

Innovazione di genere come innovazione sociale trasformativa: processi, output e implicazioni per l'impresa sociale

Vera Lomazzi

Abstract

Il contributo offre implicazioni teoriche e operative per lo studio e la promozione di sistemi di innovazione più inclusivi ed equi. In particolare, propone una lettura dell'innovazione di genere come una forma specifica di innovazione sociale trasformativa, capace di incidere non solo sulla partecipazione ai processi innovativi, ma sulle strutture di genere che li regolano. A partire dalla critica alla presunta neutralità dell'innovazione, il lavoro integra prospettive provenienti dagli studi sull'innovazione, innovazione sociale e studi di genere, definendo i processi innovativi come processi essenzialmente sociali e che, quindi, riflettono le strutture di disuguaglianza esistenti, ma che possono anche agire per trasformarle. Il genere è interpretato come una dimensione strutturale che influenza l'accesso alle risorse e ai processi di innovazione, il riconoscimento degli attori e la definizione stessa di ciò che viene considerato "innovazione". Il contributo sottolinea che l'inclusione della differenza in termini di partecipazione numerica è solo un primo elemento nell'ambito della logica trasformativa tipica dell'innovazione sociale. In questa prospettiva, le dimensioni dell'innovazione sociale di genere sono molteplici: processuali, produttive, relazionali, organizzative e sistemiche. Particolare attenzione è dedicata all'impresa sociale, un contesto privilegiato per lo sviluppo di innovazioni di genere, in grado di generare valore sociale e ridefinire le relazioni tra attori, agendo, quindi, sulle strutture delle disuguaglianze.

Parole chiave: innovazione di genere; innovazione sociale; *embeddedness* sociale; generatività sociale; impresa sociale

1. Introduzione

L'innovazione è ampiamente riconosciuta come uno dei principali motori dello sviluppo economico, della competitività territoriale e del cambiamento istituzionale, una prospettiva fortemente centrata su dimensioni tecnologiche e orientate al mercato trascurando però aspetti sociali fondamentali, tra cui il genere.

Anche nell'ambito dell'innovazione sociale, la capacità generativa nelle organizzazioni, nelle comunità e nelle applicazioni nell'ambito delle politiche pubbliche, (Lampugnani, Cappelletti, 2016; Moralli, 2019; Murray *et al.*, 2009), l'approccio di genere è stato spesso trascurato.

Questa impostazione ha contribuito a interpretare e costruire l'innovazione come fenomeno apparentemente neutrale. Tuttavia, l'innovazione si configura come un processo profondamente situato e socialmente costruito, attraversato da relazioni di potere e disuguaglianze. In particolare, numerosi contributi sottolineano come la dimensione di genere sia stata sistematicamente marginalizzata, contribuendo a una rappresentazione dell'innovazione come fenomeno *gender blind* (che può essere tradotto come "cieco al genere"). Questo termine, come descritto dall'Istituto europeo per la parità di genere (EIGE – *European Institute for Gender Equality*), viene utilizzato per segnalare il mancato riconoscimento del fatto che i ruoli e le responsabilità delle donne/ragazze e degli uomini/ragazzi sono loro attribuiti in contesti sociali, cultu-

rali, economici e politici specifici. I progetti, i programmi e le politiche che ignorano questa dimensione di genere non tengono conto di questi ruoli diversi e delle esigenze. Essi mantengono lo *status quo* e non contribuiscono a trasformare la struttura ineguale delle relazioni di genere. Questo significa che né il contributo della diversità nel processo di innovazione né la risposta a esigenze e bisogni sociali, che possono essere diversi per uomini e donne anche alla luce di strutture sociali e disuguaglianze preesistenti, non vengono presi in considerazione. Questa omissione non è priva di conseguenze. Come sottolineato dalla Commissione europea (2013, 2020), l'approccio *gender blind* nell'ambito della ricerca e dei sistemi di innovazione ne riduce sia la qualità scientifica sia la rilevanza sociale, in quanto non permette di cogliere a pieno né le potenzialità di chi può contribuire al processo di innovazione né le necessità del bacino di potenziali beneficiari nella sua interezza.

Tale "cecità di fronte al genere" è anche legata al fatto che gli studi sull'innovazione si sono a lungo concentrati prevalentemente su output, tecnologie e sistemi, rendendo meno visibili gli attori e le pratiche sociali attraverso cui l'innovazione si sviluppa (Alsos *et al.*, 2016). Si rende, pertanto, necessario integrare nel concetto di innovazione sociale la dimensione di genere in modo più esplicito. In altre parole, l'innovazione di genere può essere intesa come una forma particolare di innovazione sociale trasformativa, orientata non solo alla produzione di nuove soluzioni, ma alla trasformazione delle strutture che generano disuguaglianze di genere.

Se l'integrazione della prospettiva di genere è una leva trasformativa per la qualità e l'impatto stesso dell'innovazione (Annisa, 2026), la relazione tra innovazione e genere non è ancora consolidata né in letteratura né nella prassi dell'impresa sociale. Come sottolineato da Saska e Baruah (2016), questi due ambiti di riflessione sono stati a lungo tenuti distinti con la conseguenza di riprodurre criteri di innovazione tendenzialmente basati su modelli implicitamente maschili e rendere invisibile il contributo nei processi innovativi di donne e di altri gruppi marginalizzati.

Nel contesto italiano queste criticità sono particolarmente evidenti attraverso diversi fenomeni tipici del mercato del lavoro, come l'intersezione tra segregazione orizzontale e verticale per cui, a fronte di un settore ampiamente femminilizzato, come quello dei servizi, la presenza delle donne in ruoli decisionali e di governance è ancora limitata e senz'altro non proporzionata in termini di rappresentanza (Campora, 2025; Graziano, 2025). Di conseguenza il rischio, proprio nei contesti in cui la cura, l'assistenza e il lavoro sociale — storicamente associati al femminile —, è che le donne restino concentrate nei ruoli operativi, mentre la governance continui a riprodurre assetti maschili.

Spesso la riflessione sull'integrazione della prospettiva di genere si è limitata alla questione della partecipazione numerica del genere meno rappresentato nei processi di innovazione, sottovalutando però la necessità di superare l'approccio *gender blind*: una maggiore presenza femminile è senz'altro importante, ma non sufficiente se non si interviene sui modelli organizzativi, pratiche e culture istituzionali. Integrare l'analisi di genere può, infatti, favorire l'innovazione, e non solo l'equità, perché permette di considerare problemi e soluzioni ignorati fino a quel momento (Lindberg *et al.*, 2015; Schiebinger, 2021).

Questa prospettiva risulta particolarmente rilevante per l'impresa sociale che, per sua natura, combina sostenibilità economica e finalità sociali. Infatti, per l'impresa sociale, attore in grado di affrontare bisogni collettivi complessi, promuovere innovazione sociale e sperimentare modelli alternativi di produzione di valore, rappresenta un caso particolare per riflettere sulle potenzialità dell'integrazione della prospettiva di genere nell'innovazione sociale.

