

Innovazione sociale aperta

Governance pubblica, risorse finanziarie,
imprenditorialità e impatto sociale

a cura di Alessandro Sancino, Mariarosa Scarlata,
Maria Isabella Leone, Irene Bengo

Open Social Innovation



Milano University Press

Innovazione sociale aperta

**Governance pubblica, risorse finanziarie,
imprenditorialità e impatto sociale**

a cura di

Alessandro Sancino

Maria Rosa Scarlata

Maria Isabella Leone

Irene Bengo



Milano University Press

Innovazione sociale aperta. Governance pubblica, risorse finanziarie, imprenditorialità e impatto sociale / a cura di Alessandro Sancino, Maria Rosa Scarlata, Maria Isabella Leone, Irene Bengo. Milano: Milano University Press, 2026.

ISBN 979-12-5510-385-1 (print)

ISBN 979-12-5510-381-3 (PDF)

ISBN 979-12-5510-383-7 (EPUB)


DOI 10.54103/milanoup.260

Questo volume e, in genere, quando non diversamente indicato, le pubblicazioni di Milano University Press sono sottoposti a un processo di revisione esterno sotto la responsabilità del Comitato editoriale e del Comitato Scientifico della casa editrice. Le opere pubblicate vengono valutate e approvate dal Comitato editoriale e devono essere conformi alla politica di revisione tra pari, al codice etico e alle misure antiplagio espressi nelle Linee Guida per pubblicare su MilanoUP.

Le edizioni digitali dell'opera sono rilasciate con licenza Creative Commons Attribution 4.0 - CC-BY-SA, il cui testo integrale è disponibile all'URL:

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>



 Le edizioni digitali online sono pubblicate in Open Access su:
<https://libri.unimi.it/index.php/milanoup>

© The Author(s), 2026

© Milano University Press, per la presente edizione

Pubblicato da:

Milano University Press

Via Festa del Perdono 7 – 20122 Milano

Sito web: <https://milanoup.unimi.it>

e-mail: redazione.milanoup@unimi.it

L'edizione cartacea del volume può essere ordinata in libreria ed è distribuita da Ledizioni (www.ledizioni.it).

Il volume è frutto del lavoro di ricerca nell'ambito del PRIN “*Open Social Innovation for a Next Generation of Public Governance*”, finanziato dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) con decreto direttoriale n. 1628 del 16-10-2020 bando PRIN 2020.

Durante la preparazione di questo lavoro gli autori hanno utilizzato *ChatGPT* e *Copilot* al fine di revisione linguistica. Dopo aver utilizzato questo strumento/servizio, l'autore o gli autori hanno rivisto e modificato il contenuto come necessario e si assumono la piena responsabilità del contenuto della pubblicazione.

Indice

Capitolo 1. Verso Strategie di Innovazione Sociale Aperta	9
1.1. Introduzione	9
1.2. Innovazione Sociale Aperta e Governance Pubblica: un approccio <i>place-based</i>	11
1.3. Metodologia di ricerca	12
1.4. Sintesi	13
 Capitolo 2. Innovazione Sociale Aperta e Attore Pubblico: il ruolo della governance nel generare valore per territori e comunità	 19
2.1. Introduzione	20
2.2. I casi studio	22
2.2.1. Albergo Diffuso Santo Stefano di Sessanio (Sextantio)	23
2.2.2. Madre Project (MP)	26
2.2.3. Casa del Parco Adamello	30
2.2.4. Borgofuturo	34
2.3. Conclusioni	38
 Capitolo 3. Finanziare l'innovazione aperta: attori, ruoli e narrativa	 43
3.1. Introduzione	44
3.2. Il caso Cotti In Fragranza	46
3.2.1. Dal finanziamento filantropico alla sostenibilità mista	46
3.2.2. Valori condivisi come leva di attrazione	47
3.2.3. Gestire le relazioni: fiducia, trasparenza e adattamento	48
3.2.4. La gestione delle relazioni in un ecosistema coeso	48
3.3. Il caso La Rotonda	49
3.3.1. La sartorialità dell'azione sociale e il rapporto con i finanziatori	50
3.3.2. Finanziare la crescita	52
3.4. Il caso Progetto Quid	53
3.4.1. Come si finanzia un'iniziativa di imprenditorialità sociale?	54
3.4.2. La gestione strategica dell'eterogeneità degli stakeholder	55

3.5. Il caso BASE Milano	56
3.5.1. Chi finanzia la rigenerazione urbana?	56
3.5.2. Le implicazioni di un nuovo orientamento strategico	57
3.5.3. Stesso messaggio, diverse modalità	58
3.5.4. Gestire i diversi attori dell'ecosistema	59
3.6. Conclusioni	59
 Capitolo 4. Imprenditorialità nell' Innovazione Sociale Aperta	 63
4.1. Introduzione	64
4.2. Impatto Sociale: performance e legittimità	65
4.3. Apertura: co-creazione, fiducia e data governance	65
4.4. Governance: cultura, organizzazione e tensioni	66
4.5. Scalabilità: prossimità, replicabilità e appropriabilità	66
4.6. I casi studio	67
4.6.1. DIV - Dolomiti Innovation Valley	68
4.6.2. FOQUS - Fondazione Quartieri Spagnoli ETS	75
4.6.3. HUBRUZZO	82
4.6.4. ISOLA CATANIA	89
4.7. Conclusioni	96
 Capitolo 5. La misurazione di impatto sociale come elemento transazionale per gli ecosistemi di open social innovation	 99
5.1. Il contesto	100
5.2. La misurazione di impatto sociale	102
5.3. La misurazione di impatto sociale e gli ecosistemi di <i>open social innovation</i>	104
5.4. La metodologia	104
5.5. Sintesi dei casi studio	106
5.6. La misurazione: opportunità e sfide per gli ecosistemi di <i>open innovation</i>	107
5.6.1. Misurazione di impatto sociale come elemento di legittimità	107
5.6.2. Misurazione di impatto sociale come elemento di comunicazione e consapevolezza	108
5.6.3. Misurazione di impatto sociale come moltiplicatore di risorse	109
5.6.4. Misurazione di impatto sociale come elemento di complessità	110
5.7. Conclusioni	111

Capitolo 6. Conclusioni: Il paradigma trasformativo dell'innovazione sociale aperta	115
Tema 1. Il ruolo trasformativo e legittimizzante dell'attore pubblico come potenziale ente promotore di processi di innovazione sociale aperta	118
Tema 2. L'attore finanziario come agente del cambiamento e della crescita delle iniziative di innovazione sociale aperta	119
Tema 3. L'imprenditorialità per la costruzione di ecosistemi di innovazione sociale ibridi	121
Tema 4. I sistemi di misurazione di impatto	122
Capitolo 7. Appendice	127
Schede di sintesi dei casi studio	127
Albergo Diffuso	127
Madre Project	129
Casa del Parco Adamello	130
Borgofuturo	132
Cotti in Fragranza	135
Fondazione La Rotonda: innovazione sociale tra le persone, a partire dai territori	137
Progetto Quid: la moda inclusiva che rigenera persone e tessuti	141
BASE Milano	144
Dolomiti Innovation Valley	146
FOQUS	147
Hubruzzo	149
Isola Catania	150
Centrale Fies	151
Portinerie di comunità®_Rete Italiana Cultura Popolare	152
Factory Grisù	154
Consorzio GOEL	155

Capitolo 1.

Verso Strategie di Innovazione Sociale Aperta

DOI: 10.54103/milanoup.260.c580

Curatori:

Sancino Alessandro

Università degli Studi di Milano

alessandro.sancino@unimi.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1892-9622>

Mariarosa Scarlata

Università degli Studi di Bergamo

mariarosa.scarlata@unibg.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3756-905X>

Maria Isabella Leone

Luiss University

mleone@luiss.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7329-2978>

Irene Bengo

Politecnico di Milano

irene.bengo@polimi.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0191-8297>

1.1. Introduzione

Questo libro nasce da un progetto di ricerca di rilevante interesse nazionale (PRIN) finanziato dal MUR (Ministero dell'Università e della Ricerca) per il periodo 2022-2025. L'idea alla base di tale progetto – scritto a fine 2020 – venne dall'osservazione empirica di come, durante l'emergenza legata alla pandemia Covid-19, si fossero create delle collaborazioni e delle nuove relazioni tra amministrazioni pubbliche, imprese, organizzazioni non-profit e cittadini attivi volte a gestire alcuni problemi collettivi, come ad esempio la distribuzione

di mascherine e cibo, la creazione di ospedali ad hoc, prima la ricerca e poi somministrazione di un vaccino (ad es. Ansell, Sørensen, & Torfing, 2021; Scognamiglio et al., 2024). L'approvazione nel luglio 2020 di un fondo europeo per la ripresa, ossia il Next Generation EU, rafforzò ulteriormente l'idea fondativa di questo progetto di ricerca e del suo team. Infatti, questo pacchetto finanziario, declinato in Italia nel noto Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), attribuiva una nuova centralità, oltre l'emergenza e per gli anni a seguire, non solo alla formulazione e approvazione, ma anche e soprattutto all'implementazione efficace di politiche di spesa pubblica al fine di generare effetti di sviluppo socio-economico-tecnologico per il Sistema Paese.

Su ispirazione del riferimento ad una nuova generazione di Unione Europea, divenne dunque naturale per degli studiosi interessati al valore pubblico, condiviso, sociale e civico¹ (Sancino, 2016) chiedersi come una nuova generazione di governance orientata al valore pubblico, condiviso, sociale e civico potesse emergere come cambio di paradigma (Magatti, 2017) dopo il passaggio traumatico del Covid-19. Fu proprio questo motivo ad ispirare il titolo di questo progetto: "Open Social Innovation as a Next Generation of Public Governance".

Un'ambizione del genere non poteva che richiedere una necessaria inter e multidisciplinarietà coinvolgendo studiosi di management pubblico, di innovazione e imprenditorialità sociale, di accounting e finanza pubblica e ad impatto. Fu così che si venne a creare la fortunata coalizione tra università (Milano-Bicocca, Bergamo, LUISS, Politecnico di Milano), che portò alla scrittura del progetto di ricerca.

Prima di illustrare il quadro teorico che ha informato il progetto di ricerca, alcune precisazioni. Il riferimento all'Innovazione Sociale Aperta (o *Open Social Innovation*, d'ora in poi abbreviata come OSI) segna la distinzione di un approccio alla governance dei problemi collettivi (*societal challenges*) collocata in arene multi-attoriali e non solo tramite iniziativa dello Stato e le politiche pubbliche (Borgonovi & Mussari, 2011; Bryson et al., 2017). Da qui il titolo di questo capitolo introduttivo: la prospettiva comune alle diverse unità di ricerca è stata quella di considerare l'innovazione sociale aperta come meccanismo e logica per generare delle strategie (organizzative, inter-organizzative e di governance) che potessero generare impatto sociale (termine usato nel volume per ricomprendere i concetti di valore pubblico, condiviso, sociale e civico). Inoltre, il concetto di public governance è stato declinato ad un livello locale, con un'accezione della parola *public* funzionale e non istituzionalista (Longo, 2005), dunque aperta

1 Differenti terminologie possono far apparire come distinti fenomeni simili o sovrapponibili. Ad esempio, "valore pubblico", "valore condiviso", "valore sociale" e "valore civico" vengono spesso trattati come concetti separati nella letteratura, pur condividendo l'idea centrale di creare benefici per la collettività che vanno oltre il mero profitto economico o l'efficienza. Questa frammentazione terminologica meriterebbe ulteriori approfondimenti attraverso metodologie come la *critical discourse analysis* (Fairclough, 2023).

a processi di governance pubblica a guida non solo del settore pubblico, per quanto il mantenimento dell'aggettivo *public* sia stato intenzionale per segnalare l'interesse a studiare i ruoli (o i non ruoli) del settore pubblico nei processi di innovazione sociale aperta.

1.2. Innovazione Sociale Aperta e Governance Pubblica: un approccio *place-based*

Adottiamo, dunque, in questo volume l'etichetta di "innovazione sociale aperta" per indicare iniziative innovative (ad esempio nuovi prodotti, processi, modi di organizzare, servizi, politiche, eventi, ecc., da intendere come nuovi rispetto ad un contesto di riferimento e non in senso assoluto) che permettono la creazione di impatto sociale, ovvero modificano le relazioni, le posizioni, le regole e le interazioni tra gli attori coinvolti, attraverso un processo aperto di partecipazione che potenzia la capacità della società di attivare nuove modalità di interazione tra gli attori (Chesbrough & Minin, 2014; Mair & Gegenhuber, 2021). A sua volta, per "impatto sociale" si intende «il processo di trasformazione dei modelli di pensiero, comportamento, relazioni sociali, istituzioni e strutture sociali al fine di generare esiti benefici per individui, comunità, organizzazioni, la società e/o l'ambiente, al di là dei benefici per chi ha promosso tali trasformazioni» (Stephan et al., 2016: 1252).

Le iniziative multi-attoriali tipiche di questo particolare tipo di innovazione sono caratterizzate da processi aperti di i) partecipazione, ii) scambio reciproco di risorse, conoscenze e informazioni e iii) collaborazione che consentono di generare (co-creare) risultati duraturi che mirano a soddisfare bisogni di una comunità in modo intenzionale, addizionale e misurabile (impatto sociale), risultando altresì in nuove relazioni tra gli attori coinvolti.

Specificatamente, il progetto di ricerca si proponeva di rispondere alla seguente domanda di ricerca:

quali sono le principali componenti di un ecosistema di innovazione sociale aperta che possono essere tradotti nella progettazione di un nuovo modello di governance dell'innovazione sociale aperta?

Questo progetto si fonda sulla convinzione che, se davvero intendiamo promuovere una nuova generazione di impatto sociale, sia necessario sviluppare una governance capace di istituzionalizzare l'OSI come meccanismo e come logica per generare valore per le comunità territoriali. Tale focus sulla relazione tra valore (qui declinato come impatto sociale) e comunità territoriali risulta coerente con la tradizione italiana delle "economie cooperative dei luoghi" (Beccattini, 2015; Sacchetti et al., 2017; Venturi & Zandonai, 2019) e con il paradigma dell'economia civile (Becchetti, Bruni & Zamagni, 2019). Ciò significa co-creare OSI insieme agli attori interessati a generare impatto sociale per le

comunità territoriali (Bianchi, 2021), facendo leva sulle conoscenze, le credenze, le risorse, i beni, le tradizioni e lo spirito comunitario che caratterizzano un determinato luogo (Barca et al., 2012; Jackson, 2019). Come afferma Hambleton (2019: 276):

Il luogo, e i sentimenti di attaccamento che le persone provano nei confronti del proprio luogo, rappresentano una risorsa importante per chi cerca di rafforzare la co-produzione e la co-creazione di nuove soluzioni alle sfide delle politiche pubbliche.

Le quattro dimensioni di partenza di un ecosistema di OSI, considerate e testate nel nostro progetto, sono le seguenti:

- i. la misurazione, gestione e comunicazione dell'impatto sociale, intesa come l'insieme delle azioni volte a valutare l'impatto e a supportare sia i processi decisionali strategici interni sia la legittimazione esterna;
- ii. gli investimenti e le risorse per l'impatto sociale, ovvero le risorse pubbliche e private destinate al sostegno e alla continuità dei progetti di OSI;
- iii. la governance del settore pubblico, che si riferisce al ruolo di autorizzazione, abilitazione e sostegno esercitato dalle istituzioni pubbliche, nonché alle strutture capaci di accompagnare e consolidare i processi;
- iv. infine, le idee e i processi di imprenditorialità sociale, che includono, ad esempio, modelli di business innovativi dalla forte trazione comunitaria.

L'originalità del modello risiede nel considerare queste quattro dimensioni non come ambiti isolati, ma come componenti strettamente interrelate all'interno di un unico ecosistema. In questo senso, un ecosistema di innovazione sociale può essere inteso come «un insieme dinamico di azioni finalizzate a promuovere lo sviluppo e la crescita delle innovazioni sociali, anche attraverso il miglioramento delle interazioni tra gli attori» (OECD, 2021, p. 23), dove per ecosistema si intende «la struttura di allineamento di un insieme multilaterale di attori che devono interagire affinché una specifica proposta di valore possa concretizzarsi» (Adner, 2017, p. 40). In questa prospettiva, l'ecosistema non è solo una cornice concettuale, ma un vero e proprio meccanismo di coordinamento tramite cui generare strategie di OSI dove le diverse componenti possono intrecciarsi per generare impatto sociale.

1.3. Metodologia di ricerca

La metodologia di ricerca che ha guidato la selezione e l'analisi dei casi studio si è sviluppata attraverso un processo che segue una logica iterativa di divergenza e convergenza, ispirata al *Double Diamond Model* del British Design Council (2005), con fasi di esplorazione e generazione di idee (divergenza) seguite da momenti di definizione e selezione (convergenza).

In primis, è stato condotto un workshop di esplorazione con il team di ricerca, volto a far emergere le dimensioni di osservazione attraverso cui mappare i casi studio. Successivamente, si è passati alla realizzazione della mappatura attraverso una *desk analysis* che ha individuato sessantasette ecosistemi di innovazione sociale distribuiti sul territorio italiano, mediante la ricerca di iniziative territorialmente radicate e rappresentative di ecosistemi di innovazione sociale. Questo tipo di ricerca ha previsto una revisione sistematica di documenti pubblici per ciascun caso, fornendo una solida base per una ulteriore valutazione più dettagliata. Infatti, successivamente, sulla base della letteratura in tema di innovazione sociale, imprenditorialità e public management, sono stati individuati alcuni criteri di selezione volti a garantire l'eterogeneità e la rappresentatività dei casi studio da approfondire in seguito. I criteri considerati includono: l'approccio *place-based*, per fare emergere l'importanza del contesto territoriale, il ruolo dell'attore pubblico, analizzato nelle sue potenziali funzioni in queste iniziative, l'importanza della co-creazione, come processo collaborativo tra attori appartenenti alla quintupla elica (pubblico, privato, accademia, società civile, ambiente), l'impatto sociale di queste iniziative valutato in termini di intenzionalità e misurabilità e i criteri di territorialità, per garantire quanto più possibile nello studio un equilibrio tra Nord, Centro e Sud Italia, città metropolitane, città medie e aree interne.

Questa analisi ha portato ad individuare i sedici casi studio che costituiscono l'oggetto del nostro studio. Questi casi, nella monografia, sono stati poi esaminati secondo le quattro dimensioni chiave di analisi delle iniziative di OSI che guardano al ruolo dell'attore pubblico, alle forme di finanziamento di queste iniziative, ai processi di imprenditorialità e ai sistemi di misurazione dell'impatto sociale eventualmente utilizzati.

1.4. Sintesi

L'emergenza Covid-19 ha messo in evidenza il ruolo chiave delle innovazioni sociali aperte nella co-creazione e generazione di impatto sociale, qui inteso nell'ampia accezione di valore per la società, differentemente riferito a seconda degli interlocutori come valore pubblico, condiviso, sociale e/o civico. In questa prospettiva, il presente progetto di ricerca ha studiato le condizioni che possono favorire lo sviluppo di condizioni di governance strategica di processi di OSI orientati alla promozione e alla generazione di impatto sociale. Parliamo di governance pubblica di e per l'OSI poiché, da un lato, il settore pubblico può esserne potenzialmente promotore e orchestratore (sebbene non in modo esclusivo nell'accezione funzionale all'interesse pubblico qui intesa e sopra anticipata) e, dall'altro, molte delle caratteristiche tipiche di tali processi possono costituire un modello di riferimento per plasmare la prossima generazione di governance pubblica.

Il mondo ha sempre dovuto affrontare sfide complesse e difficili da risolvere, ma ciò che risulta interessante è che oggi esiste un nuovo contesto culturale, politico ed economico, caratterizzato da una tendenza sempre più diffusa – da parte delle organizzazioni pubbliche, delle imprese, delle organizzazioni dell'economia sociale e degli individui – a generare un cambiamento positivo nel mondo, anche attraverso collaborazioni e nuove intraprese ibride capaci finanche di generare un nuovo quarto settore (ad es. McGahan et al. 2021; Venturi & Zandonai, 2016).

Siamo partiti considerando l'OSI sia come un abilitatore sia come un motore trasformativo per costruire la prossima generazione di governance pubblica. In particolare, invece di concepire l'OSI come qualcosa di “esterno” al settore statale, ispirati dal lavoro di Mazzucato (2013), consideriamo la prospettiva (di nuovo, non esclusiva) di uno *Stato socialmente innovatore* attraverso la governance pubblica dell'OSI. Il nostro fondamento teorico è quello di uno Stato orientato all'impatto sociale, che collabora con imprenditori e innovatori sociali tramite nuovi processi di (co)creazione di impatto sociale (Sancino, 2022). In tal senso, la creazione e la promozione di ecosistemi di OSI in grado di produrre cambiamenti sociali duraturi e positivi richiedono di superare una mentalità “a silos”, che tende ancora a interpretare i fenomeni da una prospettiva interna, settoriale e organizzativa, piuttosto che da una prospettiva sistemica e multi-attore per guardare alla relazione tra impatto sociale e comunità territoriali. È proprio a questo obiettivo che mirava il nostro progetto di ricerca: elaborare un modello *place-based* di governance pubblica di e per l'OSI. Se queste erano le premesse del progetto, le evidenze empiriche non hanno tuttavia confermato la postura normativa di uno Stato pienamente orientato all'impatto sociale, mostrando piuttosto che ciò avviene solo in parte. L'OSI, infatti, non risulta ancora uno strumento consolidato di governance pubblica, pure considerando esperienze di avanguardia che sono state oggetto del nostro lavoro di ricerca. In tal senso e rimandando agli altri capitoli e alle conclusioni del volume, richiamiamo qui brevemente alcuni principali spunti di riflessione come esiti di questo progetto di ricerca.

L'innovazione a impatto sociale non è sempre aperta e collettiva, anzi, per lo più appare guidata da processi di leadership di “individui guidati da forti motivazioni nel risolvere problemi sociali” come scrivono i colleghi co-autori nelle conclusioni di questo volume. Nei contesti più piccoli dimensionalmente, il management pubblico non fa sempre governance strategica dell'innovazione sociale (non tanto aperta, come detto prima), anzi, e spesso tale governance strategica è fatta da politici locali e imprenditori sociali più che da manager pubblici, con tutte le criticità ed opportunità che questa risultanza porta con sé. L'impatto sociale non viene quasi mai misurato in modo intenzionale, quanto, piuttosto, rendicontato e ricostruito ex post. Tuttavia, in alcuni casi di studio, l'impatto sociale viene però sì utilizzato in modo strategico per costruire

narrative mobilitanti, anche grazie ai social media. La finanza ad impatto c'è qualche volta, ma non sempre, altre volte ci sono fondi privati di grandi imprese e fondazioni private lungimiranti oppure fondi pubblici ad impatto senza saperlo di essere, perché per le amministrazioni pubbliche l'impatto sembra ancora essere solo la percentuale di spesa pubblica autorizzata. Eppure, quando ci sono alcune, almeno due delle quattro componenti sopra individuate, si creano degli ecosistemi emergenti ad alto impatto sociale dove l'innovazione è sia nel contenuto sia nelle relazioni generative che fanno incontrare persone e organizzazioni accendendo scintille che innescano processi verso impatti sociali positivi (Sancino et al., *under review*). Ciò lascia ampio margine per ragionare ed agire su future implicazioni di policy, ricerca accademica e manageriale che possano aiutare a far crescere una maggiore consapevolezza sulla potenza generativa e trasformativa di strategie di OSI per rispondere a bisogni e sfide sociali a vari livelli di azione.

Il volume intende presentare e divulgare i risultati scientifici sul tema dell'OSI attraverso l'analisi di 16 casi studio virtuosi, distribuiti su tutto il territorio italiano e selezionati mediante un approccio che combina crowdsourcing e focus group con alcuni tra i principali stakeholder dell'innovazione sociale in Italia.

I casi di studio riguardano tre ambiti principali: sviluppo locale e aree interne, imprenditorialità sociale e culturale, rigenerazione urbana. Essi mettono in luce iniziative multi-attoriali, caratterizzate da pratiche di condivisione di risorse e da collaborazioni innovative tra attori pubblici, privati e della società civile, finalizzate a soddisfare bisogni reali delle comunità e dei territori, in cui si radica un'intenzionalità orientata all'impatto sociale.

Il volume si articola in quattro sezioni tematiche, sviluppate nei capitoli che seguono e curate ciascuna da una diversa unità di ricerca coinvolta nel progetto: governance pubblica, imprenditorialità, finanza, misurazione dell'impatto sociale. Il sesto capitolo raccoglie alcune considerazioni conclusive, mentre la settima sezione del libro è un'appendice che riporta sedici schede riassuntive dei casi oggetto di studio.

Bibliografia

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of management*, 43(1), 39-58.
- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public management review*, 23(7), 949-960.

- Barca, F., McCann, P., & Rodríguez-Pose, A. (2012). The case for regional development intervention: place-based versus place-neutral approaches. *Journal of regional science*, 52(1), 134-152.
- Becattini, G. (2015). *La coscienza dei luoghi: Il territorio come soggetto corale*. Donzelli editore.
- Becchetti, L., Bruni, L., & Zamagni, S. (2019). *Economia civile e sviluppo sostenibile. Progettare e misurare un nuovo modello di benessere*. Ecra, Roma.
- Bianchi, C. (2021). Fostering sustainable community outcomes through policy networks: A dynamic performance governance approach. *Handbook of collaborative public management*, 333, 356.
- Borgonovi, E., & Mussari, R. (2011). Pubblico e privato: armonizzare gli opposti. *Azienda pubblica*, 24(2), 103-121.
- Bryson, J., Sancino, A., Benington, J., & Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19(5), 640-654.
- Chesbrough, H., & Di Minin, A. (2014). Open social innovation. *New frontiers in open innovation*, pp. 301-315.
- Fairclough, N. (2023). Critical discourse analysis. In *The Routledge handbook of discourse analysis* (pp. 11-22). Routledge.
- Hambleton, R. (2019). The New Civic Leadership: Place and the co-creation of public innovation. *Public Money & Management*, 39(4), 271-279.
- Jackson, B. (2019). The power of place in public leadership research and development. *International Journal of Public Leadership*, 15(4), 209-223.
- Longo, F. (2005). *Governance dei network di pubblico interesse. Logiche e strumenti operativi aziendali*. Egea.
- Magatti, M. (2017). *Cambio di paradigma: uscire dalla crisi pensando il futuro*. Feltrinelli Editore.
- Mair, J., & Gegenhuber, T. (2021). Open social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 19(4), 26-33.
- McGahan, A. M., Bogers, M. L., Chesbrough, H., & Holgersson, M. (2021). Tackling societal challenges with open innovation. *California Management Review*, 63(2), 49-61.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2021). *Building local ecosystems for social innovation: a methodological framework*. OECD Publishing.
- Sacchetti, S., Christoforou, A., & Mosca, M. (Eds.). (2017). *Social Regeneration and Local Development: Cooperation, Social Economy and Public Participation*. Routledge.
- Sancino, A. (2016). The meta co-production of community outcomes: Towards a citizens' capabilities approach. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(1), 409-424.

- Sancino, A. (2022). *Public value co-creation: A multi-actor & multi-sector perspective*. Emerald Publishing Limited.
- Sancino, A., Bellazecca, E., Di Maso, A., Leone, M., Scarlata, M. (*under review*), Place-Based Social Innovation Ecosystems as Mechanisms for Public Value Generation: A Call for Strategic Governance.
- Scognamiglio, F., Sancino, A., Caló, F., Jacklin-Jarvis, C., & Rees, J. (2023). The public sector and co-creation in turbulent times: A systematic literature review on robust governance in the COVID-19 emergency. *Public administration*, 101(1), 53-70.
- Stephan, U., Patterson, M., Kelly, C., & Mair, J. (2016). Organizations driving positive social change: A review and an integrative framework of change processes. *Journal of management*, 42(5), 1250-1281.
- Venturi, P., & Zandonai, F. (2016). *Imprese ibride: Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valori*. EGEA spa.
- Venturi, P., & Zandonai, F. (2019). *Dove: la dimensione di luogo che ricompone impresa e società*. EGEA.

Capitolo 2.

Innovazione Sociale Aperta e Attore Pubblico: il ruolo della governance nel generare valore per territori e comunità

DOI: 10.54103/milanoup.260.c581

Curatore:

Sancino Alessandro

Università degli Studi di Milano

alessandro.sancino@unimi.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1892-9622>

Contributori:

Antonella Di Maso

Università degli Studi di Milano-Bicocca

antonella.dimaso@unimib.it

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7570-9430>

Agnese Mecella

Università degli Studi di Milano-Bicocca

a.mecella@campus.unimib.it

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1175-5007>

Angela Rizzo

Università degli Studi di Milano-Bicocca

angela.rizzo@unimib.it

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6912-8463>

Daniel Torchia

Università degli Studi di Milano-Bicocca

daniel.torchia@unimib.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5171-1932>

ABSTRACT:

Il capitolo analizza il ruolo dell'attore pubblico per la creazione e il consolidamento di ecosistemi di innovazione sociale aperta (Open Social Innovation, OSI) sostenendo processi collaborativi che generano valore per territori e comunità. Gli attori pubblici a vari livelli di governo possono abilitare l'innovazione sociale sviluppando ed implementando politiche *ad hoc*, affiancate da strumenti amministrativi specifici. L'analisi qualitativa su quattro casi studio evidenzia come il settore pubblico agisca da promotore, facilitatore e finanziatore di ecosistemi di innovazione sociale. Rivela inoltre quali siano le condizioni abilitanti e le maggiori criticità che ostacolano il potenziale trasformativo degli ecosistemi, valorizzando approcci *place-based* e le dinamiche di collaborazione.

