broeck, P., Eds.; Routledge: New York, NY, USA, 2014; pp. 97–106. [Google Scholar]
61. The Young Foundation. Social Innovation Overview: A Deliverable of the Project: "The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe (TEPSIE); European Commission—7th Framework Programme; European Commission, DG Research: Brussels, Belgium, 2012. [Google Scholar]
62. Veugelers, R.; Cincera, M.; Frietsch, R.; Rammer, C.; Schubert, T.; Pelle, A.; Renda, A.; Montalvo, C.; Leijten, J. The Impact of Horizon 2020 on Innovation in Europe. Intereconomics **2015**, 50, 4–30. [Google Scholar] [CrossRef]
63. Innovation Fund Denmark. Societal Readiness Levels (SRL) Defined According to Innovation Fund Denmark. Available online: https://innovationsfonden.dk/sites/default/files/2019-03/societal_readiness_levels_-_srl.pdf (accessed on 29 January 2020).
64. USF. 2015 Global Best Practices Report on Incubation and Acceleration Key Trends and Analysis of the 2015 Incubation and Acceleration Ecosystem. Available online: http://usf.vc/other/global-practices-results/ (accessed on 30 October 2017).
65. Mrkajic, B. Business Incubators in Developing Countries: Guidelines for Incubator Managers; Deliverable D2.2; PoliSocial Award, 2014. [Google Scholar]
66. Koontz, T.; Thomas, C.W. What Do We Know and Need to Know About the Environmental Outcomes of Collaborative Management? Public Adm. Rev. **2006**, 66, 111–121. [Google Scholar] [CrossRef]

© 2020 by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).