Da questo punto di vista, l'impresa sociale presenta però un'ambivalenza: da un lato, proprio per l'attenzione ai bisogni sociali, si configura come luogo privilegiato per promuovere trasformazioni rispetto alle disuguaglianze di genere; dall'altro, tuttavia, non si tratta di un luogo neutro né automaticamente trasformativo rispetto alle questioni di genere. Anche in questo contesto, infatti, le strutture di disuguaglianza possono continuare a riprodursi. Per esempio, come sottolineato alcuni studi critici (Dey, Steyaert, 2010; Nicholls, Teasdale, 2017), i modelli dominanti di imprenditorialità sociale tendono a riprodurre narrazioni eroiche e individualizzanti, che valorizzano la figura dell'"imprenditore sociale" come agente di cambiamento, oscurando la potenzialità trasformativa delle strutture organizzative (Kravets *et al.*, 2020). Tali narrazioni, inoltre, si intrecciano spesso con rappresentazioni dell'imprenditorialità che continuano a privilegiare modelli maschili di leadership e successo (de Magdalene, Green, 2025). Questo è anche dovuto alla presunta neutralità di genere

dell'impresa sociale e dell'innovazione, mentre anche in questo ambito il genere viene continuamente prodotto, negoziato e trasformato (Faulkner, 2009; Pecis, 2016; West, Zimmerman, 1987). Elementi come le pratiche organizzative, le forme di leadership e governance, le modalità di interazione e integrazione della diversità, contribuiscono a sfidare o riprodurre le disuguaglianze di genere da una prospettiva non individuale, ma strutturale.

Proprio per questo, l'innovazione sociale di genere non è un elemento aggiuntivo all'azione dell'impresa sociale, ma si configura come una dimensione trasversale, in grado di realizzare la sua vocazione trasformativa e generativa.

L'obiettivo principale di questo saggio è fornire una base teorica sulla concettualizzazione dell'innovazione sociale di genere, mettendone in evidenza la sua portata trasformativa. A tale scopo, dopo questa breve introduzione segue una sezione teorica in cui saranno articolati tre passaggi teorici cruciali per giungere al concetto di innovazione sociale di genere: il superamento della presunta neutralità dei processi di innovazione, evidenziandone invece la sua natura sociale; l'integrazione della dimensione di genere come elemento strutturale dei processi sociali che impatta inevitabilmente sui processi innovativi; il passaggio da una logica adattiva dell'integrazione della prospettiva di genere a quella trasformativa. Questo percorso teorico condurrà alla formulazione del concetto di innovazione sociale di genere di cui saranno successivamente discussi i potenziali output in molteplici livelli (come, per esempio: governance, prodotto, processo, ecc.) con particolare riferimento all'impresa sociale. Infine, il contributo propone alcune riflessioni conclusive per promuovere lo sviluppo di soluzioni inclusive attraverso processi partecipativi e trasformativi.

—— 2. L'innovazione sociale di genere: inquadramento teorico

Lo sviluppo teorico del concetto di innovazione sociale di genere poggia su alcuni passaggi chiave, come, per esempio, quello del superamento della logica della neutralità sociale nei processi inventivi e innovativi; l'identificazione del genere da una caratteristica individuale a un aspetto della struttura sociale; dall'approccio numericamente inclusivo del genere a quello che accoglie, invece, una prospettiva più propriamente trasformativa, tipica dell'innovazione sociale di genere.

2.1 Innovazione: dalla neutralità all'*embeddedness* sociale

Un primo asse teorico fondamentale riguarda il passaggio da una concezione dell'innovazione come processo "neutrale" a una visione che ne riconosce il carattere socialmente *embedded*. Questo passaggio fa riferimento a due approcci essenzialmente opposti di intendere l'innovazione. Da un lato, l'approccio neutrale fa riferimento a un'impastazione che tradizionalmente definisce l'innovazione come motore economico descrivendola come processo tecnico, universale e indipendente dal contesto sociale, focalizzato prevalentemente su output (prodotti, tecnologie) e risultati economici

(Fagerberg, 2006; Schumpeter, 1934). La neutralità si riflette anche sul senso attribuito agli attori dell'innovazione, che sono intesi come soggetti astratti e interscambiabili, trascurando, quindi, quelle caratteristiche tanto individuali quanto di struttura sociale che influenzano l'accesso ai processi innovativi e il processo innovativo in sé.

Ponendo, invece, al centro la relazione tra individuo e struttura sociale, la riflessione sociologica sull'innovazione mette in discussione questa prospettiva, evidenziando come i processi economici e innovativi siano sempre profondamente intrecciati con reti sociali, norme e istituzioni (Ramella, Trigilia, 2010; Trigilia, 2007). Per riferirsi a questo approccio all'innovazione, in letteratura viene talvolta utilizzato il termine *embeddedness* sociale, un concetto che indica che i processi economici e innovativi sono intrinsecamente radicati nei contesti sociali in cui si sviluppano e che, proprio per questa loro natura, non possono essere compresi a prescindere dalle reti relazionali, dalle istituzioni e dalle norme che li strutturano (Granovetter, 1985; Polanyi, 2002). Nel caso delle imprese sociali, il cui operato interconnette relazioni, capitale sociale e pratiche collaborative (Mair, Marti, 2006), la dimensione relazionale di valori come reciprocità, cura e solidarietà è cruciale nei processi innovativi (Hosseini, 2023), rendendolo un contesto potenzialmente privilegiato per l'innovazione di genere.

Di conseguenza, non solo la produzione, ma anche la diffusione e la valorizzazione delle innovazioni dipende, oltre che da elementi tecnici, anche dalle condizioni socioculturali che ne definiscono il significato sociale e il suo valore per la collettività. In questa direzione, è stato dimostrato come la presunta neutralità dell'innovazione contribuisca a rendere invisibili forme di innovazione sviluppate in contesti non tecnologici o marginalizzati, come i servizi sociali o le economie locali, spesso associati a una maggiore presenza femminile (Blake, Hanson, 2005).

Proprio perché l'innovazione è un processo sociale, essa si gioca sia sul piano del processo innovativo sia su quello del prodotto. La dimensione di processo riguarda le pratiche organizzative, le modalità decisionali e le interazioni tra attori, mentre la dimensione di prodotto riguarda gli output dell'innovazione (beni, servizi, modelli organizzativi).

Tuttavia, se consideriamo la non neutralità sociale dei processi innovativi, non possiamo trascurare il fatto che la dimensione di genere caratterizza norme sociali, reti e dinamiche sociali sia nelle organizzazioni sia nella società in senso esteso (Acker, 1990; Kimmel, 2000; Risman, 2018).

Il passaggio dalla neutralità all'*embeddedness* consente, quindi, di reinterpretare l'innovazione – e, in particolare, come si discuterà di seguito, l'innovazione di genere – come un processo situato, in cui le dinamiche sociali, istituzionali e culturali giocano un ruolo centrale nel determinare chi innova e con quali effetti.

2.2 Dal genere come caratteristica individuale al genere come struttura sociale

Riflettendo sul “chi innova, come e con quali effetti”, negli ultimi decenni molte ricerche si sono soffermate sul rapporto

tra genere e innovazione, concentrandosi prevalentemente sulle differenze tra uomini e donne in termini di partecipazione e risultati innovativi. Diverse ricerche condotte in questo ambito hanno evidenziato in modo consistente una sottorappresentazione femminile nei processi innovativi. In particolare, il gap di genere emerge in modo evidente nella partecipazione ad attività di ricerca e sviluppo, nella produzione di brevetti e nell'imprenditorialità tecnologica (Hunt *et al.*, 2012; Larivière *et al.*, 2013; Van der Linden *et al.*, 2024). Se, da un lato, l'analisi del divario di genere è necessario per mappare il fenomeno, questo approccio può risultare limitato nella capacità di spiegare le cause profonde della disparità e nel fornire indicazioni su come intervenire per favorire processi innovativi accessibili. Questi studi, infatti, tendono a trattare il genere come una variabile individuale piuttosto che come una dimensione strutturale dei sistemi di innovazione, sottovalutando, di conseguenza, dinamiche di genere che inevitabilmente sono presenti nei processi sociali, inclusi quelli di innovazione. Un secondo livello di sviluppo teorico riguarda, quindi, il passaggio da una concezione del genere come caratteristica prettamente individuale a una concezione del genere come struttura sociale.