The chapter analyzes the role of public actors in the creation and consolidation of open social innovation (OSI) ecosystems, supporting collaborative processes that generate value for territories and communities. Public actors at various levels of government can enable social innovation by developing and implementing *ad hoc* policies supported by specific administrative tools. The qualitative analysis of four case studies highlights how the public sector acts as a promoter, facilitator, and financier of social innovation ecosystems. It reveals the enabling conditions and main challenges that hinder their transformative potential, emphasizing place-based approaches and collaborative dynamics.

2.1. Introduzione

L'interesse per l'innovazione sociale in ambito politico e istituzionale sta crescendo rapidamente (Sinclair & Baglioni, 2014), così come si sta consolidando l'idea di innovazione del settore pubblico (Hartley et al., 2013; Sørensen & Torfing, 2017). Le autorità pubbliche considerano sempre più l'innovazione come uno strumento per migliorare la governance, impegnandosi in sforzi strategici per rafforzare le proprie capacità di formulare, implementare e diffondere politiche pubbliche, servizi, design organizzativi e procedure innovative (Sørensen & Torfing, 2017).

Negli ultimi anni, l'Innovazione Sociale Aperta (*Open Social Innovation*, OSI) si è affermata come un paradigma sempre più rilevante nella governance pubblica, collocandosi all'intersezione tra innovazione e trasformazione sociale (Chesbrough & Di Minin, 2014). L'OSI si basa su processi collaborativi che coinvolgono una pluralità di attori – istituzioni pubbliche, imprese, organizzazioni della società civile e cittadini – con l'obiettivo di rispondere in maniera efficace e sostenibile ai bisogni sociali emergenti (Chesbrough, 2004). In particolare, il ruolo delle “imprese ibride” e delle organizzazioni del terzo settore è sempre più centrale in questi processi, poiché esse combinano modelli economici orientati all'impatto sociale e alla sostenibilità finanziaria (Venturi & Zandonai, 2016). L'OSI si caratterizza per il suo carattere partecipativo e inclusivo, promuovendo soluzioni innovative attraverso la condivisione di

conoscenze, risorse e competenze. Questo approccio risulta particolarmente efficace nella gestione dei problemi complessi, o cosiddetti *wicked problems* (Ritterl & Weber, 1973), per i quali le tradizionali strutture di governance risultano spesso inadeguate (Barrena-Martinez et al., 2020; Mahdad et al., 2020; Mortara et al., 2019). Inoltre, il radicamento territoriale (approccio *place-based*) e la capacità di costruire ecosistemi di innovazione sociale sono due elementi chiave per il successo di queste strategie (Billi & Tricarico, 2019). Infatti, l'innovazione sociale dipende fortemente dalle relazioni che intercorrono tra gli attori in essa coinvolti e dalla loro interazione con il contesto territoriale in cui operano (Carayannis e Campbell, 2009). Spesso è associata alla trasformazione di tali relazioni, alla valorizzazione ed alla diffusione delle identità e delle culture locali, ma anche alla creazione di forme di governance locali o regionali, che emergono da processi negoziali tra attori e istituzioni radicati nel territorio (Moulaert, 2016). In questo contesto, le collaborazioni (intersettoriali) emergono come strumenti privilegiati per sviluppare politiche innovative e servizi più idonei a rispondere alle esigenze della collettività (Ansell & Torfing, 2014; Mongelli et al., 2019; Tomo et al., 2020), configurando l'OSI potenzialmente come una strategia chiave per mobilitare risorse collettive e co-creare valore pubblico (Dudau et al., 2019; Moore, 1995). Gli ecosistemi di governance rappresentano delle forme istituzionalizzate orizzontali di interazione tra attori interdipendenti ma autonomi, che collaborano per definire e creare valore pubblico, mobilitando e sfruttando il potenziale degli stakeholders in essi coinvolti, i quali, a loro volta, apportano nuove idee, competenze e risorse. In questo ambito, il settore pubblico assume un ruolo centrale non solo come promotore di innovazione, ma anche come facilitatore di processi collaborativi, ponendo le basi per la creazione di ecosistemi in grado di generare impatti sociali duraturi (Borgonovi & Mussari, 2011; Bryson et al., 2017; Nabatchi et al., 2017). L'adozione di un approccio di meta-governance consente alle istituzioni pubbliche di bilanciare interventi diretti (*hands-on*) e indiretti (*hands-off*), modulando il proprio coinvolgimento in funzione delle esigenze specifiche dei contesti di riferimento (Sørensen & Torfing, 2017; Sørensen et al., 2021). Questo equilibrio risulta determinante per la creazione di ecosistemi OSI resilienti e sostenibili, capaci di adattarsi alle sfide sociali in continua evoluzione.

Alla luce di queste considerazioni, il presente studio considera la governance pubblica come un sistema dinamico, all'interno del quale le istituzioni pubbliche assumono funzioni multiple per sostenere l'innovazione sociale. In particolare, il settore pubblico può svolgere almeno tre ruoli fondamentali: (1) *Sviluppatore e iniziatore*: definendo quadri normativi e strategie per promuovere la creazione di valore nel contesto OSI; (2) *Facilitatore*: favorendo il dialogo e le collaborazioni tra i diversi attori coinvolti; (3) *Finanziatore*: garantendo risorse economiche per lo sviluppo di iniziative innovative.

Nonostante il crescente interesse per l'OSI, permangono ancora numerose questioni aperte sulla sua efficacia e sostenibilità nel lungo termine. In particolare, è necessario approfondire le strategie di governance che favoriscono la creazione di valore pubblico e le modalità con cui gli attori pubblici possono supportare e consolidare gli ecosistemi di innovazione sociale, soprattutto da un punto di vista empirico. Questo capitolo si propone quindi di esplorare i seguenti interrogativi:

1. In che modo il settore pubblico contribuisce a plasmare e sostenere ecosistemi multi-stakeholder di innovazione sociale orientati a creare impatto a livello locale?
2. Quali strumenti e meccanismi di governance possono garantire la generazione di impatti sociali attraverso la OSI?

Attraverso l'analisi di questi quesiti, il capitolo intende offrire un quadro teorico e pratico sull'istituzionalizzazione dell'OSI nei sistemi di governance pubblica. L'obiettivo è fornire spunti di riflessione utili per la progettazione di modelli di governance innovativi e adattabili ai contesti locali, in grado di promuovere un impatto sociale significativo e duraturo (Xavier & Bianchi, 2020).

La ricerca adotta un approccio empirico, basato su un'analisi di casi studio multipli (Yin, 2018), per comprendere meglio le dinamiche delle collaborazioni multi-stakeholder e i fattori che contribuiscono alla creazione di ecosistemi di innovazione sociale sostenibili. L'attenzione sarà rivolta in particolare a contesti caratterizzati da un forte radicamento territoriale, dal ruolo attivo delle istituzioni pubbliche, dai processi di co-creazione, dall'uso di risorse finanziarie dedicate e dall'impatto sociale generato. Problematicizzare le sfide di governance insite in queste collaborazioni consente di affinare la comprensione del ruolo degli attori pubblici nei processi di innovazione sociale e di identificare strategie efficaci per il loro rafforzamento. Il capitolo si propone dunque di contribuire al dibattito sull'OSI fornendo elementi utili per sviluppare modelli di governance capaci di affrontare le sfide del futuro e di rispondere in modo proattivo alle esigenze della società.

2.2. I casi studio

A seguito di questa sezione introduttiva, il capitolo si articola in quattro sottosezioni, ciascuna dedicata all'analisi di un caso studio specifico: Albergo Diffuso Sextantio, Madre Project, Casa del Parco Adamello, e Borgofuturo, casi selezionati appartengono a diverse aree geografiche italiane e rappresentano esempi significativi di ecosistemi di OSI orientati alla creazione di valore pubblico attraverso processi di rigenerazione territoriale e l'inclusione di diversi attori. Il filo conduttore che unisce l'analisi dei quattro casi è il focus sul ruolo dell'attore pubblico. Ciascun caso viene infatti esaminato ponendo l'attenzione su come le istituzioni possano generare impatti sociali duraturi attraverso strategie collaborative e partecipative proprie dell'OSI.

2.2.1. Albergo Diffuso Santo Stefano di Sessanio (Sextantio)

L'Albergo Diffuso di Santo Stefano di Sessanio (Sextantio), in Abruzzo, rappresenta un esempio innovativo e virtuoso di ospitalità diffusa. Questa formula si discosta dall'idea tradizionale di albergo, inteso come unico edificio pensato per l'accoglienza degli ospiti. Al contrario, l'Albergo Diffuso sfrutta e riutilizza abitazioni e strutture storiche disabitate all'interno del borgo medievale, preservandone l'autenticità e contribuendo alla conservazione del patrimonio edilizio esistente. Il progetto va ben oltre la semplice accoglienza turistica: si configura come un'iniziativa di tutela e valorizzazione del patrimonio storico, architettonico e culturale del territorio. Sextantio dimostra come il recupero di borghi abbandonati possa generare sviluppo sostenibile e rilanciare le aree interne. L'ideatore di questo modello è Daniele Kihlgren, imprenditore italo-svedese che agli inizi degli anni 2000 scopre per caso Santo Stefano di Sessanio e ne rimane affascinato per l'autenticità e integrità architettonica. Il borgo medievale, situato a 1.200 metri di altitudine nel Parco Nazionale del Gran Sasso e Monti della Laga, aveva subito un forte spopolamento. L'iniziativa di Kihlgren ha rappresentato un'occasione concreta di rinascita.

Colpito dalla purezza del luogo, Kihlgren decide di acquistare tramite capitale privato alcune delle abitazioni abbandonate e avvia un progetto di restauro che rispetti profondamente l'identità locale. Prima di iniziare qualsiasi intervento, commissiona al Museo delle Genti d'Abruzzo un'approfondita ricerca etnografica, guidata dall'antropologa Nunzia Taraschi – che successivamente diventerà sua collaboratrice ed oggi amministratrice delegata di AD Santo Stefano. Lo studio etnografico, durato due anni, ha fornito le basi per un restauro che non fosse solo estetico, ma volto alla conservazione della cultura materiale – arredi autoprodotto, fotografie e testimonianze (provenienti dal Museo delle Genti d'Abruzzo) – e immateriale del borgo – interviste agli anziani, riscoperta di tradizioni locali, artigianato e gastronomia. L'intervento di Kihlgren, infatti, non prevedeva nuove costruzioni, ma un restauro conservativo delle abitazioni esistenti nel rispetto dei materiali e delle tecniche costruttive tradizionali, evitando l'introduzione di elementi moderni invasivi. Tutto questo era funzionale alla tutela dell'autenticità del borgo.

Come racconta Daniele Kihlgren:

Dunque, il borgo storico “vernacolare” con il suo paesaggio, sebbene lontano dai paradigmi della “classicità”, dovrebbe essere ugualmente considerato “patrimonio”, e quindi da conservare e tutelare a livello istituzionale in questa suggestiva e integra reciprocità costruito storico e paesaggio.

La scelta di non edificare nuove strutture non ha solo una valenza culturale ed estetico ai luoghi, ma diviene anche fondamento di potenziale sviluppo economico. Il borgo, un tempo in declino, colpito dal fenomeno dello spopolamento e dell'abbandono, con un solo bar e un ristorante, si è gradualmente

trasformato in un centro attivo, con nuove attività commerciali, maggiori posti letto e una rete di piccoli imprenditori locali che traggono beneficio dall'afflusso turistico. Le strutture ricettive simil alberghiere sono passate da una a ventitré, mentre le partite IVA – tra ristoranti, botteghe e locali – sono quasi pari al numero dei residenti (circa cinquantacinque su settanta).

Le decisioni strategiche legate al progetto vengono prese internamente da Kihlgren e dal suo team, ma il raggiungimento degli obiettivi più ampi, come la tutela dell'integrità del borgo, richiede il coinvolgimento di vari attori, come le istituzioni, esperti di settore e comunità locali.

L'impatto sociale del progetto è significativo. Sextantio ha creato un indotto economico che coinvolge artigiani, dipendenti e imprese locali. Michele Centonze, direttore commerciale, racconta:

Collaboriamo con gli artigiani e i commercianti del posto: il corso di lavorazione al telaio è svolto da una ragazza del posto, il corso di tintura della lana da signora Valeria che ha una bottega in centro, così come la caccia al tartufo, la lezione di panificazione viene svolta da un abitante locale. C'è un rapporto di reciproco scambio e simbiosi con tutti gli operatori del posto, anche se non appartengono al modello di business Sextantio.

Tuttavia, nonostante la sinergia economica, permane una certa diffidenza da parte di alcuni residenti, che percepiscono l'iniziativa come una rottura con la vita tradizionale del borgo.

Tra gli stakeholder dell'ecosistema di creazione di valore in cui opera AD sono coinvolti i lavoratori del settore turistico, artigiani, collaboratori esterni ma anche istituzioni pubbliche: il Comune, la Regione e, in alcuni casi, il Ministero del Turismo, che ha mostrato interesse per il modello di ospitalità diffusa.

L'amministrazione comunale gioca un ruolo cruciale, vista la complessità di gestione di un piccolo borgo montano. Il dialogo con il Comune è costante, sebbene non privo di tensioni. Se da un lato il progetto ha portato benefici economici e visibilità al borgo, dall'altro alcune scelte, come l'inedificabilità totale, hanno generato attriti, poiché l'amministrazione locale deve bilanciare le esigenze dei residenti con la visione conservativa del progetto.

A livello regionale, l'esperienza di Santo Stefano è stata così significativa che la Regione Abruzzo ha riconosciuto il valore del modello di Albergo Diffuso e ha lavorato per inserirlo nella normativa regionale. Sextantio ha fornito un riferimento concreto per la definizione dei criteri di restauro conservativo e valorizzazione delle identità locali, diventando un punto di riferimento per la regolamentazione di questa forma di ospitalità.

Come sottolinea Michele Centonze, inizialmente l'Albergo diffuso non era riconosciuto a livello normativo e veniva classificato semplicemente come "affittacamere". Solo nel 2013, grazie a un disegno di legge discusso e approvato

dal Consiglio Regionale d'Abruzzo, si è ottenuto un pieno riconoscimento legale del modello. Nazario Pagano, promotore della legge, ricorda che:

Il disegno di legge mirava promuovere il territorio attraverso il recupero dei borghi, del patrimonio architettonico e identitario, offrendo nuove opportunità sociali ed economiche anche per gli emigranti che desiderano tornare e di avere anche una proiezione, e per le nuove generazioni che magari invece di abbandonare i luoghi d'origine, potevano rimanere lì e cercare di creare attività, posti di lavoro, partite iva, attività di ristorazione, e avere l'occasione anche di rilancio dell'economia locale.

Uno degli aspetti più peculiari del progetto Sextantio è la grande risonanza mediatica che ha avuto a livello nazionale e internazionale. Nonostante l'Albergo Diffuso sia una realtà di dimensioni contenute, il modello ha suscitato interesse come esempio di turismo sostenibile e recupero del patrimonio storico. Tuttavia, questa visibilità ha creato anche un contrasto con la realtà locale: un piccolo borgo montano, improvvisamente sotto i riflettori, ha dovuto confrontarsi con dinamiche economiche e sociali nuove.

La sfida più grande rimane quella di bilanciare il rispetto dell'identità locale con le esigenze del turismo. Sextantio non punta su un turismo di massa, ma su un'accoglienza selezionata e calibrata, che mantenga l'equilibrio tra sviluppo economico e conservazione del patrimonio.

Una ulteriore caratteristica di Sextantio riguarda la sua conservazione ed ineditabilità, fattori peculiari, ma che rappresentano spesso una questione conflittuale. Tuttavia, ha recentemente vinto una sfida significativa: la demolizione di un (unico) edificio moderno, abbandonato da decenni. Grazie a un tavolo tecnico con la Regione Abruzzo, il Comune ha deciso di procedere alla demolizione per restituire armonia e bellezza al paesaggio. Questa azione rappresenta un importante passo nella tutela del rapporto tra costruito storico e paesaggio, e dimostra come la conservazione possa essere alla base di modelli replicabili per lo sviluppo delle aree interne.

Sextantio rappresenta una sfida continua tra la necessità di mantenere l'integrità del borgo e il confronto con le dinamiche amministrative e comunitarie. Il modello dell'Albergo Diffuso dimostra come sia possibile coniugare conservazione e sviluppo, dando nuova vita a territori marginali attraverso un modello di ospitalità rispettoso del patrimonio locale.

Il progetto si distingue non solo per il valore imprenditoriale, ma anche per la sua dimensione culturale e politica. L'attore pubblico ha giocato un ruolo fondamentale, sia nel riconoscere formalmente il modello attraverso interventi normativi sia nel promuovere la salvaguardia del paesaggio storico-culturale. In questo senso, l'Albergo Diffuso si configura come una strategia di innovazione sociale aperta capace di stimolare un nuovo approccio alla rigenerazione dei borghi.

Questo modello si è dimostrato replicabile e virtuoso: attraverso il recupero degli spazi abbandonati, ha generato un'economia locale sostenibile, fondandosi su un turismo di qualità/lento, sull'inclusione delle comunità locali e sulla valorizzazione delle tradizioni. In un'epoca in cui le aree interne rischiano l'abbandono, Sextantio indica una possibile via di rinascita, capace di preservare la memoria dei luoghi, e al tempo stesso, di proiettarli verso un futuro possibile e vitale.

2.2.2. Madre Project (MP)

Madre Project (MP) è una Scuola del Pane che nasce a Chiaravalle (Milano) e che esplora soluzioni innovative per adattarsi alle sfide del cambiamento climatico e promuove un nuovo modo di fare impresa con un impatto sociale positivo. Il suo motto, «Cominciamo a ripensare il pane per trasformare i luoghi», sintetizza la missione del progetto: utilizzare il pane come strumento concreto e simbolico, per promuovere la trasformazione culturale, ambientale e urbana.

Il pane, in questo contesto, diventa un mezzo di comunicazione e connessione tra diversi mondi, quello di Terzo Paesaggio – organizzazione non profit impegnata in iniziative di rigenerazione urbana a base culturale, Davide Longoni, maestro panificatore e innovatore, promotore della coltivazione di diverse varietà di grano nel territorio milanese – e Avanzi, società benefit e incubatore di imprese sociali, specializzata nello *scaling*¹ di iniziative ad impatto sociale.

La collaborazione tra Terzo Paesaggio e Davide Longoni risale al 2013, con la rigenerazione dei terreni del Parco della Vettabbia, dove Longoni ha avviato la coltivazione di cereali senza diserbanti e concimi, introducendo una rotazione triennale del grano, leguminose ed erbe mediche.

L'ingresso di Avanzi ha contribuito alla strutturazione del progetto grazie alla definizione di un *business plan* e di un programma didattico.

MP si configura come una Scuola Multidisciplinare del Pane, concepita come un programma di Master progettato per formare ed educare maestri panificatori nell'arte della panificazione. Il programma della scuola si fonda su tre pilastri principali: il pane, il territorio e l'impresa/imprenditorialità. MP non si limita a formare i panificatori, ma crea agenti della trasformazione territoriale che possano concepire una panetteria non solo come un luogo di vendita, ma un vero e proprio centro culturale e comunitario. Oltre all'attività principale della scuola di panificazione, MP integra un programma culturale completo, ampliando il suo impatto oltre la sola produzione di pane.

Oltre ai tre soggetti impegnati nella promozione, progettazione e realizzazione, MP si avvale di un ampio ecosistema di collaboratori, coinvolti in diverse fasi di sviluppo. Tra gli sponsor tecnici, per esempio, ci sono Tagliavini, e Volvo Trucks Italia, come fornitori di infrastrutture e macchinari. La Rete di

1 Con "scaling" si intende il processo di crescita e diffusione di un'iniziativa che consente di aumentarne l'impatto – replicandola o estendendola a nuovi contesti – mantenendo l'efficienza economica e organizzativa.

collaborazioni include soggetti attivi nel settore della panificazione, Panificatori Agricoli Urbani (PAU), della sostenibilità agricola, Soul Food Forest Farm, partner con cui Terzo Paesaggio collabora nello sviluppo della Biblioteca del Grano, della cultura e dell'impatto sociale, Mudec, nonché del mondo del vino naturale, come Vignaioli Naturali. Il progetto ha inoltre ricevuto il supporto di fondazioni filantropiche, tra cui Fondazione di Comunità Milano, Fondazione Giordano Dell'Amore Socia Venture e Fondazione Cariplo.

Un ruolo cruciale è svolto dall'attore pubblico, rappresentato dal Comune di Milano e, in particolare, nella figura del Direttore dell'Ufficio per l'Economia Urbana, la Moda e il Design del Comune di Milano. Questo ufficio si occupa di rigenerazione urbana e sviluppo economico dei quartieri. Il ruolo dell'attore pubblico non è stato soltanto quello di natura finanziaria, ma e più complessivamente, di supporto e facilitazione "amministrativa". L'attore pubblico ha supportato MP attraverso tre strumenti e risorse chiave che si inseriscono in un Programma di sostegno dell'Economia Civile nei Quartieri. Attraverso queste risorse fornite, l'attore pubblico è stato un attore rilevante che ha promosso e sostenuto l'espansione delle iniziative.

Il primo strumento è il Crowdfunding Civico che prevede un meccanismo di finanziamento del 50% del progetto: il Comune mette a disposizione una piattaforma di raccolta fondi e contribuisce con risorse a fondo perduto pari al 50% del budget del progetto, a condizione che l'altra metà venga raccolta attraverso donazioni della comunità. Questo meccanismo ha avviato l'iniziativa, consentendo una campagna di raccolta fondi di successo, e rappresenta l'impegno dell'attore pubblico a potenziare le idee dal basso e a fornire opportunità di sperimentazione, sfruttando il coinvolgimento della comunità. Tale strumento/dispositivo ha consentito a Madre Project di avviare il progetto e gli ha permesso di raccogliere cifre sufficienti per fare una sperimentazione di successo.

Il secondo strumento è la "Scuola di Quartiere", un'iniziativa volta a sostenere progetti ideati e realizzati dai cittadini per migliorare la vita nelle periferie della città. Attraverso questo programma, gruppi informali o organizzazioni non-profit possono accedere a contributi a fondo perduto fino a 30.000 euro e beneficiare di formazione e accompagnamento personalizzati nel perseguimento dei loro obiettivi. Tale programma ha ulteriormente creato per Madre project un ecosistema che ha rafforzato la rete del progetto e la sua capacità di collaborare con iniziative complementari.

Il terzo strumento è il programma "MI 15 – Spazi e Servizi per Milano a 15 Minuti", un'iniziativa che supporta le imprese a impatto sociale capaci di migliorare il contesto urbano in cui operano. Il bando sostiene l'attivazione e il potenziamento di spazi e servizi di quartieri, con l'obiettivo di realizzare la "città a 15 minuti", dove i cittadini possono accedere ai servizi essenziali in tempi ridotti. Attraverso questo programma, MP ha acquisito un container/laboratorio mobile dotato di forni, consentendo alla Scuola del Pane di operare

come risorsa educativa itinerante, capace di raggiungere diverse comunità e la cultura della panificazione.

Questi strumenti dimostrano l'impegno del Comune nel promuovere l'economia di prossimità e nel sostenere iniziative a impatto sociale, contribuendo alla rigenerazione urbana e al rafforzamento del tessuto comunitario. L'attore pubblico colloca la progettazione dei vari strumenti di supporto formalmente dentro un quadro più ampio e complessivo, che contempla l'aspirazione a un modello di imprenditorialità sociale e di misure di sostegno all'impresa.

Come emerso dall'intervista con il referente di Avanzi, l'investimento su questo tipo di politiche che promuovono l'economia civile legata a determinati territori:

È quasi la costruzione di un distretto, di una filiera, di un ecosistema di imprese e di operatori di natura a ispirazione sociale attorno all'area che oggi possiamo collocare fra Corvetto, Vaiano, Porto di Mare, e Chiaravalle. Stano nascendo molte iniziative dal basso, di economia sociale. Spesso data la localizzazione: Corvetto a sud, Chiaravalle come frammento, manifesto del paesaggio agrario di rappresentazione di Economie legate alla terra.

Infatti, un altro tema emerso dall'analisi riguarda la motivazione che guida le azioni dell'attore pubblico, basata su un approccio inclusivo e aperto, favorendo la rigenerazione urbana inclusiva e promuovendo lo sviluppo economico a livello di quartiere. L'è riassunto come segue:

Non si tratta soltanto di guardare alle comunità urbane come dei portatori di bisogni, e le organizzazioni come dei portatori di interessi, diciamo un'interpretazione un po' aziendalista. Il paradigma dell'innovazione sociale, per come almeno lo intendiamo noi, è un guardare la società con un giacimento di risorse potenziali e, di conseguenza, interloquire, in maniera tendenzialmente collaborativa, con le esperienze *bottom up*, un po' riconoscendole, un po' aiutando, sollecitandole dall'alto, anche con una serie di strumenti per fare in modo che questa vitalità, questa energia, queste risorse potenziali possano dispiegarsi, perché crediamo che questo faccia bene alla città sotto diversi punti di vista, dal punto di vista della coesione, dal punto di vista economico, dal punto di vista dell'inclusione sociale. Ok, quindi questo è in qualche modo il framework in cui ci muoviamo [...]. Pensiamo che incoraggiare i cittadini a guardare al loro quartiere, alla loro città, come a un terreno di gioco dove possano esprimersi, intraprendere e immaginare sia qualcosa di positivo per la salute della città [...] Vorremmo che l'amministrazione pubblica fosse amica di tutti, quindi vorremmo lo stesso tipo di disponibilità e apertura, reattività, facilità di relazione, apertura, spazi e confronto.

Nonostante il sostegno dell'attore pubblico, MP ha tuttavia incontrato difficoltà legate a meccanismi burocratici complessi. Un esempio emblematico riguarda l'impossibilità di utilizzare uno spazio pubblico dismesso vicino al Padiglione Chiaravalle, attualmente in concessione e sede di Terzo Paesaggio, a

causa della sua inclusione nel Piano delle Alienazioni e delle Valorizzazioni degli Immobili (PAVI). Tale vincolo, sebbene non preveda necessariamente la vendita dell'immobile, impedisce l'avvio di procedure di assegnazione, generando una condizione di stallo amministrativo. Di conseguenza, l'impossibilità di accedere a bandi pubblici per la gestione dello spazio mette a rischio la sostenibilità a lungo termine del progetto.

Ulteriori criticità emergono in relazione alla scadenza del contratto di concessione con il Municipio 5 (prevista per aprile 2025), generando incertezza sulla continuità delle attività di Terzo Paesaggio. La necessità di partecipare a numerosi bandi per garantire la sostenibilità del progetto evidenzia una disparità tra il sostegno alle realtà territoriali e la gestione di ingenti finanziamenti pubblici, come nel caso del progetto Open Agri, in cui non vi è stata la possibilità di ottimizzare e usare al meglio le risorse economiche disponibili.

Nonostante le difficoltà, MP ha prodotto risultati significativi. La prima edizione della Scuola del Pane ha formato undici panificatori, tra cui Antonio Palana, che ha aperto la sua bottega "Frangipane" a Messina. MP sta inoltre costituendo una società partecipata da Fondazione Giordano Dell'Amore Social Venture e sta esplorando nuovi potenziali partner.

Il caso MP evidenzia la natura ambivalente del rapporto con l'attore pubblico, che si configura come un sistema dalle molteplici sfaccettature, caratterizzato non solo da opportunità di collaborazione, ma anche da ostacoli burocratici. Questa relazione può essere paragonata a un "mostro bifronte", come descritta da uno dei membri fondatori di MP, Andrea Perini: da un lato, il supporto istituzionale ha avuto un ruolo determinante nello sviluppo e nell'espansione del progetto; dall'altro, i vincoli amministrativi hanno posto sfide significative alla sua sostenibilità e crescita.

Il contributo del Comune non si è limitato all'aspetto finanziario, ma ha anche riguardato l'ideazione, il sostegno e di accompagnamento, il supporto (strategico), e la definizione di una cornice di riferimento che ha conferito senso e coerenza alle iniziative come MP, inserendole in una visione più ampia di rigenerazione urbana e sviluppo economico locale.

Nel caso di MP, il coinvolgimento dell'attore pubblico è stato determinante durante le fasi di *scaling* e implementazione del progetto, fungendo da catalizzatore per il successo di MP. Gli attori pubblici non solo forniscono supporto attraverso le diverse risorse e strumenti disponibili, come il crowdfunding civico, la Scuola di Quartiere e il programma MI 15 Spazi e Servizi, ma hanno anche contribuito ad allineare il progetto agli obiettivi politici più ampi, garantendone la sostenibilità e l'impatto a lungo termine. Tuttavia, le difficoltà incontrate, come i limiti dalla burocrazia e l'incertezza legata alla gestione degli spazi pubblici, dimostrano la necessità di una maggiore flessibilità nelle politiche di supporto all'innovazione sociale.

Nonostante queste sfide, MP rappresenta un modello esemplare di come un'iniziativa a impatto sociale possa evolvere grazie a una sinergia tra società civile, istituzioni pubbliche e attori privati. Il progetto dimostra che attraverso un approccio collaborativo e integrato, è possibile costruire un ecosistema territoriale in grado di generare valore pubblico. Questa esperienza suggerisce la necessità di politiche pubbliche più agili e inclusive, capaci di sostenere in modo efficace realtà emergenti dell'economia civile e uno sviluppo territoriale sostenibile.