Il crescente dibattito intorno al tema su genere e innovazione (Alsos *et al.*, 2016; Foss *et al.*, 2013; Savona, Vertova, 2026) mostra come le differenze nella partecipazione e nei risultati dell'innovazione non possano essere comprese esclusivamente in termini individuali, ma debbano essere ricondotte a fattori strutturali e sistemici. In particolare, le disuguaglianze di genere nei processi innovativi riflettono le disuguaglianze nel mercato del lavoro, tra cui la segregazione settoriale e occupazionale, che si traducono in un limitato accesso delle donne ai settori ad alta intensità innovativa e nella distribuzione diseguale delle opportunità all'interno delle organizzazioni. Allo stesso tempo, norme sociali e culturali giocano un ruolo determinante nelle scelte educative, professionali e imprenditoriali, influenzando così la partecipazione delle donne all'innovazione e la loro permanenza nei percorsi scientifici e tecnologici (UN Women, 2024). Queste norme, dette anche “norme di genere” (Lomazzi, 2016), agiscono come barriere implicite, che operano sul piano culturale attraverso stereotipi e attese sociali definite a priori in base all'appartenenza di genere, rendendo l'ingresso in determinati ambiti innovativi più costoso (anche in termini di fatica e rinunce nell'ambito della vita privata) o meno accessibile per le donne. Le norme di genere, inoltre, influenzano la legittimazione dell'ambizione professionale e della creatività in ambito economico, rendendo lo sviluppo delle carriere più complesso anche per donne già inserite in percorsi professionali rispetto a colleghi uomini (Diehl, Dzubinski, 2016) e anche in un mondo vocato all'inclusione sociale, come quello dell'impresa sociale (Annis, 2026; Graziano, 2025).

Studi recenti in ambito organizzativo evidenziano, inoltre, come le disuguaglianze di genere si accumulino lungo l'intero ciclo di vita professionale, attraverso processi istituzionali e pratiche organizzative che riproducono sistematicamente disparità di accesso, riconoscimento e avanzamento (Kalev, Deutsch, 2018; Son Hing *et al.*, 2023). In questa prospettiva, il divario di genere nell'innovazione appare come il risultato di meccanismi multilivello, cioè sul piano individuale, organizzativo e sociale, che interagiscono tra loro nel tempo e sono culturalmente situati (Wharton, 2005) e che, a livello sistemico,

co, regolano la produzione e la diffusione dell'innovazione. In questo senso, quindi, il genere non è semplicemente soltanto una caratteristica individuale, ma una struttura sociale (Risman, 2018) che interroga l'innovazione, un processo dalla natura relazionale e sociale. Ma l'inclusione delle differenze di genere è sufficiente per definire pienamente l'innovazione di genere?

2.3 Dalla prospettiva inclusiva all'approccio trasformativo

Un ulteriore elemento teorico per la concettualizzazione dell'innovazione sociale di genere riguarda il passaggio da una prospettiva di inclusione a una logica di trasformazione, in linea con la più generale dimensione trasformativa dell'innovazione sociale (Montanari et al., 2017).

Uno tra gli approcci più diffusi si concentra sull'inclusione delle donne nei processi innovativi, spesso attraverso politiche di diversity o pari opportunità. Tuttavia, tali strategie risultano limitate, in quanto non sempre mettono in discussione le strutture che producono disuguaglianze (Alsos et al., 2016), con il rischio di proporre una logica adattiva anziché trasformativa. Infatti, le politiche e le pratiche di inclusione tendono ad essere declinate come forme di adattamento ad un modello organizzativo e istituzionale esistente senza però agire sulla trasformazione di tali modelli, limitandosi, dunque, all'inserimento delle donne in contesti progettati su standard maschili senza modificarne le strutture di fondo (Acker, 1990). In questi casi, le donne sono chiamate ad adattarsi a norme, pratiche e culture organizzative esistenti, spesso interiorizzando modelli dominanti piuttosto che contribuire a ridefinirli.

Questo limite non appartiene soltanto a quei settori ad alta intensità innovativa, come quelli tecnologici dove la presenza femminile è storicamente inferiore e i modelli organizzativi e i criteri di valutazione della performance continuano a riflettere traiettorie di carriera lineari – secondo modelli maschili – e poco compatibili con carichi di cura che ancora gravano maggiormente sulle donne (Nielsen et al., 2018), ma anche nell'ambito dei servizi, un settore altamente femminilizzato, ma in cui tende a permanere la logica inclusiva, anziché trasformativa. Nel campo dell'imprenditorialità, sebbene alcune prospettive più recenti evidenzino alcuni cambiamenti valorizzanti la logica trasformativa (Bertolini, 2011; Braun, 2022; Carretero-García, Serrano-Pascual, 2022), le politiche di supporto all'imprenditorialità femminile hanno a lungo promosso l'accesso a modelli imprenditoriali esistenti, piuttosto che valorizzare forme alternative di impresa (Ahl, Nelson, 2015).

Paradossalmente, quindi, l'approccio all'innovazione che si limita all'inclusione numerica – sebbene essa sia un primo passo fondamentale – può produrre effetti limitati o addirittura ambivalenti, contribuendo a riprodurre le strutture esistenti invece di metterle in discussione. Per esempio, studi sul ruolo delle politiche per la promozione dell'imprenditoria femminile (Ahl, Marlow, 2021; Ahl, Nelson, 2015) evidenziano come gli approcci che si limitano a posizionare le donne come soggetti "altri" rispetto al modello dominante senza agire sulle strutture di genere, tendano a riprodurre implicitamente la subordinazione femminile nei sistemi economici e innovativi. Altri

studi segnalano che le differenze nei percorsi professionali, imprenditoriali e innovativi siano da leggere come risultato dell'interazione tra fattori individuali, contestuali e istruzionali e non semplicemente come frutto di preferenze personali (Lomazzi, 2016; Son Hing et al., 2023; Wharton, 2005). Da qui la necessità di spostare l'attenzione da strategie di accesso e partecipazione femminile a interventi capaci di trasformare le pratiche organizzative e le strutture di potere che regolano i processi innovativi (Ely, Meyerson, 2000).

Il passaggio da un approccio numericamente inclusivo a uno sostanzialmente trasformativo può trovare un terreno particolarmente fertile nell'ambito dell'impresa sociale e del Terzo settore, dove l'innovazione è frequentemente orientata non solo alla produzione di prodotti e servizi, ma alla ridefinizione delle relazioni sociali e dei modelli organizzativi. Infatti, tali contesti si caratterizzano per una maggiore apertura a modelli ibridi e a forme di governance partecipativa, maggiormente in grado di mettere in discussione le gerarchie tradizionali e favoriscono la co-produzione di soluzioni (Moralli, 2019; Moulaert et al., 2018; Murray et al., 2009). L'innovazione sociale non si limita, dunque, alla produzione di nuovi output, ma implica una trasformazione delle relazioni tra attori e delle modalità attraverso cui i problemi sociali vengono definiti e affrontati. Più in generale, Murray et al. (2009) definiscono l'innovazione sociale come l'innovazione capace di generare

«nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che simultaneamente rispondono a bisogni sociali e creano nuove relazioni e collaborazioni. In altre parole, si tratta di innovazioni che sono buone per la società e che accrescono la sua capacità di azione».