2.2.3. Casa del Parco Adamello

Casa del Parco Adamello è un'iniziativa gestita dalla s.r.l. SB (società benefit) Avanzi Discover, la quale utilizza gli spazi concessi dalla Comunità Montana di Valle Camonica a seguito di un bando pubblico deliberato il 07/02/2022 e che ha affidato la gestione alla società a partire dall'8 luglio 2022. La struttura – risalente al 1922 – è situata all'ingresso del Parco Adamello e svolge molteplici funzioni, fungendo principalmente da ostello e da bar, ma anche ponendosi come centro culturale di riferimento per il territorio. Avanzi Discover si propone di sostenere, tramite la propria attività imprenditoriale, iniziative culturali e progetti legati all'esplorazione e alla rigenerazione del territorio montano circostante, con un focus sull'educazione ambientale, intesa in modo ampio come sperimentazione dell'area del parco. Inoltre, la Casa del Parco si occupa di coordinare numerose attività culturali, cercando di essere un punto di riferimento per la partecipazione attiva dei cittadini, attraverso un approccio consapevolmente *place-based* e di co-creazione. Questo implica il coinvolgimento della società civile, delle associazioni locali e dei produttori del territorio nelle attività organizzate dalla Casa del Parco, che è anche un luogo dove questi attori si incontrano durante momenti di scambio, come ad esempio i pranzi sociali che fungono da occasioni per eventuali feedback tra le persone che compongono la rete. L'obiettivo di Avanzi Discover si basa sul concetto di Comunità di Desiderio, e cioè sull'idea di una comunità in cui «i desideri da singolari diventano plurali e da personali collettivi, trasformandosi in obiettivi di sviluppo, crescita e valorizzazione locale»².

L'offerta culturale di Casa del Parco ha anche una funzione attrattiva nei confronti dei turisti e delle persone esterne alla valle. Avanzi Discover, infatti, mira ad avere un impatto sia sulle reti corte, cioè la Valsaviore, sia sulle reti medie, la Valle Camonica, sia su quelle che chiama reti lunghe, cioè sulle persone esterne alla Valle Camonica³ in un'ottica di una convivenza positiva e sinergica tra i desideri di questi diversi stakeholder. In particolare, gli eventi organizzati includono sia presentazioni di libri sia manifestazioni di maggiore portata,

2 Avanzi Discover s.r.l. SB (2023), *Relazione di impatto 2023*.

3 Avanzi Discover s.r.l. SB (2023), *Relazione di impatto 2023*.

come Campo Base Festival. Dal punto di vista del ruolo dell'attore pubblico, l'iniziativa è stata possibile grazie, appunto, all'affidamento della gestione della Casa del Parco tramite un bando pubblico promosso dalla Comunità Montana di Valle Camonica. Questo bando ha rappresentato uno slancio importante per la creazione della s.r.l. Avanzi Discover, che è detenuta al 100% da Avanzi – Sostenibilità per Azioni S.p.A. SB, una società nata nel 1997 con sede a Milano che si occupa di innovazione sociale e sostenibilità. Il bando ha dato impulso alla creazione di una vera e propria attività imprenditoriale e ha rappresentato un'opportunità per un territorio che, economicamente, è fortemente provato dallo spopolamento e in cui sopravvivere come impresa può essere considerato di per sé un obiettivo di impatto significativo. In un contesto caratterizzato dalla chiusura di numerose attività commerciali, la capacità di un'impresa di sopravvivere e generare opportunità culturali e occupazionali è infatti di fondamentale importanza. Nonostante, inizialmente, Avanzi non intendesse avviare una vera e propria attività imprenditoriale, il bando pubblico ha rappresentato l'occasione di riflettere sulla possibilità di intraprendere questa strada e il bando è stato l'occasione per costituire parallelamente la società. La Casa del Parco, quindi, è divenuta un esempio positivo di come un'iniziativa pubblica – in questo caso, il bando di gestione – possa aprire opportunità per l'imprenditoria sociale, dischiudendo nuove energie e idee per lo sviluppo di un territorio. Il bando pubblico è stato dunque un motore propulsore per l'avvio dell'iniziativa di Avanzi Discover. Attualmente, tra i progetti in corso di Discover, si sta tentando di aprire la partecipazione all'impresa a nuovi attori territoriali, per condividere questa avventura imprenditoriale, attraverso un percorso di accompagnamento mirato, con l'obiettivo di consentire a questi ultimi di proseguire e sviluppare l'attività di Casa del Parco. Questo approccio si inserisce nella volontà di replicare l'esperienza positiva di Casa del Parco Adamello in altri territori e contesti, con l'intento di avviare nuovi progetti simili, focalizzati sulla rigenerazione di spazi dismessi e sul ritorno di beni pubblici alla comunità. Gli obiettivi di Avanzi Discover, quindi, non si limitano al progetto Casa del Parco, ma abbracciano una visione più ampia, sempre orientata alla valorizzazione e allo sviluppo sostenibile dei territori di media montagna, cioè quegli «spazi interstiziali che non appartengono né alle logiche iperproduttive delle valli pianeggianti industrializzate, né a quelle della montagna *playground* dello sviluppo turistico»⁴.

Il rapporto tra Casa del Parco e l'attore pubblico è formalmente regolato dal contratto di gestione. Tuttavia, grazie alla sinergia tra le idee innovative di Discover e alla disponibilità dell'Ente Pubblico al dialogo e alle proposte, il progetto ha acquisito una dimensione ben più ampia, evolvendo oltre gli scopi originari di tenere aperta la struttura e l'ostello e dunque oltre le aspettative dell'attore pubblico. Il caso di Casa del Parco dimostra, inoltre, come gli interessi di

4 Avanzi Discover s.r.l. SB (2023), *Relazione di impatto* 2023, p. 8.

diversi attori pubblici possano incontrarsi tra loro e integrarsi con quelli di attori privati e del terzo settore, dando vita a una collaborazione che, attraverso un dialogo costruttivo, genera un impatto positivo sul territorio. Nel caso specifico di Casa del Parco, la Comunità Montana aveva interesse a trovare una destinazione utile per uno spazio su cui aveva investito ingenti risorse economiche. L'Ente Parco, dal canto suo, desiderava valorizzare una parte del territorio montano, meno turistica rispetto ad altre zone, mentre i Comuni avevano l'esigenza di favorire la creazione di nuovi posti di lavoro in un territorio caratterizzato dalla chiusura di numerose attività commerciali e dallo spopolamento. In questo contesto, Casa del Parco diventa il punto di incontro tra queste diverse aspettative e il "collettore" di queste diverse ma complementari necessità. Avanzi Discover, in quanto appendice della società di innovazione sociale Avanzi, è riuscita a portare il progetto al di là delle aspettative della pubblica amministrazione, trasformando la struttura in un luogo che non si limita a essere un ostello o un bar, ma che si impegna a generare un impatto positivo sul territorio e sulle persone. Tutto questo grazie a un incontro positivo tra le intenzioni di tutti gli attori in gioco nell'ecosistema e alla capacità di Casa del Parco di fare da catalizzatore per queste diverse aspettative e necessità e creare reti.

Inoltre, il rapporto tra l'attore pubblico e la società Avanzi Discover si è evoluto, diventando più complesso e articolato rispetto al semplice supporto pubblico nella gestione di Casa del Parco. In effetti, la pubblica amministrazione ha riconosciuto il valore dell'approccio innovativo di Avanzi e si sono avviati diversi momenti di ragionamento su politiche pubbliche di sviluppo della valle, formali e informali. In questo modo, Avanzi ha influenzato le politiche pubbliche locali, assumendo occasionalmente un ruolo di consulenza strategica per la pubblica amministrazione. Questo dimostra come l'introduzione di una società di gestione esterna, attraverso il bando pubblico, non solo abbia apportato una gestione più dinamica di Casa del Parco, ma abbia anche infuso nuove energie e prospettive agli obiettivi della PA, contribuendo a rinnovare e potenziare le politiche pubbliche locali. Un rapporto – quello tra Avanzi Discover e la PA – che nel tempo è diventato sempre più positivo nonostante una iniziale diffidenza dovuta anche alla provenienza al di fuori della valle della società di gestione che dunque ha avuto la percezione di essere avvertita come estranea alle dinamiche locali. Tuttavia, nel tempo, il rapporto è cambiato e si è evoluto verso un maggiore grado di fiducia. Le dimensioni ridotte delle amministrazioni locali hanno inoltre favorito un dialogo informale e diretto tra Discover e le istituzioni di riferimento. Le relazioni tra Avanzi e la pubblica amministrazione sono quindi cresciute, diventando sempre più positive. Oltre al contributo previsto a rendicontazione per una parte delle spese relative al palinsesto culturale da parte della Comunità Montana, Discover non riceve altri aiuti finanziari dalla pubblica amministrazione e, in quanto s.r.l., non ha accesso a forme di remunerazione del valore sociale generato come bandi pubblici e altri strumenti di supporto. La sopravvivenza del valore sociale generato

dipende principalmente dalle attività commerciali della Casa del Parco, che ha anche dovuto aprire un mutuo per sostenere la gestione. Tuttavia, per il futuro, Avanzi Discover mira a capire come migliorare la “sostenibilità del modello di business”⁵ e a considerare possibili modalità per valorizzare economicamente il valore sociale creato, attraverso un approccio collaborativo con l’ente pubblico. Vi è infatti un gap tra il valore sociale creato e il riconoscimento di quest’ultimo. La società, d’altronde, ha un obiettivo di impatto sociale chiaro, che è misurato attraverso una teoria del cambiamento (ToC) e indicatori specifici, i quali vengono monitorati utilizzando sia dati qualitativi che quantitativi. Questo approccio ha permesso a Casa del Parco di documentare e misurare i risultati generati dalle attività svolte, sia in termini culturali che sociali, ma anche economici.

Casa del Parco, oltre a collaborare con la Pubblica Amministrazione, ha cercato in questi anni anche di inserirsi armonicamente nel contesto locale su più larga scala. Un esempio concreto di questo è la collaborazione con il Biodistretto, una rete che ha come obiettivo quello di promuovere la fiducia tra i produttori locali e altri attori del territorio, come cittadini e associazioni. Il Biodistretto si fa anche promotore della sostenibilità, con un focus sull’agricoltura biologica. Casa del Parco, infatti, è parte di questo Biodistretto e ha partecipato a diversi progetti, come, ad esempio, “Montagne in Transizione”, con l’obiettivo di sviluppare un rapporto di fiducia tra i produttori e le altre realtà locali. Un altro elemento interessante riguarda la composizione del Biodistretto, che coinvolge molte persone non originarie della Valcamonica o che, pur essendo originarie, hanno vissuto all’esterno. Questo consente di portare nuove energie, idee e approcci innovativi nella valle, contribuendo a un processo di cambiamento positivo e di sviluppo del territorio come notato già nell’esperienza di Avanzi Discover, proveniente da Milano. Un altro aspetto interessante è che Casa del Parco è diventato nel tempo un polo attrattivo per associazioni del terzo settore che decidono occasionalmente di organizzarvi incontri ed eventi, diventando dunque un punto di riferimento per la creazione di reti con numerose realtà. In conclusione, Casa del Parco rappresenta un esempio tangibile di come un’iniziativa pubblica e privata possa convergere in un progetto che non solo risponde alle esigenze del territorio, ma riesce a creare nuove opportunità culturali, economiche e sociali. La collaborazione tra la pubblica amministrazione, la società Avanzi Discover e i vari attori locali ha dato vita a una realtà che va ben oltre la semplice gestione di un ostello, diventando un centro di promozione culturale, un laboratorio di innovazione sociale e un motore di sviluppo per la valle. Questo esempio può essere replicato in altri contesti, con l’obiettivo di rispondere alle sfide economiche e sociali di territori simili, contribuendo al loro rilancio e sviluppo sostenibile, come d’altronde nei progetti futuri della stessa Avanzi Discover, che mira dunque alla scalabilità del modello.

5 Avanzi Discover s.r.l. SB (2023), Relazione di impatto 2023, p. 46.

2.2.4. *Borgofuturo*

Il caso di Borgofuturo mette in luce come gli attori pubblici possano, talvolta, ricoprire un ruolo chiave nel potenziare dinamiche di innovazione sociale, contribuendo a delineare e supportare gli ecosistemi multi-attoriali entro cui le stesse si sviluppano, attraverso modalità e risorse differenti.

Borgofuturo è un progetto di rigenerazione territoriale su base culturale che nasce nel 2010 all'interno dell'amministrazione comunale del borgo di Ripe San Ginesio, nell'entroterra maceratese, grazie alla visione dell'allora assessore alla cultura ed all'azione trainante delle persone e delle istanze che in seguito daranno vita all'omonima associazione giovanile (formalmente costituita nel 2014), già attive nella promozione culturale e nella tutela ambientale. Attraverso l'imperativo della sostenibilità ambientale, sociale ed economica, Borgofuturo si pone come obiettivo principale la rivitalizzazione e la valorizzazione dei luoghi in cui si inserisce e delle loro comunità. Le attività che definiscono l'ampiezza del progetto sono catalizzate attraverso l'organizzazione di «un festival della sostenibilità a trecentosessanta gradi»⁶. Lo stesso si svolge su base biennale e mira a promuovere un nuovo immaginario del luogo, a diffondere maggiore consapevolezza rispetto ai temi della sostenibilità, nonché a favorire la costruzione di nuove relazioni sociali, facendo leva sulle tradizioni locali, sull'arte e sulla cultura. Accanto all'organizzazione del festival, dal 2017, Borgofuturo propone anche il Social Camp. Definito come un «esperimento di autoformazione orizzontale e collaborativa dal formato residenziale»⁷ è un evento che offre uno spazio per la condivisione di esperienze e conoscenze volte a ripensare il legame con il territorio, alla luce delle sfide e delle opportunità specifiche che lo caratterizzano. Infine, Borgofuturo si propone di favorire dinamiche di innovazione amministrativa, attraverso l'implementazione di una serie di iniziative a livello locale di rilevanza sia economica che architettonica, nonché di contribuire ad un più ampio processo partecipato di sviluppo e programmazione territoriale, attraverso progetti quali Borgofuturo+ e Qui Val di Fiastra.

Il Comune di Ripe San Ginesio non ha solo agito da promotore dell'intuizione alla base di Borgofuturo, ma anche da facilitatore per l'implementazione ed il consolidamento della stessa. Ha, infatti, definito le condizioni istituzionali, nonché lo spazio decisionale, operativo e fisico, sia per l'organizzazione degli eventi che per l'avvio delle azioni di progettazione partecipata. Il progetto Borgofuturo+ ha determinato un ampliamento del ruolo istituzionale, attraverso il coinvolgimento di diverse amministrazioni locali limitrofe. Le stesse hanno affiancato il Comune di Ripe San Ginesio anche attraverso l'apporto di risorse finanziarie, compatibilmente con le singole capacità territoriali. Una funzione cruciale è stata poi assunta dalla pubblica amministrazione a livello nazionale

⁶ Paolo Teodori, Sindaco del Comune di Ripe San Ginesio.

⁷ <https://borgofuturo.net/socialcamp25/>.

che, attraverso il Bando Borghi⁸ ha reso possibile l'avvio del progetto Qui Val di Fiastra, un progetto di rigenerazione culturale e sociale dell'omonima vallata, nato dall'immaginario del festival, delineandone il quadro amministrativo e finanziario. Tale bando ha, infatti, reso possibile l'assegnazione di importanti fondi funzionali alla sua implementazione, inquadrando l'amministrazione nazionale come uno dei suoi principali finanziatori. Un supporto fondamentale all'attuazione dei progetti è derivato poi dall'amministrazione regionale, che ha assunto un importante ruolo attuativo ed operativo, facilitando il coinvolgimento di diverse amministrazioni locali limitrofe e di alcune università marchigiane. Queste ultime hanno facilitato il potenziamento la componente dell'innovazione in perfetta ottica di quintupla elica⁹. Lo sviluppo di Borgofuturo si contraddistingue quindi per un'evoluzione progressiva verso l'integrazione di nuovi attori e la realizzazione di un ecosistema innovativo di sviluppo locale, in cui gli attori del settore pubblico hanno svolto una funzione abilitante, dimostrando non solo la scalabilità e la replicabilità dell'esperienza di governance partecipata, ma anche la possibilità di ampliarne i confini.

La capacità di abilitare l'ecosistema si ricollega certamente anche alla dimensione delle risorse che gli attori pubblici hanno apportato a supporto di Borgofuturo. Sia le amministrazioni locali che quelle sovra-locali coinvolte nel progetto hanno, infatti, agito da apportatori di varie risorse, sia di tipo materiale che immateriale. Tale ruolo può essere percepito come meno attivo rispetto ad altri, in quanto non necessariamente è associato a un reale coinvolgimento diretto all'interno del progetto, ma può risultare comunque determinante al contributo complessivo, poiché crea le condizioni abilitanti per l'azione degli altri attori e sostiene la sostenibilità delle iniziative intraprese. Tra le risorse materiali, certamente fondamentali sono risultate essere quelle di tipo finanziario, apportate sia a livello nazionale che locale. A livello locale, il Comune di Ripe San Ginesio ha inizialmente stanziato risorse finanziarie funzionali all'organizzazione ed all'implementazione del festival, elemento catalizzatore del progetto Borgofuturo, per poi investire anche in sotto-attività ad esso connesse ed in attività di più ampia portata, quali il processo di recupero e trasformazione degli spazi, che hanno costituito i primi passi verso la rigenerazione territoriale allargata. Tale rigenerazione è stata resa concretamente possibile grazie alle risorse finanziarie stanziate attraverso il Bando Borghi, cui si sono aggiunte risorse

8 Il Bando Borghi è integrato nel Piano Nazionale Borghi, un programma previsto dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), volto a sostenere lo sviluppo economico e sociale delle aree più lontane dai grandi centri urbani, basato sulla rigenerazione culturale dei piccoli centri e sul rilancio del turismo. Le azioni sono strutturate intorno a progetti culturali integrati a livello locale.

9 Il modello della quintupla elica illustra e rappresenta i processi generativi di innovazione sociale come azioni che coinvolgono i tre principali attori del sistema dell'innovazione (pubblici, privati e università) (Etzkowitz e Leydesdorff, 1998) e la società civile e sono influenzate dal contesto ecologico in tali attori cui operano (Carayannis e Campbell, 2009; 2012).

finanziarie delle amministrazioni locali coinvolte che, anche se talvolta contenute, hanno sostenuto la progettazione e l'implementazione degli interventi previsti. Altre risorse materiali rilevanti comprendono, inoltre, *facilities* e spazi pubblici che, soprattutto a livello comunale, sono state messe a disposizione per la realizzazione delle iniziative ricreative e culturali o messi a disposizione per lo sviluppo di attività economiche locali innovative. Tra le risorse immateriali, invece, il capitale sociale ha rappresentato il motore principale per lo sviluppo e la diffusione di Borgofuturo, nonché per promuoverne la scalabilità. Gli attori pubblici hanno, infatti, contribuito in misura importante all'ampliamento del progetto verso la configurazione ecosistemica, condividendo il proprio network e mettendo a sistema conoscenze e competenze differenti. Questo punto si connette a quanto emerso in precedenza, in particolare al ruolo svolto dall'amministrazione regionale che è stata in grado di rafforzare significativamente il capitale sociale, facilitando il coinvolgimento di più amministrazioni comunali nella progettazione partecipata e delle università del territorio.

Sebbene, nel complesso, l'esperienza di Borgofuturo rappresenti un esempio di come l'attore pubblico, a diversi livelli, possa intervenire positivamente in un ecosistema di innovazione sociale, la diversità nelle risorse apportate, ma soprattutto nei ruoli ricoperti sottende, alle volte, motivazioni al sostegno eterogenee. Comune a tutti gli attori pubblici coinvolti è certamente l'interesse nei confronti della dimensione dell'impatto sociale che è considerato come uno strumento informativo e fondamentale per una migliore comprensione del territorio e per il disegno delle sue future politiche di gestione. Inoltre, comunicare risultati di impatto sociale positivo permette agli attori pubblici di migliorare la propria *accountability*, nonché di diffondere e promuovere la propria esperienza. Nonostante il tema dell'impatto sociale sia risultato essere un tema di forte interesse per gli attori pubblici facenti parte di Borgofuturo, motivandoli a sostenere il progetto, nella pratica, gli stessi non sono coinvolti nella progettazione e nell'implementazione di un sistema di misurazione *ad hoc*; i risultati raggiunti vengono valutati sulla base di una serie di dati oggettivi derivanti da osservazioni sul campo. In effetti, Borgofuturo non ha sviluppato un proprio sistema di valutazione dell'impatto sociale che preveda l'utilizzo di metriche ed indicatori specifici, ma gli attori pubblici, soprattutto quelli a livello locale, monitorano l'andamento delle iniziative e degli interventi sulla base di evidenze concrete che possono essere ricondotte, ad esempio, al numero di attività imprenditoriali avviate sul territorio, al numero di visitatori durante il periodo del festival, ma anche al numero di spazi pubblici recuperati che hanno, effettivamente, trovato una rinnovata funzione. Come accennato precedentemente, l'interesse nei confronti dell'impatto sociale accomuna tutti gli attori pubblici coinvolti nell'ecosistema di Borgofuturo, anche se emergono sfumature diverse rispetto ai risultati attesi. Infatti, se gli attori governativi locali mostrano un forte interesse nelle potenzialità dell'iniziativa come meccanismo di sviluppo principalmente locale

e regionale, gli attori sovra-locali attenzionano maggiormente la sua capacità di fungere da modello replicabile di azione partecipativa e co-progettazione.

In ogni caso, nonostante un modesto livello di eterogeneità, il sostegno del settore pubblico a Borgofuturo si costruisce intorno ad una motivazione comune e ad una condivisione di obiettivi che, a livello ecosistemico, costituiscono uno dei principali driver dell'iniziativa. Questa visione comune si sostanzia anche in un dialogo generalmente positivo, in cui l'allineamento degli obiettivi prevale su eventuali divergenze. Tale dialogo si basa su interazioni per lo più di tipo informale, che prevedono generalmente un ampio livello di partecipazione di tutti gli attori territoriali coinvolti nell'ecosistema, anche se con diverse intensità e diverse modalità e strumenti. Tra questi emergono le sessioni di incontro *face-to-face* tra gli attori istituzionali, le sessioni di ascolto territoriale, che mirano ad assicurare un'adeguata considerazione delle necessità e delle aspettative del territorio ed a facilitare l'allineamento degli obiettivi, e i tavoli di co-progettazione, che permettono agli attori dell'ecosistema di assumere un ruolo attivo nello sviluppo dei processi progettuali. Nell'ambito delle dinamiche di dialogo, non sempre è possibile distinguere un soggetto maggiormente proattivo, ma l'adozione di un approccio informale sembra rivelare una potenziale eccessiva burocraticità e rigidità nell'uso di strumenti istituzionali. Questi ultimi, infatti, sono risultati talvolta limitati e poco agili, rendendo necessaria la creazione di modalità di governance alternative che, nonostante possano supportare in misura minore la strutturazione delle politiche di lungo termine, permettono una maggiore elasticità e fluidità dei processi decisionali e operativi.

All'interno di tali processi, gli attori pubblici ricoprono un ruolo chiave rispetto alla definizione della loro struttura, che talvolta presenta un design di tipo *top-down*, mentre altre volte prevede dinamiche più orizzontali. A diversi livelli, infatti, gli attori pubblici assumono un ruolo guida delle dinamiche di innovazione che prendono vita all'interno dell'ecosistema, definendone i confini istituzionali, nonché facilitando l'assegnazione dei diritti e dei doveri ai soggetti coinvolti. Ciò avviene soprattutto per quanto concerne le decisioni di livello più ampio e generale legate alle macro-dimensioni di interesse degli interventi, e quelle legate ad interventi di tipo materiale, che prevedono, ad esempio, il rinnovo o la realizzazione di nuove infrastrutture e servizi. In ogni caso, anche se questi processi presentano una struttura *top-down*, soprattutto nella loro fase conclusiva, sono comunque preceduti da dinamiche *bottom-up* di ascolto territoriale che facilitano un allineamento tra le necessità delle comunità coinvolte e gli obiettivi stabiliti. Nel caso del Bando Borghi, invece, il processo ha seguito l'andamento opposto: la decisione di proporre tale bando deriva da un'iniziativa governativa nazionale, che definisce alcune linee guida da seguire, ma le decisioni operative successive prevedono diversi livelli di coinvolgimento degli attori interessati. Nonostante questo, il fatto che il processo si sviluppi seguendo un approccio *top-down*, può determinare, talvolta, un'imposizione

degli obiettivi istituzionali (che vengono definiti a priori) su quelli comunitari. Queste divergenze rappresentano una minaccia per l'ecosistema di innovazione sociale e rischiano di comprometterne il funzionamento e la coerenza, oltre ad ostacolare le dinamiche collaborative. Per quanto concerne, invece, interventi maggiormente legati alla sfera immateriale, quali lo sviluppo di iniziative culturali o di progetti educativi, i processi sia decisionali che operativi risultano essere maggiormente paritari.

2.3. Conclusioni

Il capitolo ha approfondito diversi casi studio di ecosistemi di Innovazione Sociale Aperta (OSI), con particolare attenzione al ruolo dell'attore pubblico e alle strategie, risorse e relazioni attivate per sostenere processi di creazione di valore. Da ogni esperienza emerge con forza come il settore pubblico, attraverso modalità ed intensità differenti, possa fungere da facilitatore, catalizzatore o accompagnatore dei percorsi trasformativi capaci di rigenerare territori, economie e comunità.

Il caso **Madre Project** rappresenta un esempio emblematico del potenziale trasformativo dell'Innovazione Sociale Aperta nella costruzione di ecosistemi territoriali inclusivi e ad alto impatto sociale. Attraverso una sinergia tra attori eterogenei provenienti dal settore pubblico, da quello privato e dal terzo settore, il progetto dimostra come sia possibile co-produrre valore affrontando sfide complesse con approcci partecipativi e territorialmente radicati (*place-based*). I progetti di rigenerazione urbana a base culturale non si limitano alla riqualificazione degli spazi, ma formano nuovi operatori dell'imprenditorialità sociale – veri e propri agenti del cambiamento – in grado di generare impatti economici e culturali positivi. L'attore pubblico non si limita al ruolo di finanziatore, ma assume una funzione attiva nel sostenere processi collaborativi nella promozione di un piano strategico volto a sostenere l'economia di prossimità e delle organizzazioni che operano nel contesto dell'innovazione sociale e territoriale. Il piano promosso dal Comune è la narrativa e lo sfondo in cui queste nuove iniziative economiche proliferano. Tuttavia, le criticità legate alla rigidità amministrativa e all'assenza di strumenti strutturali per la valorizzazione delle esperienze dal basso pongono interrogativi cruciali sulla capacità degli attuali modelli di governance di sostenere nel lungo termine ecosistemi di innovazione sociale.

L'Albergo Diffuso di Santo Stefano di Sessanio (Sextantio) propone una visione radicalmente controcorrente e in netta rottura con l'idea tradizionale di ospitalità: non un edificio, ma un'intera comunità che si rigenera attraverso l'uso responsabile del proprio patrimonio. Sextantio testimonia come l'innovazione sociale possa nascere da iniziative private, purché orientate da una visione

culturale e politica forte e incentrata al bene comune, in grado di valorizzare il patrimonio materiale e immateriale dei territori. In questo caso la rigenerazione passa attraverso la cura, l'ascolto e il rispetto dell'identità locale. In questo senso, un messaggio forte è che la tutela dell'identità territoriale può generare sviluppo sostenibile, se accompagnata da una progettualità visionaria e condivisa. Il borgo, da simbolo di abbandono, si è trasformato in un laboratorio di rinascita, dove turismo, artigianato e cultura convivono in equilibrio. La trasformazione di Sextantio in uno strumento di policy – riconosciuto anche dal legislatore regionale – ha consolidato il valore del modello anche in termini istituzionali, suggerendo percorsi replicabili per altri contesti simili. In definitiva, l'Albergo Diffuso non è soltanto una formula di ospitalità, ma un'azione culturale e un gesto politico: dimostra che rigenerare significa prima di tutto *abitare con cura*, restituendo ai luoghi il loro significato più profondo.

La **Casa del Parco Adamello**, avviata grazie a un bando pubblico, evidenzia il potenziale delle partnership pubblico-privato nel generare nuove opportunità di imprenditoria sociale, dimostrando come si possano produrre progetti in grado di rispondere in modo innovativo e inclusivo ai bisogni del territorio. L'esperienza evidenzia, inoltre, come l'avvio di una nuova realtà imprenditoriale esterna possa fungere da stimolo per il contesto locale, influenzando positivamente anche le scelte e le azioni dell'amministrazione attraverso un dialogo aperto e collaborativo. Un aspetto particolarmente interessante è il ruolo centrale delle persone coinvolte nella rete: è infatti il dialogo informale tra i diversi attori a rendere possibile la costruzione di relazioni solide e generative. Casa del Parco Adamello si è affermata così come un vero e proprio catalizzatore degli interessi di una pluralità di soggetti – pubblici e privati – favorendo incontri, collaborazioni e sinergie capaci di produrre un impatto concreto e positivo sulla comunità locale. Attraverso l'impegno, la creatività e le collaborazioni innestate dalla società di gestione, Casa del Parco ha alimentato un'esperienza che è andata oltre la semplice funzione di bar e ostello, creando attorno a sé un ecosistema innovativo che include anche il dialogo con gli attori pubblici di riferimento.

L'esperienza di **Borgofuturo** è un caso rappresentativo di come l'attore pubblico, con iniziativa e lungimiranza, possa rompere gli schemi burocratici che spesso caratterizzano la pubblica amministrazione, abilitando l'implementazione di pratiche virtuose in grado di generare innovazione sociale nei propri territori. Borgofuturo mette in luce come tali pratiche possano essere eterogenee ed evolversi nel tempo, spaziando tra il sostegno puntuale in termini di risorse materiali e funzioni più articolate di facilitazione ed abilitazione. Queste pratiche sono tutt'altro che scontate, soprattutto se si pensa al fatto che la maggior parte di esse sono implementate a livello locale, con tutti i limiti istituzionali, economici, di risorse e organizzativi che possono caratterizzare un piccolo comune.