La dimensione trasformativa dell'innovazione sociale può essere, pertanto, interpretata in termini di generatività sociale (Lampugnani, Cappelletti, 2016), cioè come la capacità dei processi innovativi di generare nuove relazioni e di ampliare le possibilità di azione dei soggetti coinvolti. Un ulteriore elemento generativo dell'innovazione sociale è il suo contributo nel favorire la costruzione di contesti capacitanti, nei quali individui e gruppi possono sviluppare competenze, *agency* e forme di partecipazione attiva alla produzione di valore sociale. In questa prospettiva, l'integrazione della dimensione di genere consente di approfondire ulteriormente la natura sociale e trasformativa dell'innovazione sociale. Come elaborato da West e Zimmerman nel saggio *Doing gender* (1987), il genere non è una caratteristica individuale statica, ma è un concetto culturale che viene prodotto e riprodotto, ma anche reinterpretato e rinnovato, attraverso le pratiche sociali e le interazioni quotidiane. Secondo questo approccio, anche l'innovazione, in virtù della sua natura sociale, contribuisce a "fare" e "disfare" il genere, per esempio, attraverso le modalità con cui vengono organizzati i processi, distribuite le risorse e riconosciuti i contributi degli attori, anche all'interno dei contesti lavorativi (Acker, 1990; Faulkner, 2009; Pecis, 2016). L'innovazione di genere può essere, quindi, intesa come un insieme articolato di pratiche e processi che intervengono proprio su questi meccanismi, contribuendo a mettere in discussione e trasformare le strutture di genere nelle organizzazioni e nella società. L'elemento "di genere" rinvia, di conseguenza, alla possibilità di modificare le pratiche attraverso cui il genere viene (ri)prodotto nei contesti innovativi, riducendo le forme di segregazione e gerarchizzazione che tendono a separare uomini e donne come innovatori e ad attribuire un valore

differenziale alle loro innovazioni (Ahl, Nelson, 2015). Nel contesto dell'impresa sociale, questo implica superare una visione "neutra" e riconoscere che l'assenza di una prospettiva di genere può limitare la capacità trasformativa delle organizzazioni (Graziano, 2025).

In questa prospettiva, la "novità" dell'innovazione sociale di genere non riguarda soltanto l'introduzione di nuovi prodotti o servizi o il miglioramento dell'accesso delle donne ai processi innovativi, ma si configura come una trasformazione innovativa delle strutture di genere nelle organizzazioni e nella società.

La portata trasformativa dell'innovazione sociale di genere si manifesta lungo due dimensioni principali. La prima è costituita dai processi organizzativi: intervenendo sulle pratiche organizzative e decisionali, così come sulle forme di governance, l'innovazione agisce direttamente sulla struttura che regola i processi sociali dell'innovazione. Alcuni esempi di questa dimensione riguardano l'introduzione di modelli partecipativi più inclusivi, anche nella semplice organizzazione di riunioni in certi orari della giornata (prediligendo quelli in cui la partecipazione è possibile anche a chi lavora a orario ridotto), la valorizzazione di prospettive marginalizzate e la ridefinizione delle dinamiche di potere all'interno dei team e delle organizzazioni (Moulaert *et al.*, 2018). In questo senso, l'innovazione di genere contribuisce a rendere i processi innovativi più inclusivi e riflessivi, ampliando la base cognitiva e sociale su cui si fondano. In una forma di circolarità, questo ampliamento agisce anche sulla seconda dimensione, quella dell'output dell'innovazione, influenzando il tipo di soluzioni sviluppate e i bisogni a cui queste rispondono. L'inclusione di prospettive di genere consente infatti di rendere visibili bisogni sociali altrimenti trascurati e di sviluppare prodotti, servizi e modelli organizzativi più equi e inclusivi (Díaz-García *et al.*, 2013; Schiebinger, 2021). Nella performance trasformativa queste due dimensioni risultano fortemente interconnesse:

da un lato, i processi innovativi più inclusivi tendono a generare soluzioni maggiormente in grado di rispondere a una pluralità di bisogni; al contempo, output più inclusivi contribuiscono, a loro volta, a trasformare i contesti organizzativi e sociali in cui vengono implementati.

Possiamo, dunque, intendere l'innovazione sociale di genere come un tipo di innovazione sociale che, attraverso processi inclusivi e riflessivi, ambisce a trasformare le strutture di genere nelle organizzazioni e nella società, contribuendo allo sviluppo di soluzioni innovative orientate alla riduzione delle disuguaglianze. Essa agisce sulle norme sociali alla base delle sfide della disuguaglianza di genere e dei bisogni sociali delle donne o degli uomini come gruppi sottorappresentati o svantaggiati in vari settori, come il lavoro (nel caso delle donne) o la cura dei bambini (nel caso degli uomini), motivando lo sviluppo di soluzioni innovative per affrontare questi bisogni e queste sfide, attraverso processi di innovazione inclusiva, in modo da contribuire all'eliminazione delle strutture segreganti e gerarchiche di genere nelle organizzazioni e nella società.

Questo spostamento di prospettiva teorica consente di superare la logica dell'adattamento e della partecipazione numerica per concepire l'innovazione di genere come un processo che incide sulle strutture stesse dell'innovazione, ridefinendo non solo chi innova, ma anche come, perché e per chi si innova.

3. Output dell'innovazione sociale di genere

I benefici sociali dell'innovazione sociale di genere non sono circoscritti alla riduzione della disuguaglianza di genere, ma alle ricadute positive che sistemi di innovazione inclusivi possono generare in ogni contesto (Montanari *et al.*, 2017). L'analisi della letteratura suggerisce almeno sette dimensioni di output dell'innovazione sociale di genere, che comprendono:

Dimensione di output	Descrizione	Meccanismo di innovazione di genere	Esempi (impresa sociale/Terzo settore)
1. Output di processo	Trasformazione delle modalità di ideazione, decisione e governance dell'innovazione	Introduzione di pratiche inclusive, partecipative e riflessive; messa in discussione delle gerarchie e dei bias di genere nei processi	Coprogettazione nei servizi sociali; governance multi-stakeholder nelle imprese sociali
2. Output di prodotto/servizio	Sviluppo di soluzioni innovative più inclusive e aderenti a bisogni sociali differenziati	Integrazione della prospettiva di genere nella progettazione; emersione di bisogni invisibili	Servizi di cura che redistribuiscono il lavoro tra generi; servizi per conciliazione vita-lavoro
3. Output relazionali (capacitanti)	Rafforzamento delle capacità di azione individuale e collettiva	Attivazione di reti, empowerment, partecipazione attiva dei beneficiari	Percorsi di inserimento lavorativo per donne vulnerabili; imprenditorialità sociale femminile
4. Output organizzativi	Trasformazione delle pratiche interne e delle culture organizzative	Revisione dei modelli di leadership e valutazione; valorizzazione di competenze relazionali	Cooperative sociali con modelli di lavoro flessibile e partecipativo
5. Output sistemici	Costruzione di ecosistemi di innovazione più inclusivi e aperti	Sviluppo di reti multi-attore e nuovi modelli di governance	Hub di innovazione sociale; incubatori di impresa sociale
6. Output culturali e simbolici	Trasformazione delle norme sociali e delle rappresentazioni di genere	Ridefinizione di chi è innovatore e di cosa è innovazione	Programmi STEM per donne; valorizzazione del lavoro di cura
7. Output di performance innovativa	Miglioramento della qualità e radicalità dell'innovazione	Diversità cognitiva e integrazione di conoscenze eterogenee	Team misti in ricerca e sviluppo e startup sociali

Tabella 1 – Dimensioni di output dell'innovazione sociale di genere

processi; prodotti/servizi; output relazionali; organizzativi e di tipo sistemico; output culturali e simbolici; output di performance innovativa. La tabella 1 sistematizza queste categorie fornendo una breve descrizione ed esplicitando il meccanismo di innovazione di genere che sollecita determinati tipi di output. Inoltre, la tabella riporta alcuni esempi con riferimenti al mondo dell'impresa sociale e del Terzo settore.

Le sette dimensioni riportate in tabella 1 sono tra loro interconnesse, riflettendo la natura multidimensionale e trasformativa di tali processi. In linea con la letteratura sull'innovazione sociale, questi output non possono essere interpretati come esiti isolati, ma come componenti di dinamiche che coinvolgono simultaneamente processi, prodotti, relazioni, organizzazioni e sistemi (Montanari *et al.*, 2017; Moulaert *et al.*, 2018).

Gli output di processo e gli output di prodotto/servizio sono strettamente collegati. L'innovazione di genere non si limita a generare soluzioni più inclusive, ma interviene sulle modalità attraverso cui tali soluzioni vengono prodotte. Per esempio, processi decisionali più partecipativi e inclusivi tendono a favorire tanto l'emersione di bisogni e risorse potenziali che sarebbero altrimenti invisibili quanto la produzione di soluzioni più eque. Si può pensare al caso della coprogettazione di servizi, come quelli rivolti a donne in condizione di vulnerabilità, dai percorsi di (re)inserimento lavorativo, ai centri antiviolenza, ai servizi di supporto alla maternità. Attraverso gruppi di ascolto o laboratori partecipativi, la progettazione dei servizi può coinvolgere direttamente le beneficiarie del servizio, agendo sulla definizione dei contenuti e delle priorità. Questo tipo di pratica può essere interpretato alla luce della prospettiva del *doing gender* (West, Zimmerman, 1987), secondo cui il genere viene prodotto e riprodotto attraverso pratiche sociali quotidiane. Coinvolgere le donne (in questo caso le beneficiarie del servizio) nei processi decisionali, favorendo il passaggio da ruolo passivo ad attivo, significa intervenire direttamente su tali pratiche. Da un lato, questa inclusione favorisce il processo di *embeddedness*, perché i servizi riflettono i bisogni reali dei soggetti e del contesto a cui si fa riferimento; dall'altro, modificando i ruoli tradizionali e redistribuendo il potere decisionale all'interno dell'organizzazione, agisce sull'innovazione di processo. Ciò è in linea con la concezione dell'innovazione sociale come trasformazione delle relazioni sociali proposta da Moulaert *et al.* (2018), secondo cui l'innovazione non consiste soltanto nello sviluppo di nuove soluzioni, ma nella ridefinizione delle modalità attraverso cui le questioni vengono affrontate. In questo caso, l'innovazione sociale di genere si manifesta come trasformazione dei processi: non si limita a includere nuovi soggetti, ma modifica le regole e i meccanismi attraverso cui si produce l'innovazione, rendendo visibili dinamiche di potere altrimenti implicite.

Esempi sul piano degli output di prodotto riguardano servizi di welfare che includono i padri nei servizi di cura o che progettano interventi per la genitorialità condivisa, come servizi di conciliazione vita-lavoro sviluppati da (e nelle) imprese sociali non più rivolti esclusivamente alle madri, ma che includono esplicitamente i padri e prevedono modelli di cura condivisa. L'innovazione sociale di genere, in questo caso, non consiste nell'adattare servizi e pratiche già esistenti (e solitamente rivolti alle donne), ma nel ridefinire il problema stesso (ad esempio, la cura come responsabilità condivisa),

producendo innovazioni che incidono sulle strutture sociali perché agisce anche sul piano culturale, legittimando e valorizzando anche la figura del lavoratore padre nel suo duplice impegno. Lo stesso meccanismo trasformativo può essere alimentato in servizi educativi che coinvolgono figure maschili nella cura.

Un ulteriore elemento riguarda gli output organizzativi, che si manifestano nella trasformazione delle pratiche interne, dei modelli di leadership e delle culture organizzative. In particolare, l'innovazione sociale di genere interviene sulle modalità attraverso cui il genere viene prodotto e riprodotto nelle organizzazioni (*doing gender*), modificando le dinamiche di potere e i criteri di riconoscimento (West, Zimmerman, 1987; Acker, 1990), mettendo, quindi, in discussione modelli gerarchici e produttivisti e introducendo forme di governance più coerenti con i principi dell'innovazione sociale. Se il caso delle imprese sociali a leadership femminile è un esempio tipico di questa tipologia di output, essi riguardano anche elementi trasversali dell'assetto organizzativo, coinvolgendo un'ampia varietà, da quelle relative alla selezione del personale ai percorsi di carriera, a quelle della gestione della quotidianità (distribuzione dei compiti e organizzazione dei tempi e dei momenti in cui attività decisionali vengono svolte).

Gli output sistemici riguardano la costruzione di ecosistemi di innovazione più inclusivi. Nell'ambito dei sistemi di innovazione (Lundvall, 2010), può essere il caso di incubatori e reti di innovazione sociale, per esempio, volti a supportare l'imprenditoria femminile o l'accesso a opportunità di finanziamento o che promuovono la collaborazione tra attori diversi per favorire reti sociali tra organizzazioni, per esempio, tra imprese sociali, enti pubblici e comunità. Come evidenziato da Montanari *et al.* (2017), l'innovazione sociale si sviluppa attraverso reti multi-stakeholder che mettono in relazione attori diversi e favoriscono processi di co-creazione. In questi contesti, l'innovazione sociale di genere contribuisce a ridefinire le regole di accesso alle risorse e i criteri di legittimazione dell'innovazione, ampliando l'accesso alle reti.

Gli output culturali e simbolici si riferiscono alle trasformazioni nell'ambito delle rappresentazioni sociali e norme di genere che regolano la partecipazione ai processi innovativi. Per esempio, l'innovazione di genere può contribuire a mettere in discussione l'associazione tra innovazione e specifici ambiti o identità di genere, ampliando lo spettro di ciò che viene riconosciuto come innovazione. È il caso di azioni che, sfidando gli stereotipi di genere, come i programmi STEM per le ragazze, le iniziative di paternità attiva e di riconoscimento del lavoro femminile, riflettono la dimensione culturale dell'innovazione sociale (Moulaert *et al.*, 2018) e il ruolo normativo delle pratiche nella riproduzione e negoziazione del genere nella dimensione simbolica delle attese sociali rispetto al ruolo di donne e uomini nella società e nelle organizzazioni, incluso nell'impresa sociale (Pecis, 2016; West, Zimmerman, 1987).

Gli output di performance innovativa pongono in evidenza il contributo della diversità di genere oltre la logica numericamente inclusiva. Superare la "cecità di fronte al genere" contribuisce anche a migliorare la qualità e l'efficacia dei risultati innovativi in termini di adattabilità, impatto sociale e rilevanza, favorite da team misti e governance inclusiva (Dai *et al.*, 2019; Hemmert *et al.*, 2022), coerentemente con le evi-

denze empiriche che mostrano come la diversità di genere migliori la qualità e la radicalità dell'innovazione (Dai *et al.*, 2019; Díaz-García *et al.*, 2013).