Certamente, l'esperienza di Borgofuturo mette in evidenza anche come tali limiti possano essere superati attraverso una collaborazione maggiormente ampia e come, quindi, la propulsione all'innovazione possa estendersi anche a livello sovra-locale, ma rivela anche come la dimensione intercomunale, seppur desiderabile, rappresenti una delle sfide principali per il consolidamento e la diffusione del progetto. Infatti, se da un lato i progetti Borgofuturo+ e Qui Val di Fiastra mirano alla costruzione di un'identità collettiva e rappresentano un segnale di convergenza di obiettivi, dall'altro si scontrano con resistenze localistiche e forme di governance frammentata, ostacolando la costruzione di una visione integrata e strategica. Inoltre, queste dinamiche possono delineare uno spazio di azione critico, un eventuale controllo eccessivo a livello sovralocale può determinare il rischio di istituzionalizzazione dell'esperienza, limitando la capacità di adattamento ai bisogni e agli obiettivi.

In questa ambivalenza – tra slanci collaborativi e ostacoli burocratici – si gioca la sfida dell'istituzionalizzazione dell'OSI. Il rapporto tra quest'ultima e la governance pubblica risulta bidirezionale. Da una parte, la prima si pone come una leva efficace per rinnovare la seconda, favorendone l'evoluzione verso schemi più orizzontali, democratici e contestualizzati, lontani da logiche amministrative generali e, al tempo stesso, flessibili, trasferibili e scalabili. Dall'altra, sono proprio gli attori ai vertici della governance pubblica a ricoprire un ruolo cruciale nell'abilitare le dinamiche di OSI, grazie al loro radicamento territoriale e alle loro capacità. Infatti, affinché tali dinamiche generino impatti positivi, è indispensabile un impegno istituzionale continuo, capace di accompagnare l'evoluzione degli ecosistemi, costruire collaborazioni stabili e superare le frammentazioni tra politiche, settori e livelli di governo. È dunque necessario riflettere su strumenti di meta-governance più flessibili, che sappiano valorizzare la vitalità dei territori e riconoscere il potenziale delle iniziative *bottom-up* come risorsa per l'intera collettività, soprattutto in un contesto così geograficamente eterogeneo e frammentato come quello italiano. All'interno dello stesso, infatti, l'adozione di un approccio di governance *one-size-fits-all* risulta rischiosa e poco funzionale a generare risposte innovative a bisogni altamente specifici. La presente analisi mette invece in luce come l'innovazione sociale dipenda invece dall'abilità di progettare strutture governance adattive, costruite sui territori e capaci di apprendere dagli stessi e dalle relative comunità, rendendo strutturali le condizioni che abilitano il cambiamento.

Bibliografia

- Ansell, C., & Torfing, J. (Eds.). (2014). *Public innovation through collaboration and design*. Routledge.
- Barrena-Martínez, J., Cricelli, L., Ferrándiz, E., Greco, M., & Grimaldi, M. (2020). Joint forces: Towards an integration of intellectual capital theory and the open innovation paradigm. *Journal of Business Research*, 112, 261-270.
- Beer, A., Ayres, S., Clower, T., Faller, F., Sancino, A., & Sotarauta, M. (2019). Place leadership and regional economic development: a framework for cross-regional analysis. *Regional Studies*, 53, 171-182.
- Billi, A., & Tricarico, L. (2019). *Regional development policies in Italy: How to combine cultural approaches with social innovation*. In *New Metropolitan Perspectives*, 277-287. Springer.
- Borgonovi, E., & Mussari, R. (2011). Pubblico e privato: armonizzare gli opposti. *Azienda Pubblica*, 24(2), 103-121.
- Bryson J., Sancino A., Benington J., & Sorensen E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19, 640-654.
- Carayannis, E.G., Barth, T., Campbell, D. (2012) The Quintuple Helix innovation model: Global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(2).
- Carayannis, E.G., Campbell, D. (2009) 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3-4), 201-234.
- Chesbrough, H. (2004). Managing open innovation. *Research-Technology Management*, 47(1), 23-26.
- Chesbrough, H., & Di Minin, A. (2014). Open social innovation. *New Frontiers in Open Innovation*, 16, 301-315.
- Dudau, A., Glennon, R., & Verschuere, B. (2019). Following the yellow brick road? (Dis) enchantment with co-design, co-production and value co-creation in public services. *Public Management Review*, 21(11), 1577-1594.
- Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (1998) The Triple Helix as a Model for Innovation. *Science and Public Policy*, 25(3), 195-203.
- Hartley, J., & Fletcher, C. (2008). *Leading with political awareness: Leadership across diverse interests inside and outside the organisation*. In *Leadership perspectives: Knowledge into action*, 163-176. Palgrave Macmillan UK.
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821-830.
- Mahdad, M., De Marco, C. E., Piccaluga, A., & Di Minin, A. (2020). Why Open Innovation is Easier Said Than Done: An Organizational Identity Perspective. *Journal of Innovation Management*, 8(2), 47-67.

- Mongelli, L., Rullani, F., Ramus, T., & Rimac, T. (2019). The bright side of hybridity: Exploring how social enterprises manage and leverage their hybrid nature. *Journal of Business Ethics*, 159, 301-305.
- Moore, M. H. (1997). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Mortara, L., Ahn, J. M., Roijakkers, N., & Fini, R. (2019). Leveraging Open Innovation to improve society. *R&D Management*, 49 (3).
- Moulaert, F. (2016). *Social innovation: Institutionally embedded, territorially (re) produced*. In *Social innovation and territorial development*, 11-24. Routledge.
- Nabatchi, T., Sancino, A., M., Sicilia. (2017). Varieties of participation in public services: The who, when, and what of coproduction. *Public Administration Review*, 77, 766-776.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.
- Sinclair, S., & Baglioni, S. (2014). Social innovation and social policy—promises and risks. *Social Policy and Society*, 13(3), 469-476.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2017). Metagoverning collaborative innovation in governance networks. *The American Review of Public Administration*, 47(7), 826-839.
- Sørensen, E., Bryson, J., & Crosby, B. (2021). How public leaders can promote public value through co-creation. *Policy & Politics*, 49(2), 267-286.
- Tomo, A., Mangia, G., Hinna, A., & Pellegrini, M.M. (2020). Making collaborative governance effective: a case study on the pathway to successful public-private interactions. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 6(1), 36-55.
- Venturi, P., & Zandonai, F. (2016). *Imprese ibride: Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valori*. EGEA spa.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357.
- Xavier, J. A., & Bianchi, C. (2020). An outcome-based dynamic performance management approach to collaborative governance in crime control: insights from Malaysia. *Journal of Management and Governance*, 24(4), 1089-1114.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

Capitolo 3.

Finanziare l'innovazione aperta: attori, ruoli e narrativa

DOI: 10.54103/milanoup.260.c583

Curatore:

Mariarosa Scarlata

Università degli Studi di Bergamo

mariarosa.scarlata@unibg.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3756-905X>

Contributori:

Laura Mariani

Università degli Studi di Bergamo

laura.mariani@unibg.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3862-8894>

Fatima Zahra Badgaoui

Università degli Studi di Bergamo

fatima.badgaoui@unibg.it

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4527-3738>

Luigi Reggi

Università degli Studi di Bergamo

luigi.reggi@unibg.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1666-8454>

ABSTRACT:

Il capitolo esplora come le iniziative di innovazione sociale aperta attraggono e gestiscono risorse finanziarie, coinvolgendo una pluralità di stakeholder con valori, priorità e ruoli differenti lungo il ciclo di vita. Il capitolo analizza quattro casi italiani emblematici: Cotti in Frangranza, Fondazione La Rotonda, Progetto Quid e BASE Milano. Dai risultati emerge che, oltre ai metodi di finanziamento tradizionali, viene utilizzato l'impiego di

strategie di fundraising articolate che integrano *impact investing* (inclusi fondi d'impatto), autofinanziamento e partnership strategiche per garantire sostenibilità e scalabilità dei progetti. La costruzione della narrativa valoriale da parte degli innovatori è fondamentale per allineare gli obiettivi e rafforzare le relazioni con i finanziatori.

The chapter explores how open social innovation initiatives attract and manage financial resources, involving a variety of stakeholders with different values, priorities, and roles throughout their life cycle. It analyzes four emblematic Italian cases: Cotti in Frangranza, Fondazione La Rotonda, Progetto Quid, and BASE Milano. The results show that, beyond traditional financing methods, sophisticated fundraising strategies are used, integrating impact investing (including impact funds), self-financing, and strategic partnerships to ensure the sustainability and scalability of the projects. The construction of a value-based narrative by innovators is essential to align objectives and strengthen relationships with funders, key to successful fundraising and social impact creation.

3.1. Introduzione

L'innovazione sociale aperta, similmente ai processi di imprenditorialità sociale, mira a sviluppare soluzioni locali per problemi globali coinvolgendo una moltitudine di stakeholder significativamente eterogenei tra loro (Santos, 2012). Tali processi richiedono risorse finanziarie, spesso ingenti, per fare in modo che le iniziative possano avere inizio, crescere ed essere replicate, con opportuni adattamenti, in altri contesti locali. L'innovazione sociale aperta richiede ingenti investimenti, per questa ragione nessun progetto potrà avere successo prescindendo dall'aspetto finanziario (Nicholls, 2012).

Fino a qualche decennio fa, queste iniziative potevano contare più facilmente su finanziamenti pubblici o privati sotto forma di sussidi o bandi – promossi, ad esempio, da enti pubblici (comuni, province, regioni) o da fondazioni erogatrici – che prevedevano contributi a fondo perduto e su orizzonti temporali piuttosto brevi.

Negli ultimi anni, tuttavia, la progressiva contrazione della spesa pubblica destinata alle politiche sociali, la natura temporanea dei finanziamenti (spesso limitati a due o tre anni), il prevalere di una logica progettuale rispetto a una visione sistemica o imprenditoriale, uniti alla crescente richiesta di *accountability* e di dimostrazione dell'impatto sociale generato, hanno determinato un cambiamento profondo nelle modalità di finanziamento dell'innovazione sociale aperta.

Si è assistito, in particolare, allo sviluppo di una nuova forma di finanziamento chiamata finanza ad impatto, o *impact investing* che mira ad investire in quelle iniziative di innovazione sociale aperta in grado di massimizzare, *certis paribus*, l'impatto sociale creato dall'iniziativa stessa e, al contempo, di creare e rafforzare la capacità di queste iniziative di sviluppare modelli di business sociale economicamente sostenibili.

Alla luce di queste premesse, le risorse finanziarie vengono allocate alla singola organizzazione, più che allo specifico progetto, in base al raggiungimento di determinati obiettivi d'impatto sociale ed economici identificati attraverso un processo di co-design tra investitore e organizzazione. Tali finanziamenti coprono un orizzonte temporale di medio-lungo periodo (tipicamente cinque o dieci anni) in modo da consentire all'azienda di implementare la propria visione di cambiamento sociale (Schlütter et al., 2023; EVPA Knowledge Centre, 2018; Scarlata et al., 2012; GIIN, 2006). Rientrano in questa categoria di investitori i programmi di *capacity building* previsti dalle fondazioni erogatrici, dai programmi *socially oriented* delle imprese (Andersen e Tekula, 2022), il *social venture capital* (Croce et al., 2021; Scarlata et al., 2012) e dalle forme di *social crowdfunding* (Lehner, 2016). Tali investitori non si sostituiscono a quelli tradizionali, ma si affiancano ad essi in fasi specifiche del ciclo di vita dell'iniziativa.

Allo stesso tempo, tuttavia, il coinvolgimento di un set di apportatori di risorse finanziarie eterogeneo, implica l'avere stakeholder che valutano e priorizzano diversi aspetti collegati all'innovazione sociale supportata. L'attore pubblico, ad esempio, darà priorità a iniziative che sviluppino e creino valore pubblico (Moore 1995; Bryson et al 2017), mentre il fondo di social venture capital enfatizzerà la creazione di impatto sociale e risultati economici che consentano una replicazione dell'iniziativa senza scendere a compromessi con la sua sostenibilità economica (Scarlata et al., 2016). In questo senso, i promotori di iniziative sociali aperte dovranno sviluppare narrative e strategie di racconto adatte e compatibili con il set valoriale del singolo apportatore di risorse. Deve trattarsi, in altri termini, di una narrativa dell'iniziativa in grado di intercettare i bisogni e gli obiettivi dell'interlocutore di riferimento al fine di ottenere i fondi che alimentino le attività innovative (Avelino et al., 2019; Fraser et al., 2016; Hall et al., 2015).

Il seguente capitolo intende rispondere, quindi, alle seguenti domande:

1. Chi sono i principali apportatori di risorse finanziarie nei processi di innovazione sociale aperta?
2. In che modo questi apportatori variano nel corso del ciclo di vita dell'iniziativa?
3. In che modo l'innovazione sociale costruisce una narrativa che enfatizzi il set valoriale sottostante l'iniziativa e, allo stesso tempo, sia compatibile con il set valoriale dell'apportatore?
4. E in che modo, una volta ottenute le risorse, viene gestita la relazione con il singolo apportatore, ma anche con la diversità valoriale degli apportatori coinvolti?

Risponderemo a queste domande facendo leva su una serie di casi esemplari di innovazione sociale aperta che hanno coinvolto un'ampia moltitudine di apportatori di risorse. Presenteremo i casi di: Cotti In Fragranza, un laboratorio

di biscotti all'interno dell'Istituto Penale Minorile Malaspina di Palermo che ha avuto iniziale supporto da parte di una fondazione appartenente al gruppo non profit di riferimento; Fondazione La Rotonda, che vede come fondamentale il ruolo delle fondazioni di impresa nel processo di creazione di una comunità locale che riscopre il valore della diversità facendone una risorsa; Progetto Quid, in cui il ruolo delle forze di mercato consente a donne fragili di accedere ad opportunità di lavoro eque e trasparenti attraverso un progetto di sartorialità etica; BASE Milano, hub culturale ibrido nato nell'ambito di un progetto di rigenerazione urbana a Milano su spinta dell'amministrazione comunale.

3.2. Il caso Cotti In Fragranza

Cotti in Fragranza è un esempio rilevante di innovazione sociale aperta, capace di coniugare impatto sociale, sostenibilità economica e inclusione lavorativa in un contesto fortemente marginale come quello carcerario. Nato nel 2016 grazie a una collaborazione con l'Istituto Penale per Minorenni di Palermo, il progetto ha saputo trasformare un ambiente chiuso e stigmatizzato in uno spazio generativo di opportunità, attraverso un'impresa sociale che pone al centro il lavoro, come strumento di emancipazione individuale e collettiva. La cooperativa Rigenerazioni Onlus, che gestisce l'iniziativa, ha saputo evolvere da un semplice laboratorio dolciario ad ecosistema di attività produttive, formative e culturali – dal bistrot Al Fresco alla fattoria didattica Sant'Onofrio, fino all'avvio di un nuovo biscottificio in Campania – mantenendo al centro l'obiettivo del reinserimento socio-lavorativo di giovani detenuti ed ex detenuti. Il modello adottato è caratterizzato da una governance collaborativa, un forte radicamento territoriale e una logica imprenditoriale flessibile fondata su percorsi personalizzati di sviluppo. La rilevanza del caso risiede nella sua capacità di mettere in rete attori pubblici e privati, istituzioni religiose, fondazioni, organizzazioni del terzo settore e imprese, attivando un processo di co-progettazione che coinvolge direttamente i beneficiari. In un contesto segnato dalla fragilità del sistema penitenziario e dalla scarsa attenzione istituzionale al tema del reinserimento, Cotti in Fragranza si afferma come un'iniziativa innovativa non solo per i risultati ottenuti – in termini di riduzione della recidiva e creazione di occupazione – ma per la capacità di attivare nuove forme di cittadinanza economica, sociale e relazionale.

3.2.1. Dal finanziamento filantropico alla sostenibilità mista

Nel caso di Cotti in Fragranza, la varietà di apportatori di risorse finanziarie riflette la complessità dei processi di innovazione sociale aperta sottostanti. Il principale attore nella fase di avvio è stata la Fondazione Don Calabria, che ha fornito non solo risorse finanziarie, ma anche supporto istituzionale e gestionale attraverso un modello integrato di governance con la Cooperativa Rigenerazioni Onlus.

Come sottolineato da Lucia Lauro, coordinatrice del progetto assieme a Nadia Lodato, uno dei fattori abilitanti dell'intera iniziativa è stato proprio il poter "fare impresa coi soldi della Fondazione", ossia partire con un margine di sicurezza economica che ha ridotto il rischio di insuccesso delle startup sociali.

A questi si sono aggiunti, nel tempo, altri attori non profit come la Fondazione San Zeno, la Fondazione con il Sud, e l'Associazione Nazionale Magistrati, che ha contribuito donando il primo forno.

Nel corso del ciclo di vita del progetto, si è assistito a una progressiva diversificazione degli apportatori: oltre ai finanziatori filantropici e istituzionali, in particolare, si sono aggiunte fondazioni con finalità educative e attori pubblici attraverso bandi. L'attività commerciale, che include ristorazione, vendita di prodotti da forno e ricettività, rappresenta l'ultima fonte di reperimento di risorse per Cotti in Fragranza.

In questa evoluzione, si evidenzia un passaggio da un sistema prevalentemente fondativo e filantropico a uno misto, dove le entrate commerciali – provenienti dalle vendite del bistrot, del bed and breakfast e dei prodotti artigianali – assumono un ruolo crescente nella sostenibilità economica. Tuttavia, i fondi pubblici continuano a rappresentare una componente significativa, in particolare quelli veicolati da progetti regionali ed europei.

3.2.2. Valori condivisi come leva di attrazione

La costruzione di una narrativa valoriale è stata sin dall'inizio una leva centrale per attrarre risorse e legittimazione. Il progetto è nato con un obiettivo chiaro: ridurre la recidiva giovanile attraverso percorsi di formazione e reinserimento lavorativo. Questo obiettivo è stato esplicitato come *impatti attesi* sin dalle prime fasi progettuali ed è servito come base per dialogare con i diversi apportatori di risorse. Il set valoriale alla base dell'iniziativa gira attorno alle idee di inclusione, riscatto, professionalità e corresponsabilità e viene articolato attraverso un linguaggio trasversale, adatto a diversi interlocutori. Come afferma la coordinatrice Nadia Lodato: «abbiamo costruito un'identità attraverso un linguaggio ibrido, capace di parlare al mondo della filantropia, dell'impresa e della pubblica amministrazione».

Interessante è il coinvolgimento degli utenti stessi nel definire il racconto. Nelle parole di Nadia Lodato: «La narrazione valoriale, nata insieme ai ragazzi, è diventata il nostro primo strumento di dialogo con l'esterno».

Il marchio stesso di Cotti in Fragranza, infatti, è il frutto di una coprogettazione narrativa con i ragazzi coinvolti: la scelta dei nomi dei biscotti, del *payoff* e dell'identità visiva non è stata delegata a consulenti esterni, ma ha rappresentato un momento di partecipazione diretta, trasformando simbolicamente lo stigma carcerario in occasione di orgoglio personale e collettivo. Questa narrativa, fondata su identità e partecipazione, ha facilitato l'allineamento con gli apportatori: il carcere ha visto un'opportunità educativa, le fondazioni un progetto

trasformativo, i clienti un consumo responsabile, e i partner commerciali un marchio autentico e competitivo.

3.2.3. Gestire le relazioni: fiducia, trasparenza e adattamento

Una volta ottenute le risorse, la gestione della relazione con i singoli apportatori richiede attenzione alla trasparenza, alla rendicontazione dell'impatto e alla continuità del dialogo. In questo senso, Cotti in Fragranza ha investito nella redazione di un bilancio sociale certificato, in collaborazione con Next – Scuola di Economia Civile, che non si limita a una descrizione delle attività, ma include la social impact strategy annuale e sistemi di monitoraggio interno sui tre livelli: economico (trimestrale), educativo (mensile), e partecipativo (dialogo aperto con i beneficiari).

Un aspetto interessante è che il rapporto con gli apportatori non è mai gerarchico, ma co-costruito nel tempo. Ad esempio, il rapporto con la Fondazione Don Calabria non si è esaurito con il finanziamento iniziale, ma si è strutturato come un dialogo reciproco, in cui la cooperativa propone strategie e soluzioni e la Fondazione valuta se sostenerle. Come spiega la coordinatrice di progetto:

«Il nostro progetto è cresciuto proprio perché c'è stata una fiducia reciproca: noi proponevamo strategie o soluzioni, come nel caso di un ragazzo da tenere al lavoro, e la Fondazione valutava se e come sostenerci».

Allo stesso tempo, con alcuni partner come Fondazione con il Sud, il progetto ha trovato spazi per co-progettare interventi di sistema, come nel caso di Svolta all'Albergheria e Jail to Job, due progetti che hanno ampliato la portata dell'iniziativa a più istituti penitenziari in Sicilia e Campania.

3.2.4. La gestione delle relazioni in un ecosistema coeso

Nel caso di Cotti in Fragranza, la gestione delle relazioni con i diversi apportatori non è ostacolata da divergenze valoriali significative, ma al contrario si fonda su una sostanziale coerenza di intenti e visioni. Come evidenziato da Roberto Mattina, l'ecosistema si è costruito nel tempo proprio grazie alla convergenza su un insieme condiviso di valori: inclusione sociale, dignità del lavoro, corresponsabilità, sostenibilità, impatto trasformativo. Si tratta di un tessuto relazionale in cui attori diversi – fondazioni, cooperative, istituzioni religiose, istituti penitenziari, organizzazioni del terzo settore – trovano una base comune su cui operare sinergicamente, anche in presenza di ruoli e competenze differenti.

Questa coerenza culturale rappresenta un fattore abilitante della governance partecipata e della continuità progettuale. La Fondazione Don Calabria, ad esempio, pur mantenendo una struttura formale separata rispetto alla cooperativa, partecipa alle scelte strategiche attraverso un'unica direzione generale, contribuendo a rafforzare una visione condivisa. Il carcere, sebbene istituzionalmente distante, ha mostrato – almeno nelle sue figure chiave – un'adesione

profonda agli obiettivi educativi del progetto, facilitando l'accesso all'articolo 21 e la selezione dei ragazzi.

Anche l'interazione con fondazioni come San Zeno e con reti del terzo settore (Libera, Addiopizzo, Legacoop) si è sviluppata in un clima di fiducia reciproca e allineamento sui valori. In questo contesto, la diversità non riguarda tanto i principi ispiratori, quanto piuttosto le modalità operative, i linguaggi e le aspettative di rendicontazione, che vengono gestiti con flessibilità e spirito di adattamento. In definitiva, più che mediare tra mondi valoriali distanti, l'innovatore sociale si trova a consolidare e alimentare un'alleanza fondata su valori comuni, che si traduce in un'azione collettiva coerente e resiliente.

3.3. Il caso La Rotonda

La Rotonda nasce nel 2010 su iniziativa di Don Paolo Steffano come risposta ai bisogni del territorio di Baranzate, paese alle porte di Milano, caratterizzato da forti eterogeneità culturali, etniche, e sociali. Baranzate, infatti, è il paese più multietnico d'Italia con circa 83 etnie diverse e concentrate in un'unica via di 1,2 km, via Gorizia (Oggi, 2023¹). Il fondatore afferma: «A Baranzate quando sono arrivato non c'era nulla, la chiesa durante la messa era vuota e le strade erano deserte». Baranzate era, tuttavia, viva: un connubio di nazionalità e culture diverse, un luogo ricco di potenziale umano assai frammentato e senza spazi di incontro e legami condivisi. Don Paolo comprende che per dare vita a qualcosa di nuovo, occorre avvicinarsi: inizia a studiare la storia e le tradizioni delle persone che abitano Baranzate, ascoltandone i bisogni. È proprio questa scelta di prossimità a innescare un processo *bottom-up* di innovazione sociale. L'ascolto diventa il primo strumento di cambiamento: Don Paolo, prende un tavolino e due sedie e si mette nella piazzetta del quartiere per poter essere incontrabile, ascolta le persone ed elabora soluzioni *ad hoc*, partendo dall'idea per cui ogni persona è una risorsa per sé e per gli altri e, se accompagnata, può scoprire la propria strada verso una propria autonomia (economica, sociale, emotiva). In quest'ottica, la diversità diventa una risorsa per tutta la collettività. È così che queste scelte vengono formalmente istituzionalizzate con la creazione de La Rotonda.

Nel corso del tempo, La Rotonda è diventata un fulcro attorno al quale ruotano persone, con specifici bisogni, e una rete di professionisti e istituzioni che innescano circoli virtuosi di supporto e cambiamento sociale. Nel 2017, «per il suo contributo a favore di una politica di pacifica convivenza e piena integrazione degli stranieri immigrati nell'hinterland milanese», Don Paolo viene nominato Ufficiale dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana (G.U. n. 75 del 2018). Nel 2025, grazie ai risultati ottenuti nel, e per, il territorio, e alla capacità

1 <https://www.oggi.it/attualita/notizie/2023/10/26/baranzate-11-861-abitanti-di-cui-4-168-stranieri-di-83-etnie-e-il-miracolo-della-rotonda/>.

di attrarre una significativa eterogeneità di risorse, accomunate da una visione condivisa di cambiamento sociale, La Rotonda diventa Fondazione capace di condividere il proprio modello con altre realtà del territorio, e rappresentando un caso emblematico di innovazione sociale aperta, capace di combinare radicamento locale e visione sistemica.

3.3.1. La sartorialità dell'azione sociale e il rapporto con i finanziatori

Uno degli elementi distintivi de La Rotonda è l'approccio sartoriale alla progettazione sociale: così come il sarto prende le misure, conosce i desideri del cliente e seleziona il tessuto giusto, così La Rotonda costruisce progettualità su misura ai bisogni reali, cuce relazioni, valorizzando la diversità interna dei beneficiari e identificando gli stakeholder che ne condividano valori e approcci. Nell'approccio Rotonda il bisogno è un attivatore di relazioni attraverso cui identificare altri bisogni più latenti:

Ogni beneficiario porta la sua domanda di bisogno, ma poi il trattamento della domanda è sartoriale ed è anche multifattoriale; quindi, viene distribuito sulle diverse aree di intervento di Rotonda. Allo stesso modo la relazione con gli stakeholder, quelli alti, è una relazione sartoriale. (Samantha Lentini, Presidente Fondazione La Rotonda)

Implementare questo approccio significa, per La Rotonda, attivare relazioni con un'ampia varietà di stakeholder con specifiche competenze e conoscenze atte ad elaborare una soluzione efficace ed efficiente. Più nello specifico, La Rotonda fa leva su attori presenti all'interno dell'ecosistema creato nel corso del tempo fortemente qualificati e, tipicamente, professionisti. Un primo esempio è la collaborazione con il Comune di Baranzate. Tra le tante attività a monte di questa collaborazione, vi è il doposcuola che nasce dopo uno scambio di idee e dopo aver riconosciuto la necessità di uno spazio per i ragazzi. Sabrina Agosteo, Responsabile Area Servizi alla Persona del Comune di Baranzate, spiega:

All'arrivo di Don Paolo abbiamo avviato un percorso di conoscenza reciproca e confronto sul contesto sociale e territoriale. Poi è nato il doposcuola, era un servizio molto importante per questo territorio, dove ancora oggi non ci sono punti di aggregazione per i ragazzi di quell'età e tantomeno di sostegno gratuito.

L'approccio sartoriale richiede che vi sia coerenza non solo tra bisogno identificato e progetto realizzato, ma anche tra questi due elementi e le caratteristiche del modello di finanziamento, dei contributi, delle aspettative e dei valori dei finanziatori.

Sin dall'inizio, La Rotonda ha ricercato proattivamente il sostegno di soggetti privati, come Barilla e Fondazione Bracco e altre grandi aziende italiane. Nella relazione con le fondazioni d'impresa, La Rotonda ha fatto leva sulla creazione

di una relazione personale ma, allo stesso tempo, guidata da un forte allineamento valoriale e operativo tra le attività nelle quali è impegnata La Rotonda e quelli della fondazione interlocutrice, in un rapporto di mutuo scambio:

In qualità di fondazione d'impresa, riteniamo fondamentale mantenere coerenza con i valori e le tematiche che contraddistinguono il nostro impegno. Uno degli obiettivi condivisi con La Rotonda è stato quello di sostenere lo sviluppo della comunità, evitando approcci meramente assistenzialistici. All'interno del Gruppo Bracco è presente il Centro Diagnostico Italiano, una realtà di straordinaria rilevanza. In questo contesto abbiamo scelto di attivare un servizio che prevedesse la presenza, una volta alla settimana, di un pediatra del Centro che potesse effettuare visite gratuite, rispondendo così a un'esigenza concreta del territorio, privo di questa figura. L'iniziativa è stata affiancata dalla collaborazione di un mediatore culturale de La Rotonda, dando vita a una sinergia virtuosa e realmente generativa. Nel tempo, la collaborazione si è progressivamente ampliata, con l'obiettivo di intercettare in maniera puntuale i bisogni emergenti e di adattarsi ad essi, così da poter essere significativa per la comunità. (Cecilia Soldano, Responsabile Area Sociale e Comunicazione Digitale, Fondazione Bracco)

Nel corso degli anni, più che disegnare percorsi ad-hoc dettati dalla visione dell'apportatore di risorse, La Rotonda ha scelto di definire i propri percorsi, che ne riflettono identità e valori, e ricercare continuamente e proattivamente apportatori di risorse che fossero in linea con questi e con cui co-disegnare la soluzione migliore per la soluzione del problema facendo leva sulle competenze e aree di intervento dell'apportatore stesso:

Non è Rotonda che chiede a Barilla un sostegno economico, ma è "Insieme lavoriamo sul tema che sta a cuore a entrambi", che è la povertà educativa. E allora insieme ci immaginiamo un percorso che porta Barilla e Rotonda a raggiungere l'obiettivo di ridurre la povertà educativa su un territorio piccolo come Baranzate. (Samantha Lentini, Presidente La Rotonda)

Questo approccio ha portato all'ideazione di diversi progetti che lavorassero su problematiche reali della comunità quali la salute dei minori, la prevenzione femminile, e la povertà culturale. Alla base vi è un processo di acquisizione risorse per cui la strategia comunicativa deve mirare a creare una connessione valoriale con l'apportatore di risorse attraverso elementi esperienziali. Questa strategia si concretizza con una serie di incontri reali, fisici, di connessione e conoscenza della realtà in cui l'innovazione sociale sarà implementata, in cui la proattività attira l'attenzione del potenziale apportatore di risorse e una forte connessione valoriale e identitaria tra obiettivi de La Rotonda e obiettivi del finanziatore. Don Paolo Steffano spiega: «noi abbiamo sempre giocato la carta di far venire lì la gente, [...] dire: Ascolta, se veramente vuoi capire qualcosa, viene a trovarci. [...] I grandi responsabili di aziende rischiano di non aver mai visto quartieri così».

3.3.2. Finanziare la crescita

Nel corso del tempo La Rotonda ha saputo coniugare diverse forme di finanziamento per poter avviare i numerosi progetti volti a soddisfare le esigenze specifiche della comunità di Baranzate, e per poterli, poi, fare crescere, istituzionalizzandoli. Come tipicamente avviene nelle realtà del terzo settore, La Rotonda inizialmente ha fatto leva su fondi degli enti pubblici per avviare i progetti: «un po' di bandi ci permettevano di far partire la macchina, ma eravamo piccolissimi. Erano cose che però ti permettevano di dare piccola continuità» (Don Paolo Steffano, Fondatore La Rotonda).

Tuttavia, più che aver costruito un modello di business basato sul finanziamento tramite bando, e sulla progettazione della soluzione in base alle esigenze specifiche dello stesso, La Rotonda finanzia i propri progetti scegliendo l'apportatore di risorse più appropriato con cui co-progettare la soluzione definitiva, a seconda delle circostanze. Lo strumento del bando ancora oggi ha un ruolo importante ma soprattutto nei processi di attivazione dell'innovazione sociale: «il bando dà quella benzina che consente di far partire qualcosa di nuovo, ma a un certo punto finisce e obbliga a pensare altro per poter portare avanti quella progettazione» (Samantha Lentini, Presidente La Rotonda).

Ciò che caratterizza La Rotonda è l'adozione di un approccio tipico delle iniziative di imprenditorialità sociale in cui prevale il focus sulla missione dell'iniziativa, e il sistema identitario e valoriale dell'organizzazione promotrice, in cui i meccanismi di finanziamento sono uno strumento attraverso cui creare impatto e i rapporti con l'ente pubblico costituiscono un elemento legittimazione l'attività dell'innovatore:

Abbiamo una collaborazione di partenariato o di scambio di informazioni con enti pubblici, principalmente, e con il Comune di Baranzate c'è una collaborazione che spesso diventa anche un partenariato progettuale. Siamo soggetti animatori [...] Il Comune non sposta tanto, però sicuramente può influire nel caso in cui decida di attuare una politica o meno. [...] Per la presentazione del progetto ho bisogno del sostegno istituzionale del comune, per cui una certa comunione di intenti ci vuole. (Silvia Ciacci, Responsabile Area Progettazione)

3.4. Il caso Progetto Quid

Progetto Quid è un progetto di imprenditorialità sociale che ha assunto la forma del laboratorio di sartoria facendo leva sulle forze di mercato per poter risolvere localmente problematiche relative all'inserimento lavorativo di specifici target di persone. Progetto Quid nasce a Verona nel 2013 su iniziativa di Anna Fiscale (oggi Presidente) e Ludovico Mantoan. Progetto Quid è un esempio emblematico di innovazione sociale che ha saputo coniugare profitto e forte attenzione ai problemi sociali. Progetto Quid, infatti, offre opportunità di inclusione lavorativa a persone, soprattutto donne, in condizioni di fragilità (fisica, emotiva, e/o economica) attraverso un laboratorio formativo di sartoria che consente loro di *imparare un mestiere* e, al contempo, di essere accompagnati verso un percorso di inserimento attivo nel mondo del lavoro. I prodotti creati all'interno del laboratorio vengono realizzati grazie all'utilizzo di tessuti di scarto donati da grandi aziende del settore moda, con cui Progetto Quid crea partnership sociali. Infatti, la collaborazione con Progetto Quid è una risorsa per queste aziende che, altrimenti, smaltirebbero le rimanenze di tessuto ad un costo di circa 20 centesimi/metro di tessuto. Tali tessuti inizialmente venivano utilizzati per creare collezioni moda a marchio proprio; nel corso degli ultimi anni, il progetto ha abbandonato il modello *business-to-customers* per focalizzarsi su un modello *business-to-business*. In questo modo, Progetto Quid riesce a far leva sulle relazioni create nel corso del tempo con attori pubblici (Comune di Verona, carceri all'interno dei quali Progetto Quid gestisce laboratori di cucito, agenzie pubbliche di collocamento), realtà del terzo settore (associazioni come D-Hub, che si occupano di violenza di genere o di protezione di donne vittime di traite), e imprese private (Gruppo Calzedonia, OVS, Guess, Dolce & Gabbana, Gucci tra gli altri) per cui costituisce un importante attore attraverso cui dimostrare un serio impegno verso pratiche di sostenibilità, diventando partner strategici con cui costruire attivamente valore sociale. All'interno di questo ecosistema, Progetto Quid agisce come attivatore e catalizzatore capace di costruire relazioni e rendere possibili sinergie che altrimenti non esisterebbero. Anna Fiscale, Presidente e Fondatrice del Progetto Quid, spiega questo aspetto:

Quid è attivatore e catalizzatore: è parte attiva nell'assumere persone, aspetto fondamentale per il mondo del pubblico che ha la priorità di inserire lavorativamente persone con fragilità; ma Quid è anche attivatore nel senso che attiva e catalizza le energie di aziende che scelgono di lavorare su partnership etiche.

Progetto Quid rappresenta un caso unico nel panorama italiano, in grado di dimostrare che è possibile fare impresa sociale con standard elevati, essere competitivi nel mercato della moda e, allo stesso tempo, generare trasformazione sociale reale e misurabile. Per gli sforzi e i risultati ottenuti, nel 2012 Progetto Quid ha ricevuto il premio europeo di innovazione sociale.

3.4.1. Come si finanzia un'iniziativa di imprenditorialità sociale?

Gli albori del Progetto Quid hanno visto coinvolti gli enti locali. Sebbene il loro contributo fosse limitato a finanziamenti di piccola entità, la loro attivazione ha facilitato il coinvolgimento di altri attori fondamentali nel processo di innovazione sociale aperta disegnato da Progetto Quid, ovvero l'istituto penitenziario, interessato a promuovere iniziative di riabilitazione dei detenuti, e l'ufficio per l'impiego impegnato nel collocamento dei lavoratori fragili in realtà aziendali del territorio.

Soprattutto all'inizio, l'attore pubblico è stato fonte essenziale di innovazione consentendo di avere le risorse per sperimentare e rispondendo a quei fallimenti di mercato che creano esternalità negative. Valeria Valotto, Vicepresidente del Progetto Quid, sostiene che il settore pubblico sia stato «molto utile per pilotare quello che abbiamo pilotato», e continua:

Gli enti filantropici sono aperti anche all'innovazione che abbiamo poi proposto nei progetti europei. È solo più difficile trovare una fondazione disposta a sostenere progetti altamente sperimentali e incerti. I corporate sicuramente no, un corporate finanzia molto più facilmente borse di lavoro o percorsi di formazione, non progetti di grande innovazione. Rimane comunque complesso trovare una fondazione capace di sostenere quel tipo di spesa, di garantire quel tipo di sostenibilità al progetto pilota.

Nel corso del tempo, Progetto Quid ha saputo costruire un modello di business sociale solido ma, allo stesso tempo, flessibile e in grado di adattarsi alle richieste del mercato. Al 2024, Progetto Quid copre il proprio fabbisogno finanziario per il 70% attraverso la vendita di prodotti, il 20% con donazioni, sponsorizzazioni e fundraising, e il restante 10% con capitale di debito e investimenti diretti da investitori istituzionali.

Progetto Quid, in particolare, è uno dei pochi casi italiani ad aver ottenuto un co-investimento da parte di fondi *impact investing* (più nello specifico da parte di Opes Impact Fund e Sefea Impact), una forma di investimento innovativo che mira a offrire supporto finanziario e strategico ad iniziative di innovazione sociale aperta che abbiano l'obiettivo di creare impatto sociale ed economico su larga scala e che «ci ha permesso anche di fare investimenti e di lavorare su alcuni progetti in modo più attivo» (Anna Fiscale, Presidente e Fondatrice del Progetto Quid).

Oggi, Progetto Quid ha ridisegnato il proprio modello di business rifocalizzandolo sulla relazione con altre grandi aziende del settore moda più che sulla vendita diretta al cliente finale, facendo leva su bandi pubblici per supportare gli inserimenti lavorativi. Infatti, Quid possiede un modello di business sociale solido. A differenza di molte realtà del terzo settore, questa realtà è riuscita a costruire un'ampia rete di clienti nel mercato B2B. Tuttavia, la sostenibilità economica

dell'organizzazione è messa alla prova da una struttura dei costi particolarmente onerosa. Il comparto tessile, infatti, è caratterizzato da una forte competizione internazionale, soprattutto da parte di Paesi in via di sviluppo dove il costo del lavoro è significativamente più basso. A ciò si aggiungono lunghi tempi di inserimento lavorativo per le persone svantaggiate. I percorsi di formazione e accompagnamento al lavoro richiedono, in media, almeno un anno prima che i nuovi assunti diventino pienamente operativi. Questo comporta investimenti considerevoli in termini di risorse umane, tutoraggio e supporto, che gravano ulteriormente sulla sostenibilità economica dell'organizzazione. In risposta a queste sfide, l'attività di raccolta fondi è continua e costante, risultando necessaria per garantire la copertura dei costi legati all'impatto sociale generato garantendo sostenibilità finanziaria.

Tale attività di raccolta fondi fa leva su apportatori di risorse molto eterogenei, per questo motivo, Progetto Quid ha al proprio interno due figure dedicate. Queste persone si occupano di identificare e rispondere a bandi nazionali ed europei nell'ambito dell'inclusione sociale, di mantenere e sviluppare relazioni con imprese e fondazioni di impresa, di organizzare campagne di fundraising rivolte a sostenitori individuali e collettivi e interagire con gli investitori istituzionali che supportano il progetto.

3.4.2. La gestione strategica dell'eterogeneità degli stakeholder

Gli apportatori di risorse del Progetto Quid, come nei casi qui discussi, sono estremamente eterogenei. Includono, infatti, attori pubblici nazionali e internazionali, attori privati, come grandi imprese e investitori istituzionali. Allo stesso tempo, parte rilevante della struttura ricavi di progetto Quid derivano dalle vendite di prodotti creati nel laboratorio sartoriale che, ad oggi, si rivolgono a grandi aziende con uno spiccato interesse verso i valori della sostenibilità e inclusività. Questi aspetti richiedono al management di progetto Quid la capacità di costruire narrative in grado di creare un allineamento valoriale tra progetto e stakeholder:

Noi abbiamo una missione commerciale e in generale, a livello di narrativa distinguiamo il prodotto dal progetto e dagli stakeholder pubblici da quelli attivi sul prodotto, che interagiscono rispetto a dinamiche commerciali. (Valeria Valotto, Vicepresidente Progetto Quid)

Le peculiarità di questo progetto, che combina obiettivi economici e sociali, e in cui gli obiettivi economici supportano in modo significativo quelli sociali, costituiscono un asset strategico che consente al progetto di accedere ad un'ampia gamma di fondi: «Noi usiamo i fondi per catalizzare l'impatto. Questo genera poi produttività, performance e attività».

Infatti, la capacità del progetto di creare risultati sia rispetto ai propri obiettivi economici che rispetto a quelli sociali, consente di relazionarsi con attori del settore pubblico e del mondo non-profit, ma anche apportatori del settore privato:

Nel 2020 abbiamo ottenuto dei fondi dal Fondo Nuove Competenze che ci ha aiutato a sostenere alcune attività formative attorno a quella che è stata la riconversione post-Covid [...] e anche il Fondo sociale europeo per alcuni progetti di formazione. Questi sono fondi ai quali hanno accesso tutte le imprese, non sono specifici dell'impresa sociale, però dal nostro punto di vista troviamo abbastanza unico il fatto di praticarli con continuità. Ci sono tante realtà del terzo settore che farebbero fatica, per dimensioni e cultura aziendale, un po' per forma mentis ad accaderci. (Valeria Valotto, Vicepresidente Progetto Quid)

Allo stesso tempo, Progetto Quid, in quanto impresa sociale, non è sempre allineato con le logiche classiche di profitto richieste dagli investitori tradizionali e ha spinto Quid a lavorare sulla misurazione sia di risultati economici che dell'impatto sociale con la co-creazione di solidi indicatori economico-finanziari

Le banche non erano in grado di darci credito, in quanto start-up sociale con un conto economico in consolidamento. Abbiamo avviato una collaborazione con il primo fondo ad impatto, che è stata una leva. È arrivato Opes, con il quale è stata concordata una serie di KPI abbastanza complessi, all'epoca, da monitorare, poi è arrivato anche Sefea. La realtà dei fondi ad impatto è complessa ma sicuramente ha anche formato la nostra cultura del dato. (Valeria Valotto, Vicepresidente Progetto Quid).

Il dato, quindi, diventa parte integrante della strategia narrativa dei progetti di innovazione sociale aperta, perché consente all'iniziativa di dimostrare la propria efficacia e affermare la propria legittimazione nel contesto istituzionale, economico e sociale di riferimento.

3.5. Il caso BASE Milano

BASE Milano è un hub culturale e creativo che occupa un'ex area industriale nel quartiere Tortona, trasformata in uno spazio aperto alla sperimentazione culturale, alla produzione artistica e alla partecipazione civica. Nato nel 2016 da una collaborazione pubblico-privato promossa dal Comune di Milano, BASE coniuga attività economiche (affitto spazi, coworking, ricettività) e una forte vocazione sociale, articolata in progetti su inclusione, accessibilità, diversità e formazione. In particolare, BASE mira a creare uno spazio sicuro e inclusivo che sia piattaforma per voci e storie non ascoltate. La sua governance ibrida, il posizionamento urbano, la rete di stakeholder locali e internazionali e l'impegno nella rendicontazione dell'impatto sociale lo rendono un caso emblematico di innovazione sociale aperta *placed-based* e rigenerazione urbana collaborativa.

3.5.1. Chi finanzia la rigenerazione urbana?

BASE Milano nasce ufficialmente nel 2016 all'interno degli spazi rigenerati dell'ex Ansaldo, nel cuore del quartiere Tortona, grazie a un conferimento del

Comune di Milano che, nel 2014, tramite bando pubblico, assegna una concessione d'uso di 12 anni a un raggruppamento di soggetti del terzo settore e dell'innovazione sociale; il complesso, di circa 12.000 metri quadrati su quattro piani, è stato oggetto di un'importante ristrutturazione cofinanziata dal Comune diventando uno dei principali esempi di rigenerazione urbana collaborativa in Italia.

Oggi le risorse finanziarie provengono da una combinazione di entrate commerciali, contributi pubblici e contributi di fondazioni private. La principale voce è costituita, in particolare, dalle attività ordinarie di locazione degli spazi, coworking, caffetteria, ospitalità e organizzazione di eventi. I contributi pubblici, pur minoritari rispetto ai finanziamenti complessivi, sono comunque significativi per lo sviluppo di progettualità strategiche. Si tratta in particolare di bandi promossi da Comune, Regione, Ministero della Cultura e Commissione Europea, spesso dedicati a temi di inclusione sociale, rigenerazione urbana e arti performative. Fondamentale è anche il ruolo di fondazioni bancarie (Fondazione Cariplo, in particolare) e imprese sociali, che co-finanziano attività di ricerca-azione, incubazione e impatto territoriale.

Il caso di BASE mostra come le pubbliche amministrazioni possano contribuire all'attivazione di processi di innovazione sociale aperta: attive nella fase di avvio, grazie a bandi, concessioni di spazi e riconoscimento istituzionale, sono meno presenti nella fase di consolidamento. Un contrasto evidente con il mondo dell'imprenditoria tradizionale, dove gli investitori, e in particolare i venture capital, accompagnano le imprese lungo tutte le fasi di crescita – dall'incubazione allo *scale-up*, fino all'*exit* – attraverso strumenti finanziari e manageriali differenziati. Nella rigenerazione urbana a impatto sociale, invece, la sostenibilità di lungo periodo resta perlopiù affidata alla capacità di autofinanziamento e alla costruzione di reti ibride tra pubblico, privato e terzo settore.

3.5.2. Le implicazioni di un nuovo orientamento strategico

L'evoluzione del mix di apportatori riflette il ciclo di maturazione del progetto. Nei primi anni di attività (2016–2020), l'obiettivo prioritario di BASE è stato quello di generare entrate attraverso l'affitto degli spazi e attività commerciali, in modo da far fronte agli investimenti iniziali legati alla ristrutturazione e sostenere i costi di gestione. In questa fase prevaleva un uso intensivo dello spazio come contenitore “neutro” per eventi organizzati da soggetti terzi. La priorità era il ritorno economico più che la coerenza con una visione culturale definita.

A partire dal 2022, anche in risposta alla discontinuità imposta dalla pandemia e a un cambio nella direzione artistica, si è avviato un percorso di rifocalizzazione strategica. BASE ha cominciato a interrogarsi con maggiore chiarezza sulla propria identità e sul progetto culturale sottostante, definendo obiettivi valoriali e tematici più espliciti. Nascono così linee programmatiche sintetizzate nell'acronimo I.D.E.A.: *Inclusion, Diversity, Equity, Accessibility*. Si rafforza, di conseguenza, un'identità culturale autonoma sempre più riconoscibile.

Questo nuovo posizionamento ha comportato anche un'evoluzione nel rapporto con gli apportatori di risorse. Come spiega Elisa Ferrari (project manager e responsabile fundraising):

Ci siamo sentiti maturi per rifare il punto sugli obiettivi strategici e abbiamo avviato, insieme ad Avanzi, un lavoro di teoria del cambiamento per capire se stavamo andando nella direzione giusta. Questo percorso ha ridefinito anche le modalità con cui cerchiamo risorse e partner.

La ricerca di finanziamenti si è fatta più selettiva, privilegiando soggetti – come fondazioni private e bandi pubblici – in linea con la missione culturale e sociale del progetto. Il sostegno economico, da semplice strumento di sostenibilità, diventa così un'opportunità per rafforzare l'impatto del centro, orientando le risorse verso progettualità coerenti e ad alto valore trasformativo.

3.5.3. Stesso messaggio, diverse modalità

La narrazione costruita da BASE si fonda su un set valoriale chiaro e coerente: spazio ibrido, apertura, pluralità, accessibilità, impatto culturale. Questa narrativa è coerente con quella di molti finanziatori pubblici e privati, ma non è mai statica: viene continuamente aggiornata in modo riflessivo e strategico. La formulazione di I.D.E.A. ha segnato un passaggio importante, consentendo di definire tre macro-obiettivi di impatto che oggi guidano il posizionamento del centro e fanno riferimento a produzione culturale trasformativa, costruzione di reti e consolidamento delle comunità creative.

Come sottolineato da Elisa Ferrari, l'obiettivo è che BASE venga percepita come un “detonatore di valore culturale” e come uno spazio generativo, dove le relazioni - più che i singoli progetti – siano generatrici di valore. Questo approccio si riflette anche nel bilancio sociale, redatto ogni anno, che BASE desidera trasformare in uno strumento più visivo e accessibile, in grado di restituire alla città e agli stakeholder una rappresentazione tangibile dell'impatto sociale generato.

Dal punto di vista della compatibilità valoriale, BASE dimostra una notevole capacità di modulazione narrativa: riesce a parlare linguaggi diversi senza mai perdere coerenza.

«Il racconto che facciamo a Campari o Lavazza è molto diverso da quello che andiamo a fare alla Fondazione Cariplo. [...] Con ogni interlocutore cerchiamo un linguaggio che sia in sintonia, ma sempre restando fedeli alla nostra identità», afferma Lorenzo Carni (project manager).

Con le imprese partner, in particolare, si tendono a valorizzare aspetti legati alla visibilità, all'allineamento valoriale del marchio e all'impatto sul territorio di riferimento. Con le fondazioni di erogazione, invece, la narrazione si costruisce in modo fortemente aderente agli obiettivi del bando: non si tratta solo di raccontare l'identità di BASE, ma di evidenziare con chiarezza come le attività

contribuiscano concretamente agli esiti attesi dal finanziatore. Con il Comune di Milano, infine, il discorso assume i toni della responsabilità civica e della rigenerazione urbana, mentre verso i cittadini si privilegia la comunicazione di un'offerta culturale che sia accessibile, inclusiva e accogliente.

3.5.4. Gestire i diversi attori dell'ecosistema

Secondo gli intervistati BASE si caratterizza per la sua capacità di costruire un ecosistema di relazioni coeso, in cui partner pubblici, privati e della società civile condividono visioni compatibili. Tuttavia, la gestione delle relazioni con gli apportatori non segue un unico modello, ma si differenzia in base al tipo di soggetto coinvolto.

Nel caso delle fondazioni di erogazione, come Fondazione Cariplo, la relazione è fortemente orientata alla progettualità e al monitoraggio. Ad esempio, per il progetto “Spazio in trasformazione”, cofinanziato da Cariplo, BASE ha partecipato a un processo strutturato di raccolta dati, allineamento degli strumenti di valutazione e condivisione di indicatori di impatto, in collaborazione con partner come Tiresia e Capacità. In questi casi, la relazione è regolata da un'impostazione professionale, con una chiara divisione dei ruoli e una forte attenzione alla accountability e all'allineamento strategico.

Diversa è la relazione con l'attore pubblico, che nel caso di BASE coincide soprattutto con il Comune di Milano. Da un lato, il Comune è il proprietario degli spazi, con cui BASE intrattiene un rapporto continuativo di confronto e corresponsabilità, anche attraverso momenti formali (consegna annuale del bilancio sociale, assegnazione di giornate di programmazione, partecipazione a bandi). Dall'altro, questa relazione include aspetti più politici e simbolici, come il ruolo di BASE come presidio culturale urbano e spazio “di tutti”, che obbliga a un equilibrio tra autonomia progettuale e dovere istituzionale. Come sottolinea Elisa Ferrari: «Il Comune di Milano è un interlocutore molto presente. A volte è stimolante, altre volte è un po' limitante: in alcune situazioni limita la nostra libertà sperimentativa, ma è il prezzo da pagare per essere in un luogo pubblico, in un luogo così centrale».

3.6. Conclusioni

In questo capitolo abbiamo analizzato il modo in cui le innovazioni sociali aperte riescono a coinvolgere un'ampia moltitudine ed eterogeneità di stakeholder da cui ottengono risorse finanziarie che consentono loro di sviluppare soluzioni locali per rispondere a problemi globali come l'integrazione, la creazione di opportunità lavorative per persone in situazioni di fragilità, la rigenerazione urbana e la ricostruzione delle relazioni sociali. L'analisi mostra come reperire risorse finanziarie sia un processo articolato, in continua evoluzione e che varia a seconda della fase del ciclo di vita dell'iniziativa.

Nella fase iniziale, l'apporto del settore pubblico può essere determinante, specialmente nei contesti di rigenerazione urbana, dove la messa a disposizione di spazi fisici da riqualificare rappresenta un investimento iniziale fondamentale. Nel caso BASE Milano, ad esempio, il comune di Milano ha visto nell'area ex Ansaldo il luogo da cui partire per rigenerare un territorio e generare nuove relazioni. In altri casi, l'iniziativa si avvia grazie all'iniziativa di un unico finanziatore, tipicamente una fondazione, che decide di investire e sostenere uno specifico progetto attraverso la costituzione di un contenitore giuridico (associazione o cooperativa sociale) attraverso il quale diventa possibile rispondere a bisogni sociali emergenti. Nel caso di Cotti in Frangranza, ad esempio, il reinserimento lavorativo di ex detenuti è diventato possibile grazie all'apporto di Fondazione Don Calabria che supporta questa iniziativa sin dall'inizio. Talvolta, invece, le iniziative nascono dalla presa di coscienza di un forte problema sociale locale e dalla mancanza di una rete di supporto che riscopra risorse idiosincratiche al contesto locale e che possono fungere da strumento attraverso cui costruire comunità unite. Nel caso della Fondazione La Rotonda, ad esempio, nelle fasi successive alla sua creazione, è stato possibile espandere il bacino di attività proposte alla comunità locale grazie all'intervento di attori del settore privato e a fondazioni di impresa come Fondazione Barilla e Fondazione Bracco. In ultimo, l'innovazione sociale può nascere da una domanda di mercato attraverso cui viene sviluppato un modello di business sociale innovativo che risponda a tale domanda e che, allo stesso tempo, la usi come leva per risolvere un problema sociale. In questo senso, il progetto Quid nasce come risposta alle esigenze delle imprese attive nel settore tessile relative allo smaltimento dei tessuti in eccedenza. Invece di considerare tali tessuti come scarto, progetto Quid ha elaborato una soluzione di economia circolare creando collezioni di moda alla cui base vi erano proprio i tessuti scartati da altre imprese operanti nel settore tradizionale e facendo in modo di coinvolgere nel processo produttivo persone a rischio di esclusione sociale.

In molti casi l'attore pubblico rappresenta il primo con cui i promotori delle innovazioni sociali si interfacciano (Bryson et al., 2017). Attraverso un finanziamento pubblico iniziale, infatti l'innovatore testa e valida la propria idea di cambiamento sociale, raccogliendone i risultati su cui poi fa leva in fasi successive di sviluppo. Con la crescita, infatti, al diversificarsi delle attività, anche le fonti di finanziamento si diversificano: restano attive le attività trasversali riconducibili alle campagne di raccolta fondi indirizzate ai privati, l'accesso a bandi competitivi nazionali e dell'unione europea e, solo marginalmente, i contributi pubblici locali. In queste fasi, il soggetto pubblico acquisisce il ruolo di soggetto abilitante, necessario per creare un contesto favorevole allo sviluppo delle iniziative di innovazione sociale aperta. In questo senso, l'attore pubblico è chiamato a supportare le iniziative facilitando la creazione di un contesto favorevole alla loro crescita e istituzionalizzazione, diventando un forte attore legittimante l'innovazione sociale stessa (Bryson et al., 2017). La presenza del pubblico, anche

se non più centrale dal punto di vista finanziario, continua a svolgere una funzione chiave in termini di riconoscimento e autorevolezza del progetto.

Nelle fasi di crescita delle iniziative di innovazione sociale, assumono un ruolo particolarmente importante le fondazioni bancarie e di impresa e le collaborazioni con imprese *for profit*, che diventano partner strategici per la crescita dell'iniziativa e del relativo impatto sociale. L'organizzazione focale del network dell'innovazione sociale aperta è chiamata perciò a costruire un ecosistema plurale di apportatori di risorse, capace di garantire stabilità, flessibilità e coerenza.

Quando l'innovazione sociale aperta si sviluppa nell'ambito di iniziative di imprenditorialità sociale, l'autofinanziamento attraverso l'implementazione di un modello di business attraverso cui generare profitti e il loro reinvestimento nell'iniziativa sociale è cruciale (Tykkyläinen e Ritala, 2021). In questo caso la sfida è quella di sviluppare un modello di business flessibile e che metta in primo piano gli obiettivi sociali dell'innovazione e che proponga un'offerta di valore valida per il mercato di riferimento. Tuttavia, emerge come, anche nel caso di imprese sociali dotate di una consolidata attività commerciale, la raccolta fondi debba essere continua. Finanziarie l'innovazione sociale è, infatti, un processo costoso: se l'attività commerciale consente di coprire i costi operativi e tal volta generare qualche margine di profitto, non è mai sufficiente a sostenere in modo stabile le componenti sociali più significative, come i percorsi di inserimento lavorativo o i programmi di formazione per persone in situazione di fragilità.

In generale, i casi analizzati rivelano un approccio sistemico e univoco all'ottenimento delle risorse finanziarie. Gli innovatori sociali, infatti, approcciano i potenziali apportatori di risorse in modo estremamente selettivo. Identificano quali apportatori effettivamente possano essere interessati a finanziare iniziative compatibili con le linee di operatività dell'innovazione sociale proposta, e costruiscono una narrativa coerente con gli obiettivi dell'apportatore stesso. Allo stesso tempo, tuttavia, viene fortemente valorizzato, il set valoriale di riferimento dell'iniziativa che non viene modificato e/o adeguato in base alla singola iniziativa di fundraising ma resta conforme all'identità dell'iniziativa, che ne guida l'azione (Avelino et al., 2019; Fraser et al., 2016; Hall et al., 2015). È questa sequenza a creare fiducia, elemento imprescindibile per l'attivazione di finanziamenti e la loro continuità temporale. I soggetti erogatori non investono solo in un progetto, ma nei valori che lo ispirano e nella visione che incarna. Proprio per questo, è essenziale individuare partner che siano in grado non solo di comprendere questi valori, ma di riconoscersi in essi. La gestione delle relazioni con gli apportatori di risorse richiede, perciò, un'attenta cura della dimensione valoriale. La diversità tra i soggetti coinvolti può essere una risorsa, ma richiede una gestione strategica consapevole. Costruire alleanze durature significa alimentare un dialogo continuo, in cui la coerenza tra identità, finalità e modalità operative diventa il collante di un ecosistema capace di sostenere l'innovazione sociale nel tempo.