Una dimensione centrale dell'innovazione sociale di genere è rappresentata dagli output relazionali e capacitanti, che costituiscono una dimensione trasversale rispetto alle altre. Il valore dell'innovazione risiede soprattutto nella sua capacità generativa nell'attivare nuove relazioni e ampliare le possibilità di azione dei soggetti coinvolti (Lampugnani, Cappelletti, 2016). La costruzione di reti di supporto tra pari, programmi di *mentoring*, o le comunità di pratiche sono esempi di output relazionali in cui l'integrazione della prospettiva di genere permette di rendere visibili relazioni di potere asimmetriche, trasforma le persone beneficiarie in co-produttrici dell'innovazione e facilita la costruzione di spazi di *agency* collettiva (Annisa, 2026). Gli output di tipo relazionale non sono, quindi, un esito separato, ma rappresentano un meccanismo cruciale attraverso cui gli altri output acquisiscono efficacia e sostenibilità nel tempo.

Gli esempi analizzati mostrano come l'innovazione sociale di genere si realizzi attraverso un insieme integrato di pratiche che trasformano simultaneamente processi, prodotti, relazioni e organizzazioni, incidendo sulle capacità individuali e collettive nella reinterpretazione, negoziazione e co-costruzione delle strutture di genere, riconfigurandole. Per sua natura, l'impresa sociale rappresenta un contesto privilegiato in cui tali trasformazioni possono realizzarsi.

Conclusioni

In questo saggio si è proposto un percorso teorico volto a valorizzare l'integrazione della prospettiva di genere nella lettura dei processi di innovazione. Questa integrazione, troppo poco esplicitata nella letteratura relativa all'innovazione sociale è, invece, un elemento fondamentale per una maggiore efficacia generativa e trasformativa dei processi innovativi, capace di incidere non soltanto sulla partecipazione a tali processi, ma sulle strutture stesse attraverso cui tali processi vengono definiti, organizzati e valutati. La discussione ha approfondito alcuni passaggi chiave nell'elaborazione teorica di questa prospettiva. In contrasto con la presunta neutralità dell'innovazione, è stato evidenziato come i processi innovativi siano profondamente radicati nei contesti sociali, istituzionali e culturali (*"embeddedness"* sociale, Polanyi, 1944; Granovetter, 1985), al punto da essere intesi come processi sociali. In questa prospettiva, il genere rappresenta una dimensione centrale di tale *embeddedness* sociale, influenzando l'accesso alle risorse, il riconoscimento degli attori, la definizione stessa di ciò che viene considerato innovazione, e gli output dell'innovazione. Il superamento della presunta neutralità sociale dell'innovazione chiama direttamente in causa la dimensione di genere, superando tuttavia la logica della semplice inclusione numerica a sistemi esistenti. L'innovazione di genere non può essere, infatti, ridotta a un insieme di politiche inclusive finalizzate ad aumentare la presenza femminile nei sistemi di innovazione. Come evidenziato dalla letteratura (Ahl, Nelson, 2015; Alsos *et al.*, 2013), tali approcci rischiano di operare all'interno di strutture esistenti, senza metterne in discussione i presupposti e le logiche di funzionamento. Al contrario, il contributo ha mostrato come una prospettiva

di innovazione sociale di genere consenta di spostare l'attenzione verso la trasformazione delle relazioni sociali e delle istituzioni che producono disuguaglianze (Moulaert *et al.*, 2013; Cajiaba-Santana, 2014).

Inoltre, la riflessione condotta ha evidenziato come l'impresa sociale rappresenti un contesto particolarmente rilevante per osservare tali dinamiche. Tuttavia, essa non può essere considerata uno spazio intrinsecamente equo o trasformativo: anche l'impresa sociale può essere attraversata da dinamiche che tendono a individualizzare l'azione imprenditoriale e a riprodurre strutture di potere tra i generi già esistenti (Kravets *et al.*, 2020). L'impresa sociale emerge, dunque, come un campo ambivalente. Da un lato, adottando un approccio *gender blind* o dando per scontato l'inclusione trasformativa rischia di fatto di mantenere invisibili le dinamiche di genere che, invece, strutturano tali processi alla base delle disuguaglianze. Dall'altro lato, la sua natura relazionale, vocata al capitale sociale e all'innovazione trasformativa, rende questo contesto uno spazio privilegiato per l'innovazione sociale di genere, offrendo effettive opportunità di partecipazione e co-costruzione di valore sociale.

L'innovazione sociale di genere può produrre effetti che si articolano lungo dimensioni multiple e interconnesse: processuali, produttive, relazionali, organizzative, sistemiche, culturali e di performance innovativa. In particolare, la dimensione relazionale e capacitante dell'innovazione sociale di genere risulta essere una dimensione trasversale e cruciale, attraverso cui essa acquisisce la sua specificità trasformativa. In linea con la prospettiva della generatività sociale (Lampugnani, Cappelletti, 2016), è proprio attraverso la trasformazione delle relazioni – e dei meccanismi di produzione del genere che esse incorporano – che l'innovazione sociale di genere è in grado di generare effetti che trascendono il caso specifico di applicazione, favorendo lo stabilirsi di sistemi di innovazione più inclusivi, equi e sostenibili. Questo aspetto appare particolarmente rilevante nel contesto dell'impresa sociale e del Terzo settore, dove i processi innovativi sono spesso costruiti attraverso pratiche di co-produzione, empowerment e partecipazione (Nicholls, 2010; Dacin *et al.*, 2011) e in cui l'innovazione di genere può rappresentare una leva strategica per rafforzare la capacità trasformativa dell'impresa sociale, contribuendo alla costruzione di sistemi di innovazione più equi e sostenibili.

Le riflessioni condotte in questo saggio possono contribuire al dibattito teorico, empirico e di policy. Per quanto riguarda il dibattito teorico, è stata proposta una lettura dell'innovazione sociale di genere come fenomeno multidimensionale e trasformativo sulla base dell'integrazione di tre ambiti di ricerca: gli studi sull'innovazione, sull'innovazione sociale e gli studi di genere, proponendo una lettura dell'innovazione di genere come processo multidimensionale e sistemico che si sviluppa all'intersezione tra pratiche organizzative, relazioni sociali e strutture istituzionali. Inoltre, in linea con Saska e Baruah (2016), il lavoro mostra che la mancata integrazione del genere costituisce una lacuna teorica significativa, che rischia di riprodurre le stesse disuguaglianze che l'innovazione sociale intende affrontare. In questo senso, l'innovazione sociale di genere si configura non come una sottocategoria dell'innovazione sociale, ma come una prospettiva analitica necessaria per comprenderne pienamente il potenziale.

Dal punto di vista empirico, il saggio invita ad analizzare gli esiti dell'innovazione al di là dei classici indicatori di performance, includendo dimensioni relazionali, organizzative e istituzionali e, soprattutto, includendo una prospettiva di genere. Infine, sul piano delle policy, le riflessioni e gli esempi riportati in questo studio suggeriscono la necessità di superare approcci centrati esclusivamente sull'accesso e sulla partecipazione, per sviluppare interventi capaci di incidere sulle condizioni strutturali che regolano i sistemi di innovazione.