Bibliografia

- Andersen, K., & Tekula, R. (2022). Value, values, and valuation: The marketization of charitable foundation impact investing. *Journal of Business Ethics*, 179(4), 1033-1052.
- Avelino, F., Wittmayer, J. M., Pel, B., Weaver, P., Dumitru, A., Haxeltine, A., & O’Riordan, T. (2019). Transformative social innovation and (dis) empowerment. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 195-206.
- Bryson, J., Sancino, A., Benington, J., & Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public management review*, 19(5), 640-654.
- Croce, A., Ughetto, E., Scellato, G. and Fontana, F. (2021). ‘Social impact venture capital investing: An explorative study’. *Venture Capital*, 23, 345–69.
- EVPA Knowledge Centre. (2018). A practical guide to venture philanthropy and social impact investment (4th ed.). *EVPA*.
- Fraser, A., Tan, S., Lagarde, M., & Mays, N. (2016). Narratives of Promise, Narratives of Caution: A Review of the Literature on Social Impact Bonds. *Social Policy and Administration*, 52(1), 4–28. <https://doi.org/10.1111/spol.12260>.
- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. (2018, 30 marzo). Conferimento di onorificenze dell’Ordine «Al merito della Repubblica italiana». *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*, 75. Disponibile: https://www.gazzettaufficiale.it/do/atto/serie_generale/caricaPdf?cdimg=18A0216500000010110001&dgu=2018-03-30&art.dataPubblicazioneGazzetta=2018-03-30&art.codiceRedazionale=18A02165&art.num=1&art.tiposerie=SG.
- GIIN. (2016). Annual impact investor survey 2016. <https://thegiin.org/publication/research/annualsurvey2016/> (Accesso effettuato aprile 2025).
- Hall, M., Millo, Y., & Barman, E. (2015). Who and What Really Counts? Stakeholder Prioritization and Accounting for Social Value. *Journal of Management Studies*, 52(7), 907–934. <https://doi.org/10.1111/joms.12146>.
- Lehner, O. M. (2016). *Crowdfunding Social*. Routledge Handbook of Social and Sustainable Finance, 139.
- Moore, M. H. (1997). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.
- Nicholls, A., & Murdock, A. (2012). *Social innovation*. In Palgrave Macmillan UK eBooks. <https://doi.org/10.1057/9780230367098>.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351.
- Scarlata, M., Alemany Gil, L. and Zacharakis, A. (2012). Philanthropic venture capital: Venture capital for social entrepreneurs?. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 8, 279–342.
- Schlütter, D., Schätzlein, L., Hahn, R., & Waldner, C. (2023). Missing the impact in impact Investing Research – a systematic review and critical reflection of the literature. *Journal of Management Studies*, 61(6), 2694–2718. <https://doi.org/10.1111/joms.12978>.
- Tykkyläinen, S., & Ritala, P. (2021). Business model innovation in social enterprises: An activity system perspective. *Journal of Business Research*, 125, 684-697.

Capitolo 4.

Imprenditorialità nell' Innovazione Sociale Aperta

DOI: 10.54103/milanoup.260.c582

Curatore:

Maria Isabella Leone

Luiss University

mleone@luiss.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7329-2978>

Contributori:

Ginevra Assia Antonelli

Luiss University

gantonelli@luiss.it

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6618-9768>

Luca Tricarico

Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile - Consiglio

Nazionale delle Ricerche, IRCrES – CNR

luca.tricarico@cnr.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2621-4130>

ABSTRACT:

In questo capitolo si analizza come l'Open Social Innovation possa essere abilitata da un approccio imprenditoriale innovativo. I casi di studio selezionati, Dolomiti Innovation Valley, FOQUS – Fondazione Quartieri Spagnoli ETS, Hubruzzo e Isola Catania, sono stati esaminati alla luce delle dimensioni proposte dal *framework* teorico del PRIN. L'analisi, con una particolare attenzione alla genesi imprenditoriale delle iniziative di OSI, allo sviluppo delle idee progettuali, alle logiche di governance, alla valutazione degli impatti sociali e territoriali, e al ruolo della comunicazione, mira a far emergere elementi di confronto tra iniziative differenti e individuare potenziali traiettorie evolutive. L'obiettivo non è solo quello di descrivere e diffondere le esperienze osservate ma di identificare meccanismi generativi di valore capaci di ispirare nuove iniziative di Open Social Innovation.

In this chapter, we analyze how Open Social Innovation can be enabled by an innovative entrepreneurial approach. The selected case studies, Dolomiti Innovation Valley, FOQUS – Fondazione Quartieri Spagnoli ETS, Hubruzzo, and Isola Catania, have been examined through the lens of the theoretical framework developed within the PRIN project. The analysis, with a particular attention to the entrepreneurial genesis of OSI initiatives, the development of project ideas, governance logics, the assessment of social and territorial impacts, and the role of communication, aims to highlight points of comparison among different initiatives and to identify potential evolutionary trajectories. The goal is not only to describe and disseminate the experiences observed, but also to identify generative mechanisms of value capable of inspiring new Open Social Innovation initiatives.

4.1. Introduzione

Il paradigma emergente dell'*Open Social Innovation* (OSI) si configura come una crasi teorica e operativa tra due approcci fondamentali: da un lato, la *social innovation*, orientata alla risposta a bisogni collettivi pressanti mediante la riconfigurazione di risorse, pratiche e relazioni (Phills et al., 2008); dall'altro, l'*open innovation*, fondata sulla circolazione sistemica e collaborativa di conoscenze, risorse e soluzioni tra più attori per generare valore condiviso (Chesbrough et al., 2006). L'intersezione tra questi due approcci ha trovato particolare espressione nel contesto post-pandemico, dove pratiche come il *crowdfunding* civico, la riconversione industriale in chiave emergenziale e le accelerazioni digitali collaborative hanno dimostrato come l'OSI possa agire come infrastruttura abilitante per risposte rapide, distribuite e adattive alle crisi. Tali esperienze confermano il potenziale trasformativo dell'OSI nella vita quotidiana delle comunità, generando impatti rilevanti sul piano delle capacità individuali e collettive (Sen, 1999), della resilienza dei sistemi territoriali e dell'emergere di nuove forme di *imprenditorialità*.

Infatti, l'OSI non si limita a configurarsi come paradigma collaborativo, ma si manifesta con crescente evidenza come approccio imprenditoriale innovativo, capace di abilitare nuovi modelli organizzativi e modelli di business ibridi, che integrano finalità economiche e impatti sociali in maniera coerente e intenzionale. In questo quadro, le iniziative di OSI non vanno interpretate soltanto come risposte *bottom-up* a bisogni espressi da specifici contesti locali, ma come vere e proprie forme di agency imprenditoriale collettiva, in grado di attivare risorse dormienti, rigenerare asset territoriali sottoutilizzati e connettere reti locali e globali per creare nuove opportunità di valore (Tricarico, 2023).

Questo orientamento imprenditoriale si manifesta nella capacità di costruire modelli di offerta sostenibili e nel ruolo giocato dagli innovatori sociali come *broker* di relazioni, conoscenze e investimenti, capaci di rendere permeabili i confini tra pubblico, privato e terzo settore.

Diversi studi (Bocken et al., 2016; Ramaswamy & Ozcan, 2014; Mair et al., 2012) hanno evidenziato come tali modelli siano spesso guidati da imprenditori capaci di mobilitare stakeholder eterogenei (da qui il termine “multi-stakeholder”) attraverso logiche di co-creazione, combinando asset tangibili e intangibili – come capitale sociale, conoscenze contestuali, spazi urbani e beni comuni – in forme innovative di valore. In tale prospettiva, l’OSI può essere letta come un laboratorio avanzato di imprenditorialità sociale ibrida, in cui l’agire imprenditoriale si concretizza in pratiche distribuite di apprendimento inter-organizzativo, adattamento continuo e governance condivisa.

Nel paradigma dell’OSI, l’innovazione smette di essere un processo lineare e proprietario, per configurarsi come un’azione distribuita, cooperativa e situata. La natura imprenditoriale di queste pratiche non risiede unicamente nella capacità di sviluppare soluzioni efficaci, ma soprattutto nella tensione generativa verso la costruzione di nuovi spazi istituzionali, modelli organizzativi e reti relazionali capaci di produrre valore condiviso. Come mostrano i casi analizzati nel volume, e in particolare in questo capitolo, tali pratiche si situano all’incrocio tra impresa, territorio e impatto, contribuendo a definire una nuova ontologia dell’innovazione imprenditoriale. Tale ontologia può essere letta attraverso quattro dimensioni fondamentali che ne delineano un campo d’azione fortemente innovativo: 1) *Impatto Sociale*; 2) *Apertura*; 3) *Governance*; 4) *Scalabilità* dei processi di innovazione.

4.2. Impatto Sociale: performance e legittimità

Nel quadro dell’OSI, l’impatto sociale non è un risultato accessorio ma un elemento fondativo dell’agire imprenditoriale. Le pratiche di impact management vanno oltre alla misurazione *ex post* dei risultati ed entrano nel cuore del disegno strategico e operativo delle iniziative. L’impatto diventa così una metrica generativa, co-prodotta insieme agli stakeholder e utilizzata come strumento di apprendimento, orientamento e *accountability*. Questa prospettiva consente di superare la dicotomia tra efficacia sociale e sostenibilità economica, portando a una visione integrata della performance (Bocken et al., 2016), in cui gli indicatori finanziari convivono con metriche di benessere, inclusione, empowerment e capacità. La legittimità dell’iniziativa, in questo contesto, è costruita nel tempo attraverso narrazioni condivise, riconoscimento comunitario e trasparenza dei processi valutativi.

4.3. Apertura: co-creazione, fiducia e data governance

La dimensione dell’*apertura* è costitutiva dell’OSI e si manifesta in due direzioni complementari. In senso *inbound*, essa consente l’assorbimento di conoscenze, pratiche e risorse provenienti dall’esterno del perimetro organizzativo;

in senso *outbound*, abilita la disseminazione di innovazioni, know-how e soluzioni verso l'ambiente circostante. Questa apertura si fonda su pratiche concrete di co-creazione, in cui comunità locali, istituzioni, imprese e cittadini contribuiscono attivamente alla progettazione e alla realizzazione delle iniziative (Ramaswamy & Ozcan, 2014). Elemento abilitante di questi processi è la fiducia che si sviluppa attraverso la continuità delle relazioni, la chiarezza degli obiettivi condivisi, e la gestione trasparente dei flussi informativi. In tale contesto, la *data governance* assume un ruolo strategico: la raccolta, l'utilizzo e la condivisione dei dati non sono solo una questione tecnica ma anche politica e valoriale.

4.4. Governance: cultura, organizzazione e tensioni

L'OSI promuove modelli di governance policentrica, in cui la varietà degli attori coinvolti – pubblici, privati, civici – si traduce in una pluralità di punti di vista, risorse e interessi. Questo richiede capacità avanzate di *tension management*, ovvero la gestione delle frizioni tra logiche diverse (profit/non profit, scalabilità/contestualità, apertura/protezione) che non vengono elise ma valorizzate come fonti di apprendimento e innovazione. Le organizzazioni coinvolte adottano modelli operativi agili e adattivi, spesso ibridi, che consentono di navigare la complessità attraverso sperimentazione, iterazione e apprendimento continuo (Tricarico et al., 2022). La dimensione culturale è essenziale: valori come mutualismo, equità, cooperazione e impatto orientano le scelte strategiche e i comportamenti quotidiani. In questo scenario, le *capabilities* dei collaboratori – in particolare la capacità di lavorare in contesti relazionali complessi, leggere il territorio, costruire coalizioni – diventano un asset critico per la sostenibilità dell'iniziativa. Un ruolo centrale è svolto da intermediari e *innovation hubs*, che non solo offrono spazi fisici e risorse tecniche, ma fungono da facilitatori relazionali, interpreti culturali e catalizzatori di senso condiviso. La loro funzione è tanto operativa quanto simbolica, e contribuisce a rendere visibili, scalabili e replicabili le innovazioni sviluppate.

4.5. Scalabilità: prossimità, replicabilità e appropriabilità

A differenza delle logiche tradizionali di *scaling up*, basate sulla crescita dimensionale e sulla standardizzazione, l'OSI promuove una scalabilità contestuale, orientata alla replicabilità adattiva in altri contesti. Le innovazioni sociali e imprenditoriali generate in un ecosistema aperto non sono “esportate” tali e quali, ma “tradotte” secondo le specificità locali, attraverso processi di apprendimento e contaminazione reciproca. In questo senso, la territorialità non rappresenta un vincolo, bensì una risorsa strategica. Le logiche di prossimità – geografica, cognitiva, istituzionale e relazionale (Boschma, 2005) – facilitano l'attivazione di

risorse dormienti, la costruzione di reti collaborative dense, e l'emergere di forme innovative di *appropriabilità* collettiva delle soluzioni prodotte. L'innovazione non è più proprietà di un singolo attore, ma bene comune, costruito e custodito dalla comunità che lo ha generato.

L'approccio metodologico che sostiene questa nuova ontologia proposta si fonda su una prospettiva qualitativa e interpretativa, con l'obiettivo di far emergere le traiettorie e le logiche attraverso cui l'OSI prende forma in contesti reali e concreti. Come anticipato nel capitolo iniziale, la metodologia si basa su un protocollo di ricerca condiviso tra le unità accademiche coinvolte. Questo protocollo è stato sviluppato in co-design, al fine di armonizzare gli approcci interpretativi e garantire una comparabilità tra i casi, valorizzando al contempo le specificità di ciascuna esperienza analizzata.

Le interviste condotte e i materiali raccolti sono stati organizzati e letti secondo le dimensioni proposte dal *framework* teorico del PRIN riportato nelle sezioni precedenti. Inoltre, nel capitolo, ci si sofferma su alcune dimensioni analitiche principali: la genesi imprenditoriale, con particolare attenzione al ruolo di attivatori locali e all'emergere di visioni strategiche capaci di connettere risorse e bisogni; lo sviluppo del progetto e il coinvolgimento degli attori, indagando forme di sostenibilità economica, ibridazione di risorse e presenza, a diverse intensità, dell'attore pubblico; le logiche di governance, ovvero le pratiche e i meccanismi attraverso cui viene regolata la collaborazione tra soggetti eterogenei all'interno dell'ecosistema; la valutazione degli impatti sociali e territoriali, con un focus sugli strumenti attivati per rendere visibile il valore generato; il ruolo della comunicazione, osservando come le iniziative costruiscono consenso e legittimità attraverso strategie narrative e dispositivi di comunicazione pubblica.

Con riferimento al focus imprenditoriale di analisi adottato in questo capitolo, la scelta dei casi risponde anche a una logica di comparazione volta a rappresentare la diversità delle esperienze di OSI nel contesto italiano, in termini sia di posizionamento geografico (Nord, Centro, Sud), sia di caratteristiche territoriali e morfologiche (aree montane, contesti metropolitani, città medie) che di presenza di diversi portatori d'interesse e attori operativi (pubblici, privati e terzo settore). Tale articolazione consente di cogliere le specificità locali nella costruzione degli ecosistemi imprenditoriali a impatto sociale e al contempo di individuare pattern comuni nel modo in cui l'innovazione aperta a impatto sociale si manifesta e si istituzionalizza.

4.6. I casi studio

Dopo questa breve introduzione, il capitolo è organizzato in quattro sotto-sezioni, ciascuna dedicata all'analisi di un caso studio specifico. In particolare, i casi esplorati sono:

- *Dolomiti Innovation Valley (DIV)*: un ecosistema territoriale localizzato in area montana che promuove lo sviluppo sociale, tecnologico e imprenditoriale nel contesto dolomitico, attraverso una strategia collaborativa tra attori pubblici, imprese, enti di ricerca e società civile;
- *FOQUS – Fondazione Quartieri Spagnoli ETS*: progetto di rigenerazione urbana nato a Napoli che ha riconvertito uno spazio scolastico dismesso in un hub di innovazione sociale e culturale, attivando pratiche di mixité e generazione diffusa di capitale sociale;
- *Hubruzzo*: iniziativa nata in Abruzzo con l'obiettivo di aggregare imprese e differenti attori per promuovere un'industria responsabile e sostenibile, attraverso attività di capacity building e rafforzamento delle filiere locali;
- *Isola Catania*: impresa sociale insediata in un contesto urbano della Sicilia orientale che ha valorizzato il rientro dei talenti durante la pandemia per attivare un hub creativo e generativo, con forte attenzione all'ecosistema digitale e culturale locale.

4.6.1. DIV - Dolomiti Innovation Valley

Idee e processi di imprenditorialità

Evoluzione del progetto, attività ed attori coinvolti

DIV nasce come idea a partire dal progetto Smart Road, realizzato da Anas, sulla statale 51 “di Alemagna” che percorre dalla provincia di Treviso a quella di Bolzano. Da questo progetto si è andato a sviluppare un vero e proprio cantiere di attività volto a valorizzare in maniera più estensiva i complessi territori montani. L'iniziativa prende le mosse dal programma di innovazione aperta e collaborativa Foundation Open Factory promosso da Fondazione Caritro, Fondazione Cariparo e Fondazione Cariverona in *partnership* con l'Innovation Hub del Consorzio Elis. L'obiettivo è agire come abilitatori dell'ecosistema territoriale in stretta collaborazione con Confindustria Belluno Dolomiti, Area Science Park e Industrio Ventures.

Partendo da questo scenario, la cifra distintiva di DIV è l'interazione di diversi attori chiave, tra cui la Pubblica Amministrazione come Comuni e Province che supportano il progetto da un punto di vista normativo, infrastrutturale e di finanziamenti per lo sviluppo del territorio; Università e centri di ricerca che collaborano con le aziende per sviluppare tecnologie innovative e formare nuovi talenti, nonché partner tecnici che presidiano il territorio e che si occupano di trasferimento tecnologico e ricerca (es. Industrio Ventures, Area Science Park e una serie di interlocutori tra cui t2i, Galileo Visionary District, NOI Techpark); Corporate, PMI e startup locali o nazionali che hanno interessi in settori chiave come tecnologia, sostenibilità, turismo e industria 4.0 e il relativo interlocutore principale Confindustria Belluno Dolomiti, che svolge il ruolo di abilitatore di sistema, principalmente a livello industriale. Altrettanto importante è il

dialogo con i giovani talenti del territorio e con l'utente finale in termini sia di cittadini che di enti territoriali (es. protezione civile, ARPA, Soccorso Alpino Speleologico, ecc.). In questo scenario, gli utenti finali operano da veri e propri beta tester delle varie tecnologie sviluppate e grazie alla loro eterogeneità permettono di ottenere una valutazione a 360° della tecnologia, fondamentale per gli sviluppi futuri in un'ottica di feedback e ottimizzazione continua.

Da questa descrizione, dunque, appare evidente la capacità di DIV di creare un ecosistema di innovazione di grande valore. Secondo le parole di Luciano De Propriis, Head of Open Innovation & Sustainability di ELIS:

Fare ecosistemi di innovazione significa mettere a sistema, quindi mettere in connessione tutte le varie anime che ruotano intorno alla montagna, che possano dialogare tra di loro e costruire, in una modalità di co-creazione, nuove idee per istituire nuovi modelli generativi che possano andare ad impattare i territori montani.

Il fine ultimo, aggiunge De Propriis, è quello di «far sì che, lavorando insieme, il territorio possa riscoprire la sua ricchezza, tramite nuove modalità di rileggersi e di rinnovarsi, per poi dare delle opportunità alle persone che in montagna ci vivono e ci lavorano».

Le innovazioni generate grazie alle dinamiche di collaborazione all'interno di DIV prevedono la crasi di due diversi tipi di bisogni. Da un lato ci sono le Corporate, interessate a sperimentare nuove tecnologie che rispondano ai loro bisogni, facendo leva su competenze industriali e tecnologiche e definendo le linee di sviluppo del Living Lab. Dall'altro, ci sono gli enti territoriali che si fanno portavoce delle esigenze locali. In questo senso, l'attore pubblico ha un ruolo fondamentale perché è espressione del territorio: «L'ingaggio della pubblica amministrazione è cruciale per la riuscita di queste iniziative perché è il depositario della conoscenza comune del territorio e l'abilitatore degli asset sfruttabili sui territori», come sottolineato da Luca Profico, Responsabile Sviluppo Innovazione territoriale di Elis, il quale aggiunge:

C'è inoltre la possibilità che l'abilitatore pubblico sia anche una componente importante nel cofinanziamento delle iniziative, perché queste iniziative rispondono a bisogni del territorio, della cittadinanza e sono finalizzate anche allo sviluppo del network e delle reti aziendali del territorio.

In questo scenario, l'auspicio dell'attore pubblico, come sottolineato da Karin Battistin, dirigente dell'Unità di Sviluppo Strategico del Territorio della Provincia di Belluno, è quello di «finanziare sperimentalmente dei progetti che diventino un punto di riferimento e che siano consegnati poi al territorio che li potrà sviluppare, implementare e completare». In particolare, la Provincia di Belluno svolge un ruolo centrale nella programmazione socio-economica del territorio, impegnandosi a promuovere lo sviluppo economico, sociale e culturale, coordinando

progetti strategici e collaborando con enti locali, imprese, scuole e università. In tal senso, la Provincia mira a superare il divario digitale e promuovere l'innovazione, investendo in infrastrutture digitali e sostenendo progetti di ricerca e sviluppo ed iniziative innovative di vario tipo come il Digital Innovation Hub.

Mediatore delle due prospettive, delle Corporate e degli enti territoriali, è il consorzio Elis, che gioca il ruolo di *ecosystem builder*. In particolare, questo attore funziona da ponte tra esigenze industriali e territoriali. Una volta individuate e comprese in profondità le varie esigenze in campo, si occupa di ricercare, tramite un'attività di *scouting*, tecnologie già sviluppate in altri settori o contesti, e di testarle al fine di implementarle in contesti reali.

Questa attività di ricerca viene realizzata grazie ai partner tecnologici, come startup locali *in primis*, o altrimenti nazionali, oppure, in ultima battuta, utilizzando gli scouting internazionali. Per questo scopo, gli enti di ricerca risultano essere fondamentali, così come per selezionare una soluzione innovativa che si configuri come un giusto match con il bisogno di innovazione individuato. La presenza di Confindustria Belluno è invece fondamentale come catalizzatore dell'attenzione di tutte le aziende del territorio che possano avere interesse a co-sviluppare o testare in ambienti industriali una soluzione in fase di implementazione all'interno del Living Lab.

Per descrivere il ruolo di ciascun stakeholder in DIV, Profico afferma:

L'ingaggio di questi attori all'interno del progetto è abbastanza equi ripartito nel senso che ognuna delle parti costituenti del Living Lab ha di per sé una sua funzione, una sua rilevanza, sfruttando le competenze e gli asset che ognuno degli attori può condividere all'interno del laboratorio.

In questo senso, ogni attore coinvolto risulta un elemento fondamentale per la creazione di valore all'interno dell'ecosistema e per massimizzare l'impatto in termini di ricadute positive sul territorio. «L'obiettivo è realizzare un ecosistema connesso in cui le risorse esistenti vengano condivise, evitando duplicazioni, e si sviluppino progetti innovativi che non replichino iniziative già presenti altrove», chiarisce Cristina Cara, Innovation Manager di Confindustria Belluno Dolomiti.

All'interno delle attività di DIV, sono diverse le progettualità in essere, e soprattutto in divenire. Tra queste sottolineiamo, il Living Lab di Feltre, inaugurato nel 2024, attrezzato per simulare processi industriali completi, in settori chiave come occhialeria, farmaceutica, automotive, arredo, manifatturiero, alimentare, medicina e sicurezza. Legati alle tematiche sportive e di mobilità, soprattutto in vista delle Olimpiadi Milano-Cortina 2026, evento con una certa significatività per DIV, sono invece i progetti di Smart Road e la pista sensorizzata di Falcade. Infine, di grande rilievo è il Polo delle Competenze a Belluno, che si configura come area di formazione e ricerca, in cui opera anche la Luiss Business School, che insieme a Confindustria Belluno Dolomiti, la Provincia di Belluno, il Comune

di Belluno, il Comune di Feltre e il Consorzio BIM Piave di Belluno, ha istituzionalizzato l'impegno con l'inaugurazione dell'Hub "Vento delle Dolomiti".

In generale, l'obiettivo è la creazione di un ambiente favorevole all'innovazione e alla nascita di nuove imprese, con competenze specializzate, capaci di attrarre talenti e investimenti, attraverso lo sfruttamento di collaborazioni di valore da parte di attori eterogenei, che incrementi il livello di attrattività del territorio per i giovani talenti, evitandone l'esodo in altre regioni. Per garantire la sostenibilità economica, le realtà industriali, come Confindustria, e le aziende coinvolte contribuiscono finanziariamente al progetto. Gli enti pubblici possono supportare le progettualità mettendo a disposizione gli *asset* necessari. Il sostegno può avvenire sia in forma economica, tramite finanziamenti diretti, sia in forma non economica, mettendo a disposizione risorse *in kind*. Gli abilitatori come Elis non sono chiamati a fornire un contributo economico, ma partecipano offrendo risorse e competenze utili allo sviluppo del progetto. Tuttavia, occorre sottolineare, come aggiunto da Profico, che:

Lo schema di gioco non è sempre lo stesso [...] L'ingaggio economico-finanziario da parte dei vari attori esiste nel momento in cui quella progettualità specifica va a rispondere a bisogni quanto più condivisi da parte degli attori che partecipano. [...] Quanto più il bisogno per cui il progetto nasce è equi ripartito [...] tanto più sarà ripartito anche l'impegno richiesto alle varie parti, sia economicamente che in kind, quindi mettendo a disposizione asset e risorse.

Tuttavia, oltre all'aspetto tecnologico, fondamentale per DIV, come emerge anche dal motto di Elis «*Innovation Together to Impact*», c'è quello umano. La volontà del progetto nella sua totalità è infatti anche quello di creare delle opportunità per gli abitanti di queste aree, soprattutto i giovani. Per "giovani", chiarisce De Propriis, si parla di ragazzi che possono partecipare alle progettualità DIV per crescere e formarsi nell'ottica di questi nuovi modelli imprenditoriali, tramite nuovi modelli di formazione, ma anche dei ragazzi dell'ecosistema start up, quindi, quegli imprenditori innovativi che possono pensare di trasferirsi in queste aree proprio per sviluppare i loro modelli di business. Questo è possibile anche garantendo delle nuove modalità di vita e di lavoro in queste aree con una grande qualità della vita e che possono diventare dei posti interessanti dove vivere. In quest'ottica il laboratorio di Feltre è stato aperto proprio con la finalità di accogliere start up per creare un luogo generativo per imprenditori e poter sviluppare alcune sperimentazioni, favorendo l'arrivo di ricercatori negli ambiti di interesse.

Infine, sottolinea De Propriis:

Si sta dedicando moltissima attenzione nella formazione dei giovani talenti del territorio proprio in una visione di nuova imprenditorialità [...], ragionando su dei modelli in grado di trasformare i ragazzi del territorio in nuovi imprenditori che possano dedicarsi ai loro territori.

In questo senso, dunque, non si parla solo di attrarre nuovi talenti ma anche di trattenere quelli già presenti nel territorio, fornendo loro un clima favorevole e di sostegno per il loro sviluppo professionale.

Alla luce di questo, emerge chiaramente la forte missione generativa di DIV e dei diversi attori coinvolti che condividono obiettivi e valori, animati dalla volontà di generare un impatto significativo e duraturo sul territorio e sulle persone, tramite processi di innovazione collaborativa.

La governance dell'ecosistema

Come sottolineato in precedenza, l'eterogeneità dei progetti che rientrano nel contenitore delle attività di DIV fa sì che le progettualità si caratterizzino per una geometria variabile in base al tipo di progetto e alla sua fase di sviluppo, in cui si alternano formalità ed informalità. In maniera condivisa, gli stakeholder coinvolti concordano nel definire la governance come informale, fondata sulla fiducia reciproca, prevedendo tuttavia dei necessari elementi di formalità, per esempio, per ciò che concerne gli accordi di finanziamento. Inoltre, la reputazione di soggetti abilitatori come Confindustria ed Elis, con a disposizione un network collaborativo molto esteso, permette l'attrazione di attori più lontani tra loro che potrebbero non avere il livello iniziale di fiducia necessario per intraprendere la collaborazione e per contribuire attivamente alla creazione dell'ecosistema nel suo complesso. Profico, infatti, spiega:

Se noi già abbiamo al tavolo organizzazioni con cui ci confrontiamo con regolarità, quindi già abbiamo un rapporto di collaborazione, di stima, di fiducia, questa parte di relazioni già instaurate, messe sul tavolo, facilita di molto la creazione di relazioni anche con le parti che conoscono per la prima volta i partecipanti al progetto.

In questo senso, il loro ruolo di intermediazione e facilitazione diventa anche uno strumento di ingaggio e governance, attraverso la costruzione di rapporti di fiducia, foriero di scambi fertili e virtuosi nell'ecosistema. In questo ambito, sottolinea Profico:

La qualità del progetto è specchio delle relazioni che vengono costruite tra gli stakeholder che lavorano sulla progettualità. Nel momento in cui si inizia a lavorare e inizia anche ad instaurarsi una fiducia e rispetto reciproco, quindi una migliore conoscenza degli enti e delle persone seduti al tavolo, i rapporti diventano molto meno formali.

Tale affermazione è coerente con l'evoluzione tipica dei progetti multi-stakeholder caratterizzati all'inizio da una maggiore formalità necessaria a definire con più chiarezza ruoli ed aspettative degli attori coinvolti, per poi tramutarsi in una predominante informalità basata su rapporti di fiducia. E sebbene gli

«strumenti digitali [...] aiutino nel fare le cose, nello spiegare, nel convincere» – aggiunge Cristina Cara, Innovation Manager di Confindustria Belluno Dolomiti, «sicuramente il dialogo, l'incontro, resta ancora una modalità vincente (anche *online*)» per dare evidenza e concretezza a quello che si fa.