In particolare, per l'impresa sociale e il Terzo settore, ambiti caratterizzati da modelli di governance aperti e multi-stakeholder (Montanari *et al.*, 2017), ciò implica riconoscere e valorizzare il proprio ruolo non solo come ambiti di sperimentazione di soluzioni innovative, ma come spazi di trasformazione delle relazioni sociali e delle strutture istituzionali, con particolare riferimento alla dimensione di genere. Dal punto di vista operativo, il contributo suggerisce una serie di implicazioni per le organizzazioni del Terzo settore e per le imprese sociali. Innanzitutto, l'integrazione della prospettiva di genere non può essere limitata a politiche di inclusione o a interventi settoriali, ma deve essere incorporata nei processi organizzativi, nei modelli di governance e nelle pratiche quotidiane. Ciò implica, per esempio, la promozione di modelli decisionali partecipativi, la valorizzazione di competenze relazionali e la costruzione di spazi di confronto e coprogettazione con i beneficiari. L'adozione della prospettiva di genere aiuta a ripensare i propri servizi e prodotti interrogandosi sui bisogni impliciti e sulle disuguaglianze che possono essere incorporate nelle soluzioni proposte.

Inoltre, considerando che le relazioni rappresentano una leva fondamentale per l'innovazione sociale di genere, le imprese sociali possono svolgere un ruolo cruciale nel facilitare la creazione di reti tra attori, favorendo la costruzione di ecosistemi di innovazione equamente accessibili. Infine, nella valutazione della performance innovativa è sempre più necessario sviluppare strumenti in grado di cogliere i processi multidimensionali discussi in questo contributo: gli

indicatori tradizionali centrati sulla performance economica risultano insufficienti per misurare l'impatto dell'innovazione sociale di genere, rendendo necessario l'inserimento di dimensioni relazionali, organizzative e culturali nelle azioni di monitoraggio e di valutazione dell'impatto. In estrema sintesi, l'innovazione sociale di genere richiede un approccio sistemico, che coinvolga attori pubblici, privati e della società civile.

Lo studio presenta, tuttavia, una serie di limitazioni che aprono a future linee di ricerca. Innanzitutto, considerando che l'approccio qui proposto è stato di natura prettamente teorica, sarebbe opportuno svolgere approfondimenti empirici volti ad indagare e precisare le dimensioni di output identificate in contesti specifici. In secondo luogo, il focus sulla dimensione di genere andrebbe accompagnato da una lettura intersezionale, includendo altre dimensioni di disuguaglianza, come classe, etnia ed età, che nell'intersezione con la dimensione di genere possano aiutare a comprendere meglio la complessità dei processi innovativi. Una terza area di futuro approfondimento riguarda il ruolo delle politiche pubbliche nel facilitare e promuovere forme di innovazione sociale di genere, non soltanto supportando pratiche trasformatrici a livello organizzativo, ma anche a livello di eco-sistema, per esempio, a livello locale.

In conclusione, è opportuno che l'innovazione di genere non sia interpretata come una questione marginale o settoriale, ma piuttosto come una chiave di lettura fondamentale per comprendere la natura stessa dell'innovazione nei contesti contemporanei. Infatti, e a maggior ragione in un contesto storico caratterizzato da una condizione di crisi permanente che implica profonde trasformazioni sociali ed economiche, diventa sempre più necessario ripensare i modelli e i sistemi di innovazione, integrando l'attuale transizione sociale-ecologica-tecnologica (Castelli *et al.*, 2025) con una prospettiva di genere al fine di sviluppare forme di innovazione più efficaci, inclusive e capaci di generare valore sociale nel lungo periodo.

DOI: 107425/IS.2026.02.05

Bibliografia

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), pp. 139-158.
- Ahl, H. & Marlow, S. (2021). Exploring the False Promise of Entrepreneurship through a Postfeminist Critique of the Enterprise Policy Discourse in Sweden and the UK. *Human Relations*, 74(1), pp. 41-68. <https://doi.org/10.1177/0018726719848480>
- Ahl, H. & Nelson, T. (2015). How Policy Positions Women Entrepreneurs: A Comparative Analysis of State Discourse in Sweden and the United States. *Journal of Business Venturing*, 30(2), pp. 273-291. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.08.002>
- Alsos, G. A., Ljunggren, E. & Hytti, U. (2013). Gender and Innovation: State of the Art and a Research Agenda. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(3), pp. 236-256. <https://doi.org/10.1108/IJGE-06-2013-0049>
- Alsos, G. A., Hytti, U. & Ljunggren, E. (2016). *Research Handbook on Gender and Innovation*. London, Edward Elgar Publishing.
- Annisa, S. (2026). Social Entrepreneurship and Gender Empowerment: A Systematic Literature Review on Innovation, Inclusion, and Sustainable Development (2020–

2025). *Journal Business Administration: Entrepreneurship and Creative Industry*, 5(1), pp. 01-10. <https://doi.org/10.32734/jba.v5i1.23083>

Bertolini, S. & Goglio, V. (2011). L'imprenditoria femminile come strumento di innovazione per lo sviluppo locale. *Sociologia del Lavoro*, 122, pp. 206-217. <https://doi.org/10.3280/SL2011-122015>

Blake, M. K. & Hanson, S. (2005). Rethinking Innovation: Context and Gender. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 37(4), pp. 681-701. <https://doi.org/10.1068/a3710>

Braun, P. P. (2022). Building Gender-transformative Innovation Ecosystems Supporting Women's Entrepreneurship. *UN Women CSW 67 Expert Group Paper*. https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-12/EP4_Patrice%20Braun.pdf

Cajaiba-Santana, G. (2014). Social Innovation: Moving the Field Forward. A Conceptual Framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, pp. 42-51. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>

Campora, F. (2025). Il lavoro delle giovani donne nelle aree marginali. (Semplice) dissonanza o opportunità? *Impresa Sociale*, n. 2, pp. 36-42. <https://doi.org/10.7425/IS.2025.02.06>

Carretero-García, C. & Serrano-Pascual, A. (2022). Promotion Programs for Women's Entrepreneurship in Spain: A "Transformational Entrepreneurial Journey". *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 29(3), pp. 880-906. <https://doi.org/10.1093/sp/jxab021>

Castelli, P., Fragomeli, R., Lomazzi, V., Oppi, C. & Pellegrini, L. (2025). I Report TRANSET. Aziende in transizione: Tra spinte all'innovazione e resistenze organizzative. Progetto TRANSET - Dipartimento di Eccellenza 2023-2027. Dipartimento di Scienze Aziendali, Università degli studi di Bergamo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15383380>

Dacin, M. T., Dacin, P. A. & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), pp. 1203-1213. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0620>

Dai, Y., Byun, G. & Ding, F. (2019). The Direct and Indirect Impact of Gender Diversity in New Venture Teams on Innovation Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(3), pp. 505-528. <https://doi.org/10.1177/1042258718807696>

de Magdalene, P. & Green, K. R. (2025). Gender and Social Entrepreneurship in Turbulent Waters: Developing a Gender-aware Conceptual Framework. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 17(1), pp. 37-64. <https://doi.org/10.1108/IJGE-02-2024-0064>

Dey, P. & Steyaert, C. (2010). The Politics of Narrating Social Entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4(1), pp. 85-108. <https://doi.org/10.1108/17506201011029528>

Díaz-García, C., González-Moreno, A. & José Sáez-Martínez, F. (2013). Gender Diversity within R&D Teams: Its Impact on Radicalness of Innovation. *Innovation*, 15(2), pp. 149-160.