In termini di strumenti operativi per gestire le progettualità, particolarmente importante è la *stakeholder matrix*, con cui Elis comprende e mappa i bisogni di ognuna delle parti coinvolte e quali sono gli asset, le competenze e le risorse che può mettere a disposizione, secondo la logica per cui, dichiara Profico, «se riusciamo in un progetto a rispondere a tutti i bisogni degli stakeholder che riusciamo a individuare su un territorio, quello è il progetto migliore che noi possiamo mai mettere in campo». Inoltre, l'organizzazione progettuale, seppur rispettando le peculiarità di ciascun progetto, è sviluppata su tempistiche brevi e prevede dunque metodologie di *project management* Lean o Scrum.

Il format base di ciascuna progettualità è abbastanza standard. In generale, si parte da un *memorandum of understanding*, un accordo generale tra i principali stakeholder del programma. Successivamente, si stipulano accordi di partnership con le realtà che fanno parte della struttura di supporto e facilitazione del progetto. Infine, si arriva alla fase più operativa con lettere d'intenti o contratti specifici con i fornitori di servizi e prodotti. Questi ultimi accordi definiscono in modo dettagliato i *deliverable*, le attività da svolgere, le tempistiche e gli obblighi reciproci. In tutti i progetti si gestiscono anche i *non disclosure agreements*, le modalità di gestione dei dati e della proprietà intellettuale. Questi strumenti contrattuali riflettono il grado di coinvolgimento e l'interesse delle parti nel progetto. Di conseguenza, più un attore ha un ruolo marginale, con un impatto limitato del progetto sui suoi bisogni o obiettivi, minore sarà il numero e il peso delle clausole e degli accordi presenti nei contratti. Per la definizione delle attività, infine, si adotta una logica di co-design, allineando le visioni dei vari stakeholder coinvolti tramite il lavoro dei soggetti facilitatori.

Risultati e valutazione d'impatto

DIV combina la parte di innovazione tecnologica con la volontà e necessità di realizzare un forte impatto territoriale sociale. Per questo motivo, la misurazione dell'impatto generato risulta essere di fondamentale importanza.

Il primo passo nel processo di misurazione è il co-design della mappa di impatto tramite lo *stakeholder engagement*. In particolare, per la costruzione della mappa di impatto si applica la cosiddetta *Theory of Change* che evidenzia *input*, *output*, *outcome* e *impact*, a cui si integra una sezione di “aree di indagine” che rappresenta gli ambiti tipici identificati nel progetto che si vuole valutare. Per la fase di raccolta dati si prevedono *focus group* e *survey*. La metodologia scelta è lo SROI (*Social Return on Investment*), applicata insieme a Open Impact (*spin off* dell'università Bicocca di Milano) come spiega Federica Marano, Social Innovation Consultant di Elis, che permette di misurare anche gli impatti

intangibili dell'innovazione che sono spesso difficili da quantificare con metodi tradizionali di valutazione economica ma necessari da considerare per questa tipologia di progetti. Come risultato finale, si integrano queste misurazioni con la parte di disclosure non finanziarie e strategie, per la realizzazione di una nota metodologica e di un cruscotto digitale per la visualizzazione degli impatti generati, suddivisi per SDGs e per stakeholder, e delle aree di miglioramento. Attualmente, il modello non è stato ancora testato sui singoli progetti di DIV ma è previsto che venga applicato alle prossime edizioni del programma.

Il ruolo della comunicazione

Affinché il modello di innovazione che si sta sperimentando in DIV, nato grazie all'attivazione di connessioni e iniziative che coinvolgono più attori sul territorio, resti come patrimonio e cultura dello stesso territorio, è necessario non solo essere in grado di rilevare l'impatto generato nel concreto ma anche raccontarlo. In questo senso, commenta Marta Cenzi, responsabile dell'area attività istituzionale di Fondazione Cariverona:

Non [si tratta] solo della capacità di realizzare, ma anche di misurare e restituire. [Raccontare efficacemente i progetti di co-innovazione] potrebbe essere un elemento che consente a quel territorio di crescere anche in termini culturali, di apprezzare il modello generativo sperimentato e quindi di sostenere la capacità di risperimentarlo in altri contesti.

In questo senso, risultano fondamentali anche gli eventi in cui i vari stakeholder coinvolti in DIV, che spesso si trovano coinvolti in progettualità multiple, si riuniscono raccontandosi gli sviluppi delle varie attività, discutendo di visione e opportunità future.

Considerazioni finali

DIV è una progettualità in divenire basata sul forte potere delle partnership per la valorizzazione del territorio dolomitico, attraverso un focus duale su innovazione tecnologica e impatto sociale. Il tratto distintivo di DIV risiede nella diversità degli attori coinvolti, in grado di apportare ciascuno, risorse e competenze fondamentali per lo sviluppo dei singoli progetti. La commistione pubblico-privato risulta essere particolarmente degna di nota, permettendo l'individuazione di bisogni condivisi tra esigenze di business e delle comunità locali. In questo scenario, di fondamentale importanza risultano essere i soggetti che operano come intermediari quali Elis e Confindustria Belluno Dolomiti che permettono un dialogo virtuoso tra i diversi attori coinvolti, allineando visioni, obiettivi e linguaggi.

Le caratteristiche distintive di DIV lo rendono un modello efficace, potenzialmente replicabile in altri contesti. Nonostante i suoi primi successi, progetti

di questa entità che insistono su territori che possono configurarsi come particolarmente complessi, come quelli montani, non sono esenti da sfide.

In primis, essendo un progetto che lavora direttamente con le comunità locali, intese come beneficiari diretti, vi è la necessità e la grande opportunità

Di imparare una nuova lingua, la lingua locale [...], quando si va sul territorio, si deve sempre andare con l'umiltà e l'apertura all'ascolto di quelli che possono essere i loro fabbisogni [...]. Il lavoro da fare è conquistare la fiducia del territorio e della comunità [...]. Bisogna prima fare un lavoro di giuntura tra le due lingue, le due culture, i due modi di lavorare, poi provare a trovare una linea comune.

Così commenta Federica Marano. Allo stesso tempo, la sfida è anche quella di coinvolgere più attori diversi, andando oltre le divisioni territoriali o istituzionali e riuscendo a far capire l'importanza di alcuni temi chiave per lo sviluppo competitivo delle imprese e del territorio. L'ambizione è quella di far passare l'idea che DIV è promotrice di un tipo di innovazione che insiste anche su competenze, modalità e modelli e che non si esaurisce dunque solo nelle fasi di ricerca e sviluppo ma che agisce come abilitatore di un cambiamento più profondo, tecnologico e sociale.

4.6.2. FOQUS - Fondazione Quartieri Spagnoli ETS

Idee e processi di imprenditorialità

Evoluzione del progetto, attività ed attori coinvolti

FOQUS è un progetto imprenditoriale a vocazione sociale, volto a rispondere ai bisogni della comunità e a trasformare il tessuto culturale ed economico dei Quartieri Spagnoli di Napoli.

Il progetto ha origine nel 2013 grazie all'iniziativa di Rachele Furfaro, la quale, di fronte alla possibilità di affittare l'Istituto Montecalvario, di proprietà dell'ordine religioso delle Figlie della Carità, decide di coinvolgere Renato Quaglia, esperto nella gestione di istituzioni e iniziative culturali, poi Direttore di FOQUS, per immaginare l'uso più adeguato degli spazi dell'Istituto, considerando il contesto di riferimento.

Il gruppo di lavoro iniziò dunque ad analizzare modelli europei di rigenerazione urbana, come il Bijlmermeer di Amsterdam, il Quartier21 di Vienna e il Centquatre di Parigi, e contemporaneamente ad ascoltare il quartiere attraverso le voci dei suoi abitanti per comprenderne le reali esigenze. Questo dimostra l'importanza e la centralità dell'ascolto del “*sentiment* della comunità”, soprattutto nella fase di design di un'iniziativa di questo tipo, con una forte caratterizzazione locale. A tal riguardo, il Direttore Quaglia ricorda:

Girando nel quartiere, parlandone nel bar vicino, ascoltando persone con cui entravamo in contatto, studiando il quartiere, abbiamo cominciato a comprendere che cosa effettivamente poteva servire, a farci un'idea di che cosa effettivamente il quartiere chiedeva e cosa noi avremmo meglio potuto dare.

Da questo lavoro di studio e ascolto attivo, nasce l'idea di ricostruire un "pezzo di città" più giusto, inclusivo e funzionale ai bisogni della comunità locale, andando oltre la mera ristrutturazione di un edificio. Inoltre, dall'analisi di precedenti esperienze europee di rigenerazione urbana, pur condividendone alcune similitudini, FOQUS si distingue per il suo carattere interamente privato e per l'adozione di un modello di sviluppo diversificato e inclusivo. A differenza di distretti monotematici, infatti, FOQUS promuove la contaminazione tra ambiti diversi, creando un ecosistema in cui formazione, impresa e cultura si intrecciano, stimolando collaborazione e innovazione.

Il progetto si è sviluppato gradualmente partendo da un'idea innovativa dei fondatori di andare oltre la visione settoriale d'impresa, promuovendo un' "economia della diversità" piuttosto che focalizzarsi su un solo ambito produttivo. In questo modo, i fondatori sono stati in grado di creare uno spazio che ospita attività differenti come scuole, cooperative, imprese creative e culturali, consorzi, ecc.

Di seguito, la composizione attuale degli spazi di FOQUS che identifica i soggetti insediati.

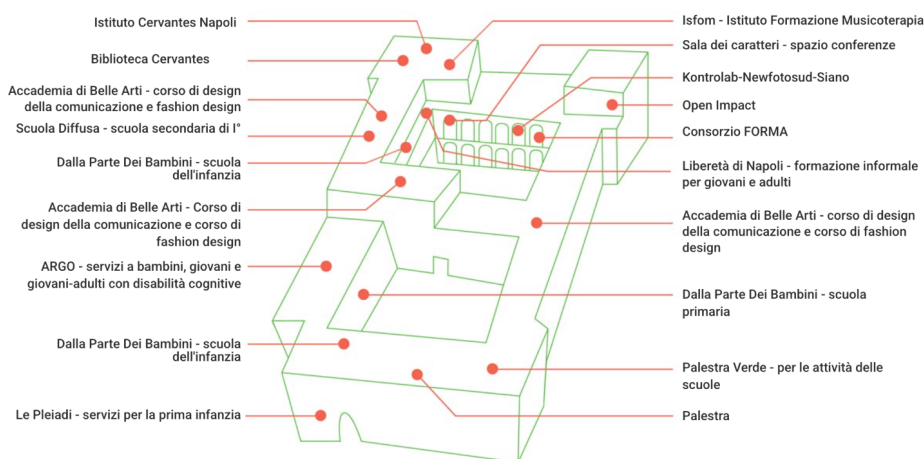


Fig. 4.1: Composizione degli spazi di FOQUS e soggetti insediati, <https://www.FOQUSnapoli.it>, ultimo accesso: febbraio 2025.

Questa rappresentazione permette di cogliere a pieno la natura diversificata delle attività insediate all'interno degli spazi di FOQUS, riflettendo l'importanza di dare vita e sviluppare azioni diverse in grado di accrescere significativamente la qualità della vita dei residenti.

Vale la pena notare che le organizzazioni insediate in FOQUS sono cambiate nel tempo e continueranno a farlo, sebbene con costanza maggiormente programmata, vista la nuova clausola di occupazione degli spazi destinati per un

minimo di tre anni. Precedentemente non era così e, a tal riguardo, il Direttore Quaglia ci ha raccontato che i primi professionisti che si insediarono a FOQUS, due psicologhe e un fisioterapista, dopo alcuni mesi furono costretti a tornare nelle loro sedi precedenti in quanto la loro clientela non aveva voluto seguirli in una zona della città considerata pericolosa. Questo sicuramente suscitò un problema di partenza, trattandosi degli inizi del progetto e dei primi affitti, ma il tema più rilevante fu la narrazione che alcuni gruppi del quartiere, ostili alla sua emancipazione, provarono a fare dell'accaduto, additandola come dimostrazione dell'impossibilità di svolgere attività legali, in maniera trasparente e nel rispetto delle regole in quel tipo di quartiere. Con l'inserimento della clausola contrattuale dei tre anni di permanenza obbligatoria, si è ovviato a questo problema, dimostrando la lungimiranza del progetto e la fattibilità degli obiettivi di FOQUS, apprendendo dalle sfide affrontate e tarando il proprio modello di funzionamento in maniera graduale, parallelamente allo sviluppo del progetto e ai primi risultati.

La flessibilità degli attori costituenti l'ecosistema di FOQUS è perfettamente in linea con l'idea di una città e, in particolare, un quartiere, in continua evoluzione. Infatti, diversamente da molti progetti di rigenerazione urbana che si concentrano sulla ristrutturazione degli spazi, per raggiungere una loro occupazione stabile e definitiva, FOQUS si pone l'obiettivo di promuovere un dinamismo sociale e produttivo pianificato, permettendo l'ingresso e l'uscita di nuove organizzazioni. Questo porta con sé una serie di maggiori costi, per gli adattamenti e le modifiche strutturali di volta in volta necessari e quindi ripetuti, per adattare gli spazi ai nuovi usi previsti. Tuttavia, i costanti adattamenti costituiscono un aspetto necessario e integrante del processo di rigenerazione che anima FOQUS. La *ratio* alla base è che ogni nuova attività porta con sé idee, relazioni e attività differenti, in grado di arricchire l'ecosistema creando nuovi collegamenti e nuovo valore. Si tratta dunque, di un processo di trasformazione continuo, affinché il quartiere possa evolversi e adattarsi alle nuove esigenze della comunità e del mercato.

Alla luce di ciò, FOQUS non è solo un progetto di rigenerazione, ma ha una forte ambizione trasformativa volta ad instaurare un cambiamento socio-economico strutturale e di lungo periodo nel territorio in cui opera. In sintesi, la diversificazione delle attività e la flessibilità degli stakeholder che formano l'ecosistema di FOQUS ne costituiscono una cifra distintiva di successo. Infatti, affinché un'iniziativa di questo tipo, originata dalla visione di pochi individui lungimiranti, possa crescere e coinvolgere un numero sempre maggiore di attori fino a generare un impatto duraturo sul territorio, è fondamentale costruire un ecosistema eterogeneo e flessibile. Tuttavia, questa diversità deve essere guidata da una visione comune, da valori condivisi e da una forte fiducia reciproca, elementi che fungono da collante e da incentivo alla collaborazione tra i vari soggetti che animano la Fondazione e ne abbracciano la missione. Su questo

tema, Cino Vitta, Head of Operations di Bolton for Education Foundation¹, partner di FOQUS nel progetto EDUQA² – che ha dato vita alla prima scuola d'Italia a vocazione ambientale – afferma che tra gli incentivi alla collaborazione c'è sicuramente quello relativo alla

[...] qualità umana delle persone che lavorano dentro FOQUS [che] è qualcosa che dà una spinta molto forte. [...] Sono persone che hanno un trascorso di un certo tipo, delle competenze, delle qualità umane e professionali di altissimo livello. Hai in generale la percezione di aderire a qualcosa con un programma molto pensato, molto sviluppato e che ha una rilevanza significativa. In qualche modo, [...] entri effettivamente all'interno di una comunità piuttosto estesa.

In maniera molto simile, confermando l'importanza di una visione comune per iniziative di imprenditorialità sociale, Armando Mauro, Presidente del Consorzio Forma³, ente accreditato dalla Regione Campania per la formazione professionale, insediato a FOQUS, afferma:

Siamo lanciati su un percorso comune che ci gratifica. I nostri team condividono valori e hanno una visione sociale comune. Ci sono tutti i presupposti per proseguire a lungo insieme contribuendo al progetto di rigenerazione urbana.

Dal punto di vista finanziario, il progetto FOQUS è stato avviato grazie all'iniziativa imprenditoriale di un singolo, ovvero, grazie all'investimento iniziale di Rachele Furfaro, fondatrice del network di scuole paritarie “Dalla parte dei bambini”. La Presidente è stata il primo investitore di FOQUS, prendendo in affitto gli spazi dell'Istituto Montecalvario e mettendo a disposizione risorse economiche per coprire i costi iniziali del progetto. Grazie a questo iniziale sforzo economico nonché alla reputazione, competenza e al network della Presidente e del Direttore, il progetto è stato in grado di ottenere il sostegno accessorio di attori privati attraverso *partnership* di valore con soggetti che hanno creduto nel progetto e contribuito economicamente al suo sviluppo, come Carpisa-Yamamay, Ferrarelle, fondazioni private e singoli notai, professionisti e imprenditori locali. Parallelamente, si è sviluppato il tema dell'insediamento delle imprese, prevedendo un processo di coinvolgimento attivo degli insediati alla dimensione economica di FOQUS, sostituendo gradualmente la necessità di un supporto esterno. In sostanza, FOQUS adotta un modello a partecipazione diffusa. Tutte le attività di FOQUS contribuiscono alla dimensione economica del progetto, offrendo un esempio concreto di come un'iniziativa di rigenerazione urbana possa raggiungere la sostenibilità economica senza un finanziamento pubblico strutturale. L'attore pubblico in FOQUS, infatti, ha un

1 <https://www.boltongroup.net/commitment/bolton-education-foundation>.

2 <https://www.FOQUSnapoli.it/eduqa/>.

3 <http://www.consorzioforma.it/>.

ruolo marginale, relativo per esempio alla copertura parziale dei costi di alcune attività, in ogni caso a seguito della partecipazione a bandi.

FOQUS sostiene delle spese fisse elevate come, ad esempio, un significativo canone di affitto, oltre a costi relativi alla sicurezza, manutenzione e pulizia degli spazi. Per coprire queste spese, gli insediati contribuiscono direttamente ai costi di gestione, in maniera proporzionale rispetto agli spazi occupati e ai servizi utilizzati. Ci sono poi, al contempo, alcune attività che si configurano come generatrici di reddito addizionale, tra queste, l'utilizzo degli spazi da parte di soggetti esterni, o i contributi volontari da parte di alcuni soggetti che scelgono di pagare in maniera più che proporzionale per le loro attività, facendo sì che la parte extra del loro contributo possa essere utile a sostenere il finanziamento di attività rivolte a fasce più deboli della popolazione. Questo meccanismo riflette un principio di solidarietà e redistribuzione sociale, in cui chi può contribuisce maggiormente per supportare chi è in difficoltà, come dimostrano le parole del Direttore Quaglia che afferma: «è un modello per cui chi può dà, chi non può viene sostenuto, qualora mostri che quel sostegno serva effettivamente alla sua emancipazione». Il reddito generato dalle attività di FOQUS, oltre a coprire le spese gestionali, viene destinato al sostegno delle due attività più impegnative da un punto di vista economico della Fondazione, ossia il centro per ragazzi con disabilità cognitive Argo e il supporto alle più di 600 famiglie che non hanno le possibilità economiche di sostenere la partecipazione alle attività educative proposte.

La governance dell'ecosistema

Alla luce del coinvolgimento nell'ecosistema di FOQUS di attori differenti, in un'ottica multi-stakeholder, per raggiungere complessi obiettivi di impatto e trasformazione, l'iniziativa necessita di una governance particolarmente flessibile, in grado di orchestrare e tenere assieme tutte le parti e gli interessi coinvolti. A tal proposito, il Direttore Quaglia afferma che:

Abbiamo sviluppato una forma di governance continua ma informale, nel senso di molto facilitata, tra rappresentanti di tutte le realtà che sono all'interno [di FOQUS]. Ci consente quindi un governo molto fluido e molto partecipato proprio perché [...] non si sviluppa attraverso procedure istituzionalizzate ma è un governo che si autoregola.

Si tratta dunque di un modello di governance flessibile, collaborativo e non gerarchico, fondato su relazioni dirette e anche informali tra gli attori coinvolti. La Fondazione FOQUS svolge un ruolo di coordinamento ed orchestrazione ma il modello prevede relazioni verticali, basate sulla fiducia e sullo scambio reciproco. A tal proposito, risulta fondamentale la disponibilità di spazi comuni all'interno di FOQUS, come Quostro⁴, un'attività di bar e ristorazione che uni-

4 <https://www.FOQUSnapoli.it/bar-e-ristorazione/>.

sce gastronomia e cultura, che alimentano un clima di condivisione informale e spontaneo, facilitando un'interazione diretta faccia a faccia, dove nascono idee e collaborazioni. Sull'argomento il Direttore chiarisce l'idea con questa immagine evocativa:

Gli spazi comuni, ad esempio il bar, il ristorante, i corridoi di passaggio... È lì che si determina la relazione più autentica tra noi. Perché è quello che consente di incontrarci, sentirci, parlarci, confrontarci, non quando determiniamo le riunioni formali tra gli insediati ma ogni giorno e ogni momento in cui sia necessario.

Quotidianamente, la gestione di FOQUS si basa sull'interazione tra un gruppo di trenta-quaranta persone, ciascuna con un ruolo chiave all'interno delle istituzioni di riferimento, che contribuisce attivamente al coordinamento e allo sviluppo del progetto attraverso uno scambio diretto che può avvenire di persona e/o virtualmente. In ogni caso, l'importanza di recarsi presso gli spazi della Fondazione emerge anche dalla possibilità di individuare nuove opportunità, come l'ampliamento delle scuole coinvolte in EDUQA tramite un ulteriore stanziamento di risorse, successivamente all'avvio di una partnership decennale che Bolton for Education Foundation ha deciso di stabilire con FOQUS, dopo un lungo periodo di conoscenza reciproca.

In definitiva, al di là degli aspetti burocratici necessariamente formali, relativi, ad esempio, ai contratti con gli insediati, alla gestione dei costi delle utenze, la governance di FOQUS è principalmente flessibile ed informale, basandosi su relazioni autentiche, fiducia, valori comuni e condivisione di obiettivi. Infatti, uno degli aspetti chiave del rapporto tra gli attori dell'ecosistema è la trasparenza, per uno scambio reale "a carte scoperte". Allo stesso tempo, le realtà che collaborano in FOQUS sono realtà indipendenti ed autonome, comprese quelle che sono nate grazie all'impegno della Fondazione stessa. In questo senso, come sottolineato dal Direttore Quaglia, con queste realtà la Fondazione mantiene un rapporto del tutto "laico" non vantando alcun tipo di diritto o imponendo alcun tipo di visione sulle attività condotte o sulle scelte strategiche, trattandosi di "una relazione tra pari".

Risultati e valutazione d'impatto

Nel suo percorso di evoluzione, FOQUS ha raggiunto importanti risultati, come evidente consultando i numeri dell'⁵, con particolare riferimento alla ristrutturazione degli spazi dell'Istituto, alla rigenerazione educativa e di personale occupato in FOQUS.

Al di là della quantificazione numerica dei risultati raggiunti, per misurare l'impatto prodotto da alcuni progetti specifici, FOQUS si avvale di esperti di valutazione d'impatto, come Marco Musella, Professore ordinario di Economia

5 <https://www.FOQUSnapoli.it/impatto-e-risultati-2013-2020/>.

Politica presso il Dipartimento di Studi Umanistici dell'Università degli Studi di Napoli "Federico II" e il suo team di ricerca. Nello specifico, la Fondazione utilizza la valutazione non solo come un requisito imposto da potenziali finanziatori di singoli progetti ma come un vero e proprio strumento di miglioramento interno, con l'obiettivo di ottimizzare le attività in base ai risultati emersi, per strutturarne al meglio l'evoluzione futura.

Un esempio di questa attività di valutazione è quella del progetto Argo, che per la terza annualità, è stata oggetto di analisi da parte del gruppo di ricerca del Professor Musella che ha riconosciuto un miglioramento continuo anche nella tecnica di valutazione utilizzata per il progetto, affinata nel tempo con una maggiore comprensione delle dinamiche. Più recentemente, infatti, la valutazione relativa ad Argo si è focalizzata in particolare sugli impatti individuali, con un'attenzione specifica alle persone sostenute. In questo contesto, è emersa la necessità di coinvolgere specialisti altamente qualificati per fornire una valutazione tecnico-scientifica dei miglioramenti ottenuti dai ragazzi con disabilità cognitive che vengono sostenuti dal progetto.

In termini più generali, l'attività di valutazione si basa sulla progettazione degli strumenti di analisi, condivisi con FOQUS, e con la scelta di indicatori di *output* e *outcome*. A questo segue una raccolta dati periodica, solitamente a inizio, metà e fine del progetto, per poi produrre un report finale di descrizione dei risultati emersi, consegnato alla Fondazione.

Il ruolo della comunicazione

Per iniziative di questo tipo, con obiettivi di rigenerazione e trasformazione e con una forte caratterizzazione locale, non è sufficiente misurare i risultati raggiunti ma è altrettanto importante sviluppare una comunicazione adeguata ed efficace. La comunicazione diventa quindi una parte strutturale e non accessoria del progetto. Come evidenziato dal direttore Quaglia, «la comunicazione consente di produrre dei processi di autostima nella comunità, nel gruppo che sta sostenendo quel progetto. [...] Il progetto vive dell'accadere e del comunicare dell'accadere». A tal proposito, la Fondazione si avvale di un Ufficio Stampa per la comunicazione giornalistica e sociale. L'obiettivo di lungo termine, come sottolineato da Marco Caiano, giornalista dell'Ufficio Stampa che lavora per FOQUS⁶, «è di essere un punto di riferimento quando si parla di una Napoli diversa».

Considerazioni finali

FOQUS rappresenta dunque un esempio virtuoso di rigenerazione urbana trasformativa e innovazione sociale, dimostrando come da un'iniziativa privata possa costituirsi un ecosistema dinamico ed eterogeneo, in grado di migliorare la qualità della vita nel quartiere, creando opportunità di sviluppo e servizi per

6 <https://www.sicomunicazione.it/>.

la comunità locale. La sua governance flessibile e il modello economico partecipativo ne fanno un caso di successo replicabile, capace di ispirare anche altre iniziative.

Nonostante queste sue caratteristiche vincenti che ne hanno decretato il grande successo e portato a risultati significativi, l'iniziativa non è priva di sfide, che dovranno essere gestite al meglio al fine di continuare nel tempo nella sua importante attività di generazione di impatto. Una su tutte, il tema del ricambio generazionale delle persone che trainano Fondazione FOQUS. A tal riguardo, l'auspicio del Direttore Quaglia, è che, a un certo punto, la squadra delle persone che hanno avviato questo progetto venga superata da una nuova generazione in grado di prenderne le redini, facendo emergere nuove visioni capaci di mettere in discussione l'assetto attuale.

«La città deve vivere di punti di vista che continuano a superare sé stessi» e per far ciò l'unica via percorribile è quella dell'innovazione sociale aperta.

4.6.3. HUBRUZZO

Idee e processi di imprenditorialità

Evoluzione del progetto, attività ed attori coinvolti

Fondazione Hubruzzo trae origine dalla Fondazione Mirror, nata nel 2007 come entità privata sostenuta unicamente da Micron Technology Italia, una multinazionale americana attiva nel settore dei semiconduttori con uno stabilimento ad Avezzano. Nel 2013, Micron Technology Italia ha venduto il suo stabilimento di Avezzano, inclusa la Fondazione Mirror, a LFoundry. Questo passaggio ha portato a un periodo di inattività per la Fondazione, durato circa due-tre anni. Successivamente, sotto la guida di Sergio Galbiati, ex dirigente di Micron e attuale Presidente di Hubruzzo, la Fondazione è stata riattivata e ristrutturata, permettendo l'ingresso di nuovi soci, fino ad arrivare alla sua composizione attuale. Con l'ampliamento della base sociale, la Fondazione ha ridefinito la sua missione, secondo i principi dell'industria responsabile, della valorizzazione del territorio e delle sue eccellenze, e della collaborazione.

In maniera effettiva, Hubruzzo - Fondazione Industria Responsabile nasce il 5 febbraio 2018 con l'obiettivo di diventare un punto di riferimento per lo sviluppo industriale in Abruzzo, come si evince dal suo nome, crasi perfetta dei termini Hub ed Abruzzo.

Hubruzzo è una fondazione privata sostenuta principalmente da rappresentanti di aziende di notevole rilievo operanti in Abruzzo. In particolare, i soci fondatori rappresentano importanti aziende come LFoundry, VLG Holding, Proger, Zecca Energia, Alma CIS, Honda Italia, SeaGull, C-Nova e Igefi e sono guidati dal Direttore Generale Raimondo Castellucci. La collaborazione tra aziende, anche potenzialmente concorrenti, permette di sviluppare un ambiente fertile di condivisione, rendendo possibile una reale creazione di valore per

la comunità, secondo i principi dell'Open Innovation nella sua massima espressione, cercando il massimo per il gruppo piuttosto che ottimizzando il proprio *payoff*. Questo, infatti, è uno dei principi costituenti della Fondazione, come ci ha raccontato il Direttore Castellucci, «l'*optimum* per il gruppo non si ottiene quando tutti cercano il massimo bensì quando cerchi il meglio per te ma anche il meglio per il gruppo».

La Fondazione Hubruzzo è nata come un'organizzazione no profit, con l'obiettivo di supportare lo sviluppo del territorio abruzzese. Tuttavia, alla fine del 2019, alcuni soci, imprenditori locali, hanno evidenziato la necessità di affrontare con un'azione mirata il problema dell'acquisizione di talenti, aggravato dal calo demografico e dalla fuga di giovani laureati fuori regione. Al contempo, altre sfide legate alla digitalizzazione, innovazione e sostenibilità nelle aziende abruzzesi, hanno portato all'idea di costituire BluHub, una società profit, in particolare una srl, dando così vita ad un modello ibrido tra profit e no profit orientato all'innovazione sociale aperta, costruendo un ecosistema di sviluppo territoriale completo. In particolare, la srl supporta le imprese locali nell'innovazione tecnologica, fornendo soluzioni in settori come IoT, industria 4.0, sensoristica avanzata, biomedicale e sviluppo software, non limitandosi a fornire consulenza, ma sviluppando anche soluzioni tecnologiche concrete per le imprese, costruendo un ponte tra ricerca, innovazione e industria, secondo i principi dell'Open Innovation. Allo stesso modo, il modello di BluHub vuole essere uno strumento per contrastare l'esodo dei giovani talenti abruzzesi, fornendo loro l'opportunità di esperienze multidisciplinari, dinamiche e stimolanti.