Diehl, A. B. & Dzubinski, L. M. (2016). Making the Invisible Visible: A Cross-Sector Analysis of Gender-Based Leadership Barriers. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), pp. 181-206. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21248>

Directorate-General for Research and Innovation (European Commission) (2013). Gendered Innovations: How Gender Analysis Contributes to Research: Report of the Expert Group «Innovation through Gender». Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/11868>

- Directorate-General for Research and Innovation (European Commission) (2020). Gendered Innovations 2: How Inclusive Analysis Contributes Research and Innovation: Policy Review. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/316197>
- Ely, R. J. & Meyerson, D. E. (2000). Theories of Gender in Organizations: A New Approach to Organizational Analysis and Change. *Research in Organizational Behavior*, 22, pp. 103-151.
- Fagerberg, J. (2006). Innovation: A Guide to the Literature. In Fagerberg, J., Mowery, D. & Nelson, R. (Eds.). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford, Oxford University Press, pp. 1-26.
- Faulkner, W. (2009). Doing Gender in Engineering Workplace Cultures. I. Observations from the Field. *Engineering studies*, 1(1), pp. 3-18.
- Foss, L., Woll, K. & Moilanen, M. (2013). Creativity and Implementations of New Ideas: Do Organisational Structure, Work Environment and Gender Matter? *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(3), pp. 298-322. <https://doi.org/10.1108/IJGE-09-2012-0049>
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), pp. 481-510.
- Graziano, R. (2025). Il ruolo delle imprese sociali in Campania nella decostruzione del dominio maschile. *Impresa Sociale*, 1, pp. 72-79. <https://doi.org/10.7425/IS.2025.01.09>
- Hemmert, M., Cho, C. K. & Lee, J. Y. (2022). Enhancing Innovation through Gender Diversity: A Two-country Study of Top Management Teams. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2021-0383>
- Hossein, C. S. (2023). Social and Solidarity Economy. In Scott, S., Birch, K., Wellen, R. & Laurin-Lamothe, A. (Eds.). *Business and Society: A Critical Introduction*. London, Bloomsbury Academic.
- Hunt, J., Garant, J.-P., Herman, H. & Munroe, D. J. (2012). Why don't Women Patent? **NBER Working Paper No. 17888**. National Bureau of Economic Research. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w17888/w17888.pdf
- Kalev, A. & Deutsch, G. (2018). Gender Inequality and Workplace Organizations: Understanding Reproduction and Change. In Risman, B. J., Froyum, C. M. & Scarborough, W. J. (Eds.), *Handbook of the Sociology of Gender*. London, Springer International Publishing, pp. 257-269. https://doi.org/10.1007/978-3-319-76333-0_19
- Kimmel, M. S. (2000). *The Gendered Society*. Oxford, Oxford University Press.
- Kravets, O., Preece, C. & Maclaran, P. (2020). The Uniform Entrepreneur: Making Gender Visible in Social Enterprise. *Journal of Macromarketing*, 40(4), pp. 445-458. <https://doi.org/10.1177/0276146720930331>
- Lampugnani, D. & Cappelletti, P. (2016). Innovazione sociale e generatività sociale: Quale trasformazione delle relazioni sociali. *Impresa Sociale*, 8, pp. 4-14.
- Larivière, V., Ni, C., Gingras, Y., Cronin, B. & Sugimoto, C. R. (2013). Bibliometrics: Global Gender Disparities in Science. *Nature*, 504(7479), pp. 211-213. <https://doi.org/10.1038/504211a>
- Lindberg, M., Forsberg, L. & Karlberg, H. (2015). Gendered Social Innovation. A Theoretical Lens for Analysing Structural Transformation in Organisations and Society. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 3(6), p. 472. <https://doi.org/10.1504/IJSEI.2015.073540>

- Lomazzi, V. (2016). *Donne e sfera pubblica. I valori degli europei a confronto*. Milano, Franco Angeli.
- Lundvall, B.-Å. (2010). *National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning* (Vol. 1). London, Anthem Press.
- Mair, J. & Marti, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41(1), pp. 36-44.
- Montanari, F., Rodighiero, S., Sgaragli, F. & Teloni, D. (2017). Le dimensioni dell'innovazione sociale per il design e l'implementazione di politiche pubbliche efficaci. *Impresa Sociale*, n. 10, pp. 5-13. <https://doi.org/10.7425/IS.2017.10.06>
- Moralli, M. (2019). *Innovazione sociale. Pratiche e processi per ripensare le comunità*. Milano, Franco Angeli.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A. & Hamdouch, A. (Eds.) (2013). *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. London, Edward Elgar Publishing.
- Moulaert, F., Van der Broeck, P. & Mangnelli, A. (2018). Innovazione sociale e sviluppo territoriale. *Impresa Sociale*, n. 10, pp. 62-68. <https://doi.org/10.7425/IS.2017.10.02>
- Murray, R., Grice, J. C., Mulgan, G., Giordano, A. & Arvidsson, A. (2009). *Il libro bianco sull'innovazione sociale*. London, NESTA (National Endowment for Science Technology and the Arts).
- Nielsen, M. W., Bloch, C. W. & Schiebinger, L. (2018). Making Gender Diversity Work for Scientific Discovery and Innovation. *Nature Human Behaviour*, 2(10), Articolo 10. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0433-1>
- Pecis, L. (2016). Doing and Undoing Gender in Innovation: Femininities and Masculinities in Innovation Processes. *Human Relations*, 69(11), pp. 2117-2140. <https://doi.org/10.1177/0018726716634445>
- Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of our Time*. Boston, Beacon Press.
- Ramella, F. & Trigilia, C. (2010). Legami forti e deboli nella costruzione sociale delle invenzioni. *Stato e Mercato*, (1), pp. 77-112. <https://doi.org/10.1425/31875>
- Risman, B. J. (2018). Gender as a Social Structure. In Risman, B. J., Froyum, C. M. & Scarborough, W. J. (Eds.), *Handbook of the Sociology of Gender*. London, Springer International Publishing, pp. 19-43. https://doi.org/10.1007/978-3-319-76333-0_2
- Saska, S. & Baruah, B. (2016). Social Innovation and Gender Equality: Bridging Two Solitudes. *SSRN Scholarly Paper No. 3572738*. Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3572738>
- Savona, M. & Vertova, G. (2026). Structural Change, Innovation and Gender Gaps. *Review of Political Economy*, 38(2), pp. 486-508. <https://doi.org/10.1080/09538259.2025.2522761>
- Schiebinger, L. (2021). Gendered Innovations: Integrating Sex, Gender, and Intersectional Analysis into Science, Health & Medicine, Engineering, and Environment. *Tapuya: Latin American Science, Technology and Society*, 4(1), 1867420. <https://doi.org/10.1080/25729861.2020.1867420>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Harvard, Harvard University Press.

Son Hing, L. S., Sakr, N., Sorenson, J. B., Stamarski, C. S., Caniera, K. & Colaco, C. (2023). Gender Inequities in the Workplace: A Holistic Review of Organizational Processes and Practices. *Human Resource Management Review*, 33(3), 100968. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100968>

Triglia, C. (2007). *La costruzione sociale dell'innovazione: Economia, società e territorio*. Firenze, Università degli Studi Firenze.

UN Women (2024, novembre 26). *Social Norms, Gender and Development: A Review of Research and Practice*. UN Women – Headquarters.

van der Linden, N., Roberge, G. & Malkov, D. (2024), Gender Equality in Research & Innovation – 2024 Review. *Elsevier Data Repository*. <https://elsevier.digitalcommonsdata.com/datasets/bb5jb7t2zv/2/files/35e59a4b-34a7-4b56-bedb-db77efb35ded>

West, C. & Zimmerman, D. H. (1987). Doing Gender. *Gender and Society*, 1(2), pp. 125-151.

Wharton, A. S. (2005). *The Sociology of Gender: An Introduction to Theory and Research*. London, Blackwell Publishing.