Focalizzandoci su Fondazione Hubruzzo, le sue attività seguono una logica di progetto multi-stakeholder. In particolare, un ruolo cruciale è quello dei soci e delle aziende che rappresentano, i quali forniscono risorse finanziarie, competenze e network, contribuendo attivamente alla selezione, realizzazione e sviluppo delle iniziative della Fondazione. Con particolare riferimento alle attività della Fondazione, che hanno come target primario imprenditoria e giovani, come sottolineato dal Direttore, si tratta di una progettualità dal basso. In particolare,

A differenza di altre fondazioni che hanno le loro linee progettuali [...] e che di solito finanziano e supportano iniziative attraverso delle linee guida che danno loro, magari facendo dei bandi, noi teniamo il nostro *radar* aperto, che chiaramente è fatto dalle relazioni che tutti i soci hanno sul territorio e trattandosi di aziende di una certa significatività abbiamo molte relazioni territoriali. Quindi, attraverso il nostro ascolto e la nostra attenzione su quello che sta succedendo sul territorio, selezioniamo poi delle iniziative che riteniamo essere in linea con i nostri valori e degne del nostro supporto.

Si tratta di un supporto che va oltre l'aspetto finanziario per configurarsi come un vero e proprio accompagnamento allo sviluppo, grazie a reti, relazioni e competenze messe a disposizione, tanto che «anche se sono progetti

non ideati e creati dalla Fondazione ma in qualche modo accompagnati dalla Fondazione, diventano comunque progetti e iniziative dove noi partecipiamo nella fase anche di progettualità, nonché di implementazione ed esecuzione dell'iniziativa», così chiarisce Castellucci.

Tra le numerose attività in corso e in fase di sviluppo, spiccano tre progetti fondamentali.

Il progetto Debate è un'iniziativa di Debate Italia che introduce la metodologia del *debate* nelle scuole abruzzesi, per sviluppare capacità analitiche, critiche, argomentative e comunicative. Si tratta di un metodo pedagogico, educativo e formativo volto ad accrescere le competenze dei giovani studenti e la loro consapevolezza come cittadini attivi. La collaborazione tra la Società Nazionale Debate Italia, e in particolare la sezione Abruzzo, e la Fondazione Hubruzzo è in essere dal 2019, grazie alla figura di Matteo Giangrande, direttore della Società. Nell'anno scolastico 2022-2023, il progetto si è ulteriormente arricchito con l'introduzione del dibattito in inglese e nelle scuole medie, coerentemente con l'obiettivo di formare cittadini informati in grado di affrontare sfide sociali, anche di carattere internazionale.

Altrettanto fondamentale per il territorio è il progetto NEO (Nuove Esperienze Ospitali), nato con l'obiettivo di contrastare il progressivo spopolamento dei piccoli comuni montani abruzzesi attraverso un modello innovativo di residenza temporanea e formazione. Il progetto prende avvio grazie alla visione di Luca Santilli, giovane sindaco di Gagliano Aterno nella Valle Subequana che di fronte allo spopolamento dell'area decide di coinvolgere un antropologo, Raffaele Spadano, per studiare strategie di neo-popolamento e immaginare un futuro sostenibile per la comunità. Da questa iniziativa locale, anche grazie al lavoro di Fondazione Hubruzzo che ne ha condiviso a pieno la visione sin dal primo momento, si sviluppa progressivamente una rete più ampia, con la creazione di un'associazione di comuni che oggi coinvolge nove realtà territoriali, superando vecchie dinamiche di competizione e favorendo una collaborazione intercomunale e multi-stakeholder. La Fondazione Hubruzzo, in questo contesto, funge da facilitatore, coordinatore e finanziatore, in particolar modo grazie all'operato della Program Manager Milena Molozzu, collaborando con i comuni coinvolti, Montagne in Movimento, associazione ideatrice dell'attivazione territoriale di NEO, Fondazione Openpolis che fornisce competenze tecnico-scientifiche, e l'Ufficio Speciale per la Ricostruzione dei Comuni del Cratere (USRC), impegnato per la ricostruzione materiale e immateriale dei territori abruzzesi post-sisma. Più nel dettaglio, il programma prevede il trasferimento temporaneo di un gruppo selezionato di giovani in un comune abruzzese aderente per un periodo di tempo determinato. Durante la loro permanenza, i partecipanti prendono parte a percorsi di formazione e mentoring e hanno l'opportunità di conoscere il territorio e valutare la possibilità di avviare lì nuove attività o trasferirsi stabilmente.

Infine, rilevante è anche il progetto Osservatorio Abruzzo, avviato in collaborazione con Fondazione Openpolis, Etipublica, Gran Sasso Science Institute e StartingUp, con l'obiettivo di studiare le dinamiche socio-economiche in Abruzzo, tramite la raccolta e analisi di dati *ad hoc*, e di monitorare l'uso dei fondi del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) destinati alla Regione.

Al momento la sostenibilità economica dell'iniziativa è garantita dalle risorse economiche apportate dai soci. Tuttavia, per il futuro, non si esclude la possibilità di considerare opportunità di finanziamento accessorie, ad esempio tramite la partecipazione a bandi europei, nonché attraverso il coinvolgimento di investitori privati e imprenditori, soprattutto per singole iniziative o progetti che verranno sviluppati nel tempo. Il ruolo dell'attore pubblico in questo momento si focalizza su quanto sopra descritto, in termini di realizzazione dei progetti sul territorio, senza prevedere un apporto diretto di risorse finanziarie.

La governance dell'ecosistema

Con riferimento agli stakeholders coinvolti, per le varie progettualità in essere, un ruolo importante è quello svolto dalle associazioni come la Società Nazionale Debate Italia⁷ per il progetto Debate, Montagne in Movimento⁸ per il progetto NEO e la Fondazione OpenPolis⁹ per il progetto Osservatorio Abruzzo e NEO, le quali apportano conoscenze e competenze specialistiche fondamentali per i vari progetti. Gli attori pubblici come i Comuni della Valle Subequana coinvolti nel progetto NEO assieme all'USRC, così come le scuole abruzzesi partecipanti al progetto Debate, costituiscono attori chiave per la realizzazione dei progetti sul territorio e, dunque, per il loro successo. Queste figure, assieme ai professionisti interni alla Fondazione Hubruzzo, come il Direttore Generale Raimondo Castellucci e la Program Manager Milena Molozzu che coordinano e implementano le varie progettualità e la missione della Fondazione, insieme ai soci, sono gli stakeholder chiave della Fondazione, che ne costituiscono il suo ecosistema di riferimento, in una logica multi-stakeholder di creazione di valore tramite l'innovazione sociale aperta.

Nella gestione dei rapporti e delle relazioni tra i differenti attori coinvolti, Fondazione Hubruzzo si configura tramite una governance a caratterizzazione primariamente informale, coerentemente con una struttura snella ed agile (*lean*). «Complessivamente, si tratta di un sistema matriciale in cui i responsabili di progetto riescono a controllare in maniera abbastanza fluida le dinamiche», così spiega la Program Manager Molozzu. Si tratta, infatti, di un ecosistema di attori che interagiscono in modo flessibile grazie al ruolo di "animazione" del Direttore Castellucci. In particolare, questo consiste in:

7 <https://sn-di.it/>.

8 <https://www.montagneinmovimento.it/>.

9 <https://fondazione.openpolis.it/chi-siamo>.

Animare i soci, coordinarli, parlare con loro, ascoltarli, prendere le loro idee e presentarle agli altri. E in questa attività di animazione, si gestisce anche una rete di relazioni che è quella della Fondazione ma che poi si espande attraverso le reti di relazioni dei singoli imprenditori e delle singole aziende.

Così descrive il suo ruolo di coordinamento il Direttore stesso. Inoltre, è stato istituito un comitato di coordinamento, identificando oltre ai soci, animati dal Direttore, delle persone di riferimento all'interno delle loro organizzazioni, tipicamente Human Resource Managers, per facilitare la condivisione di *best practices*, valorizzando lo scambio tramite la contaminazione reciproca e accrescendo l'impatto positivo anche sui membri della Fondazione.

La governance, sebbene principalmente informale e basata sul potere delle relazioni e connessioni tra persone e organizzazioni del territorio, mosse da una condivisione di valori e obiettivi comuni, necessita pur sempre di alcuni strumenti formali, come accordi di collaborazione con i vari attori coinvolti nei progetti strutturati. La comunicazione interna è generalmente caratterizzata da diversi incontri e/o scambi di carattere formale o informale, alcuni in presenza, altri online, tra i vari attori coinvolti nei diversi progetti. A livello di singole progettualità, racconta Molozzu:

Abbiamo degli incontri periodici. Abbiamo delle restituzioni e delle fasi di aggiustamento previste dalla progettualità di NEO, per esempio. Quindi, degli incontri sulle fasi in cui abbiamo diviso il progetto e poi incontri di aggiustamento.

Per quanto riguarda il monitoraggio dei progetti, vengono utilizzate delle schede di monitoraggio, su alcuni progetti come NEO, o cronoprogrammi.

Tuttavia, in linea generale, la formalizzazione di questi strumenti è ancora in fase di definizione, coerentemente con lo stadio di sviluppo della Fondazione e dei suoi progetti. L'intenzione è di evolversi verso un sistema più strutturato senza però appesantire eccessivamente i processi, per conservare una gestione snella ed efficace.

Guardando alla gestione del portafoglio progetti, la Fondazione segue una programmazione di tipo annuale. Ogni anno, tra ottobre e novembre, viene convocata un'assemblea per presentare la proposta di programma per l'anno successivo, includendo anche la pianificazione del budget per una sua approvazione. Si tratta di un programma che viene proposto ai soci a fine anno che riporta quelle che sono state le cose fatte e le prospettive dell'anno venturo seguendo le logiche di un piano operativo.

Nella scelta delle progettualità, le iniziative da supportare vengono individuate anche sulle dinamiche sostanziali attraverso cui si muove la Fondazione, sulla condivisione di valori e missione, e sulle aree individuate come interessanti e rilevanti da uno o più soci. Tendenzialmente, l'obiettivo è quello di garantire la continuità delle progettualità selezionate per proseguire a supportare lo sviluppo ed amplificare, nel tempo, il loro impatto.

Risultati e valutazione d'impatto

Per la Fondazione è importante capire come i progetti che supporta stiano evolvendo nel tempo. Per questo motivo, ogni sei mesi viene effettuato dal Direttore un resoconto delle progettualità in cui emergono le caratteristiche e i numeri chiave delle varie attività implementate, utilizzando metriche concrete, ad esempio, il numero di studenti formati e di scuole per il Debate, piuttosto che il numero di Comuni partecipanti o di carte di identità con residenza nei Comuni coinvolti rilasciate. Spesso queste metriche vengono anche individuate con i partner coinvolti in un'ottica di co-progettazione.

Relativamente ad una misurazione di impatto più profonda, la Fondazione sta tentando di implementare dei piccoli modelli, a partire da NEO, andando a determinare un piano di restituzione per il quale si individuano quali siano le performance per ogni livello di attività. Ad esempio, a metriche più numeriche, potrebbero aggiungersi temi come la soddisfazione dei partecipanti e dei beneficiari locali, e il cambiamento nelle percezioni degli abitanti riguardo al progetto.

Al di là delle misurazioni prettamente quantitative, vi è una grande consapevolezza che l'impatto generato dalla Fondazione vada oltre ed abbia un senso più profondo, con una connotazione in parte intangibile, connesso alla generazione di valore nel lungo termine sul territorio di riferimento, tramite un approccio trasformativo. In questo senso, c'è una chiara volontà della Fondazione di sviluppare una modalità più strutturata di valutazione dell'impatto, progressivamente nei futuri stadi di crescita della stessa, affinando e consolidando gli strumenti e gli ambiti di misurazione. Su questo tema, conclude Sergio Galbiati, Presidente della Fondazione, «credo che possiamo portare valore nella creazione di senso. Il senso di mettere in rete cose che già si fanno, ma che nessuno sa che gli altri fanno se non fino a quando lavorano assieme».

Il ruolo della comunicazione

Uno dei pilastri del modello organizzativo di Fondazione Hubruzzo è la comunicazione. In particolare, questa si avvale degli strumenti dell'Ufficio Stampa e della comunicazione sui *social media*.

Il messaggio chiave che la Fondazione vuole trasmettere attraverso la sua comunicazione è l'esistenza di un modello di industria etica e responsabile che investe nel territorio non solo economicamente ma anche per creare valore per la comunità, tramite investimenti in formazione e imprenditorialità. In questo senso, la comunicazione, come suggerito da Germana D'Orazio, che si occupa dell'Ufficio Stampa della Fondazione, permette di superare gli eventuali pregiudizi sull'industria oltre che funzionare come strumento di ingaggio, ad esempio, di nuovi Comuni, scuole, studenti, ecc. L'obiettivo è quello di accrescere la consapevolezza del modello di industria e dei valori portati avanti dalla Fondazione, per raggiungere una certa diffusione territoriale.

In conclusione, l'ambizione è quella di rendere Fondazione Hubruzzo «un sinonimo di industria etica, in altre parole, un *brand* riconoscibile e riconosciuto di etica», come sottolineato da Germana D'Orazio.

Considerazioni finali

Fondazione Hubruzzo è una Fondazione nata dall'incontro di soci, imprenditori e manager, accomunati dalla volontà di migliorare e creare opportunità per il loro territorio, in un'ottica di *giveback* tramite la generazione di impatto sociale per l'Abruzzo e i suoi abitanti, soprattutto i più giovani. In particolare, offre sostegno finanziario e manageriale, *in primis*, tramite relazioni e competenze, per supportare la crescita di progetti individuati come di valore e in linea con la missione della Fondazione, investendo in differenti progettualità, eventi e ricerca.

Strutturandosi negli anni, a partire dalla sua istituzione nel 2018, si è evoluta notevolmente, ottenendo significativi risultati nei progetti supportati.

A fine 2019, dalle condivisioni nate nella Fondazione, alcuni soci e imprenditori locali, hanno fondato anche BluHub srl, per supportare le imprese locali nell'innovazione tecnologica, secondo i principi dell'Open Innovation. In questo modo, si è andato a formare un modello di innovazione sociale aperta che combina all'anima profit anche un'entità no profit, entrambe mosse dalla volontà di raggiungimento dei medesimi obiettivi di sviluppo territoriale, possibili solo attraverso un ecosistema di valore come quello nato grazie a Fondazione Hubruzzo come fattore abilitante.

L'innovazione sociale aperta spesso può incontrare difficoltà nel trovare modelli di business sostenibili nel tempo. L'affiancamento di un'entità profit, come in questo esempio, potrebbe consentire di generare valore economico che, a sua volta, potrebbe essere reinvestito in iniziative di sviluppo territoriale e crescita dei talenti, diventando un ausilio rilevante nel sostenere le progettualità di *Open Social Innovation* con continuità.

Il suo approccio multi-stakeholder, una progettualità dal basso selezionata per comunione di valori ed intenti in un'ottica di *giveback* territoriale, e la sua forte caratterizzazione imprenditoriale fanno di Fondazione Hubruzzo un esempio virtuoso di OSI che non esclude, pur mantenendo il focus sulla sua caratterizzazione locale, la possibilità in futuro di mettersi in rete, e dunque, in connessione con altre realtà di innovazione sociale aperta sul territorio italiano.

Nonostante gli sviluppi e la continua crescita della Fondazione, la stessa si trova ad affrontare sfide interessanti come prepararsi per garantire, in futuro, un passaggio generazionale efficiente che conservi lo spirito della Fondazione, da intendere come una grande opportunità di integrazione di nuove idee, risorse e competenze. Allo stesso tempo, la grande sfida dei progetti multi-stakeholder come quelli della Fondazione è la necessità di far riuscire a collaborare e dialogare efficacemente attori differenti, con diverse modalità e tempi operativi nonché

linguaggi. Ciò potrebbe richiedere la strutturazione di strumenti gestionali aggiuntivi, da valutare sempre in termini di trade-off tra efficacia e burocratizzazione dei processi.

Altrettanto rilevante è il tema della misurazione dell'impatto delle iniziative supportate, soprattutto intangibile, che potrebbe richiedere l'utilizzo di strumenti di monitoraggio e rendicontazione più strutturati e complessi, da gestire efficacemente per non penalizzare la gestione snella ed agile della Fondazione.

Infine, la sfida di continuare ed accrescere la propria rilevanza senza mai essere autoreferenziali. In questo senso, l'auspicio è di supportare processi di innovazione sociale aperta capaci di generare un impatto tanto significativo, afferma Galbiati, da «lasciare che siano i fatti a parlare per noi, e soprattutto che siano gli attori beneficiari di quello che facciamo a raccontare il perché».

4.6.4. ISOLA CATANIA

Idee e processi di imprenditorialità

Evoluzione del progetto, attività ed attori coinvolti

Isola Catania è un progetto imprenditoriale a vocazione sociale, nato con l'intento di creare un ecosistema dinamico capace di generare opportunità economiche e sociali per il territorio di Catania, per la Sicilia e per le persone e le organizzazioni che lo popolano. Isola Catania nasce dall'intuizione di rispondere ai bisogni di una comunità che, a seguito della pandemia, ha visto il ritorno di migliaia di *south workers*, generando un'importante riflessione sulle grandi sfide sociali locali e sulla necessità di creare un luogo fisico, e non solo, in grado offrire spazi di lavoro, scambio e nuove opportunità di formazione, sviluppo e imprenditorialità.

Nel tempo, Isola Catania ha subito un processo evolutivo graduale significativo che ha visto il passaggio da un più semplice spazio fisico di *co-working* a un modello complesso di impresa sociale basato su Progetti e, più recentemente, Coalizioni.

Isola nasce come Isola Life, un progetto avviato nel 2020 da Antonio Perdichizzi attraverso un investimento privato iniziale fornito da Arcadia Holding, una holding finanziaria volta a valorizzare il territorio e le iniziative del Sud Italia. A tale investimento iniziale che ha permesso al progetto di partire, secondo una logica molto privatistica e imprenditoriale, si è andato ad integrare la richiesta di fonti di finanziamento a prestito, tramite la contrazione di mutui. In questa fase di avvio, il progetto si è finanziato anche attraverso la vendita di servizi, in primis, connessi alla fornitura di spazi per attività di *co-working* ed eventi, all'interno della sede di Isola Catania, Palazzo Biscari. Successivamente, ad Isola Life, si è aggiunta Isola Work, con l'obiettivo di mettere a disposizione ulteriori postazioni di lavoro all'interno dell'edificio, anche per le imprese del Nord intenzionate ad offrire opportunità di lavoro ai giovani siciliani.

Nei suoi due primi anni di attività, Isola si è cimentata in un processo di ascolto attivo delle necessità e delle difficoltà del territorio, incentrate su mancanza di opportunità che portano all'esodo dei giovani siciliani. Sulla base di questo esercizio di ascolto profondo, Isola è divenuta ancora più consapevole dell'urgenza di attività volte ad invertire questa tendenza, restituendo valore al suo territorio, tramite la messa a sistema di una rete di attori illuminati e mossi da una visione comune.

Come effetto delle sue riflessioni e delle sue relative molteplici attività conseguenti, a dicembre 2022, viene fondata Isola Catania Impresa Sociale S.r.l, con una compagine societaria costituita da Arcadia Holding S.r.l. e da altre quattro organizzazioni del Terzo Settore: Junior Achievement Italia, Farm Cultural Park, Fondazione OELLE Mediterraneo Antico e Scenario Pubblico.

Da quella data, il modello di business di Isola si è andata a rafforzare ulteriormente soprattutto grazie a ulteriori strumenti di generazione dei ricavi, oltre al meccanismo delle membership per le Coalizioni, come *grant making*, relativi a progettualità specifiche, e bandi pubblici. Dunque, nel tempo, i servizi offerti si sono estesi dalla fornitura di Spazi, aggiungendo Progetti e poi Coalizioni che hanno permesso ad Isola di finanziare la sua attività corrente, garantendone la sostenibilità economica.

Con esclusione della partecipazione a bandi o dell'accesso a fondi strutturati, al momento, Isola non ha percepito finanziamenti pubblici strutturali a livello locale o regionale. Tuttavia, come afferma il suo fondatore Antonio Perdichizzi, «credo che una parte importante della sfida consista nell'assumere una postura che permetta di contrattare, negoziare ed essere un partner formale della pubblica amministrazione».

Per realizzare i suoi ambiziosi obiettivi, gli attori coinvolti nelle attività di Isola sono tra loro molto eterogenei. A tal proposito, nel Bilancio Sociale 2023¹⁰, Isola Catania definisce il proprio ecosistema di stakeholder come un Arcipelago: un sistema composto da diverse realtà interconnesse. Tra gli incentivi alla collaborazione tra attori così numerosi e differenti spicca infatti la voglia e la necessità di fare rete, come enfatizzato da Rossella Meo, Director of Operations di AWorld, partner di Isola, e di generare impatto, in primis, sull'imprenditorialità, come sottolinea Rosario Francesco Antonio Faraci, Professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese dell'Università di Catania, coinvolta nell'Arcipelago di Isola, tramite un protocollo di intesa che ne sigla la collaborazione su più fronti e progetti. In questo scenario, infatti, l'Università assume un ruolo chiave nel generare un impatto duraturo, arrivando in modo diretto alle nuove generazioni, un aspetto cruciale soprattutto nella promozione della cultura imprenditoriale locale.

10 Si veda la voce "Bilancio Sociale 2023" sulla pagina web: <https://www.isola.catania.it/trasparenza/>.

In generale, si tratta infatti di una commistione virtuosa di persone ed organizzazioni di diverso tipo, tenute assieme dalla volontà di generare un impatto sociale ed economico concreto in un territorio di non facile gestione.

Gli stakeholder che popolano l'Arcipelago di Isola possono essere mappati in base all'ambito di generazione di impatto a cui contribuiscono, tra Scuola, Competenze e lavoro, Imprenditorialità e innovazione, Arte, cultura e creatività. Allo stesso modo, possono essere analizzati secondo il criterio della Prossimità (attori con cui Isola interagisce frequentemente e con cui ha instaurato relazioni stabili e durature), dell'Influenza (attori in grado di influenzare direttamente o indirettamente le decisioni strategiche di Isola), e della Responsabilità (attori verso cui Isola ha obblighi formali, legali, finanziari o operativi). Infine, è possibile identificare gli stakeholder in base alla loro partecipazione alle diverse linee di offerta di Isola, quali Spazi, Progetti e Coalizioni, come rappresentato in Figura 4.2.

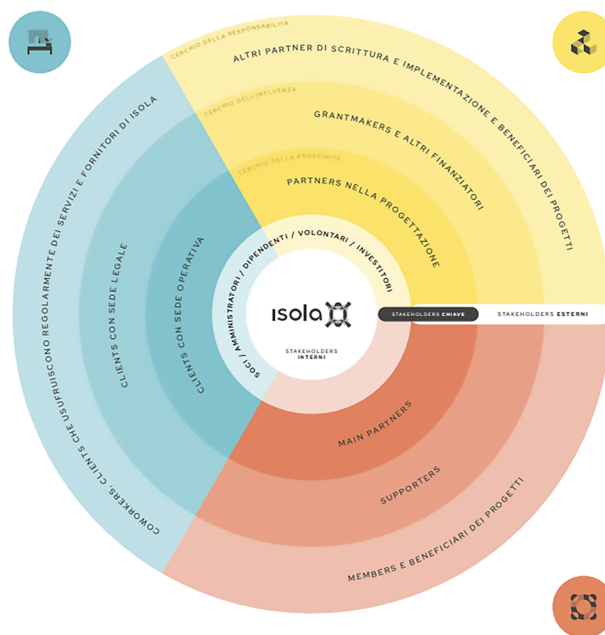


Fig. 4.2: Composizione Arcipelago stakeholder di Isola Catania, mappatura di Antonio Perdichizzi e Martina Magnano. Elaborazione grafica di Mauro Conti tratta dalla pagina web <https://www.isola.catania.it/trasparenza/>, sezione “Bilancio sociale 2023”, ultimo accesso marzo 2025.

Uno degli strumenti più distintivi dell'operato di Isola è quello delle Coalizioni¹¹, nate con l'obiettivo di affrontare sfide sociali complesse e urgenti che insistono sul territorio di Isola e che data la loro portata richiedono un approccio multi-stakeholder, e dunque, l'impegno di attori con risorse e competenze differenti. Come enfatizzato da Perdichizzi, non si tratta di un sistema tradizionale di collaborazione tra enti ma di «una piattaforma aperta e imparziale che mette al centro la fiducia e la collaborazione tra tutti i soggetti coinvolti».

Il processo di lavoro delle Coalizioni si articola in tre fasi principali. La prima è una fase di studio e analisi, in cui si raccolgono e analizzano dati, creando basi comuni di conoscenza per prendere decisioni informate. Nella seconda fase, si passa al coinvolgimento e ingaggio delle persone giuste, necessarie per generare un impatto significativo. Infine, la terza fase prevede una conversione delle ambizioni in azioni concrete che emergano come soluzioni progettuali delle Coalizioni, in grado di risolvere i problemi identificati, collaborando per mettere a fattor comune risorse e idee, con l'obiettivo di massimizzare l'impatto generato. Le Coalizioni sono:

Uno degli esempi più lampanti dell'essere attivisti ed eroici nell'approccio di Isola. [...] Abbiamo deciso di fare questa cosa prima che ci fosse una copertura economica, prima che ci fossero anche le risorse di *effort* interne per farla, perché ne abbiamo sentito il bisogno e l'urgenza. Quindi, ancora oggi è un dispositivo per cui il metodo di copertura economica sta iniziando ad arrivare, perché le aziende iniziano a investire e a crederci,

sottolinea Perdichizzi.

La governance dell'ecosistema

Per quanto riguarda più ampiamente i rapporti tra i diversi attori coinvolti, Isola Catania si trova in una fase caratterizzata da relativa informalità, con un forte focus sulla flessibilità e sulla creazione di fiducia reciproca, per evitare di mettere in piedi dei meccanismi che possano appesantire l'agilità e l'innovatività dell'impresa sociale. I rapporti tra le parti sono ancora spesso definiti sulla base di accordi informali, pur mantenendo la possibilità di formalizzare quando necessario tramite la sottoscrizione di un contratto. Ciò si verifica in casi specifici, come, ad esempio, quando un soggetto stabilisce la sua sede operativa a Isola o quando decide di aderire formalmente al dispositivo delle Coalizioni, con un impegno economico e di tempo, o per esigenze specifiche tramite un protocollo d'intesa.

11 Le Coalizioni sono uno dei pilastri che costituiscono l'offerta di Isola Catania (assieme a Spazi e Progetti). Queste permettono di attivare delle "comunità di pratica" nelle aree di interesse di Isola (scuola, lavoro, imprenditorialità e cultura), attraverso un approccio collaborativo multi-stakeholder.

Tuttavia, la crescita delle Coalizioni e l'espansione dei soggetti coinvolti portano con sé una necessità progressiva di formalizzazione, soprattutto per motivi legati alla rendicontazione e valutazione dell'impatto, anche di rete, all'eventuale attribuzione di punteggi per bandi e progetti, e a eventuali processi di audit, ad esempio, per l'ottenimento di certificazioni. In questi casi, la formalizzazione può divenire necessaria, per garantire la trasparenza e la verifica delle attività svolte.

A tal proposito, il team di Junior Achievement, membro costitutivo della compagine sociale di Isola, afferma:

Proprio perché la struttura è snella, i rapporti sono ancora abbastanza basati sull'informalità. Probabilmente all'interno delle Coalizioni, presto sarà necessario iniziare a standardizzare, [...] fermo restando che si tratta di un *trade-off*. Iniziando a formalizzare ulteriormente, si perde il punto di forza che è l'essere snelli, l'essere informali anche nei rapporti. Essendo aperte, c'è la possibilità di nuovi ingressi o anche di uscite.

Dato il numero elevato di stakeholder e la loro eterogeneità, la comunicazione e il coordinamento tra gli attori coinvolti non è un aspetto da sottovalutare ed è cruciale per Isola, essendo primariamente improntata sul *networking*. A tal proposito, il Professor Faraci sottolinea «la vera comunicazione è quella funzionale alla creazione *networking* e funziona nel *face to face* prevalentemente». Su questo tema, con particolare riferimento allo strumento delle Coalizioni, il team di Junior Achievement sottolinea:

Probabilmente ora occorrerà fare un ulteriore passo per riuscire a migliorare la comunicazione interna alle coalizioni ma anche tra le coalizioni. Su questo, c'è stato un passo in avanti negli ultimi due Make in South¹² perché sono stati organizzati, durante le giornate, dei momenti di incontro tra i soggetti delle varie coalizioni.

Infatti, al fine di garantire una logica di ecosistema efficace e sfruttare tutte le potenziali sinergie, è necessario stimolare una comunicazione più diffusa e capillare possibile che connetta tutti gli stakeholder coinvolti.

Per assicurare il perseguimento di obiettivi comuni, il *modus operandi* di Isola e del suo Arcipelago si basa sul rispetto reciproco e sulla condivisione di valori, esemplificati nel codice etico già presente nel bilancio sociale e sul sito dell'organizzazione¹³. Questo codice etico funge da guida condivisa per i comportamenti e le aspettative reciproche all'interno dell'ecosistema. A tal riguardo, anche la comunione di obiettivi tramite la condivisione di una stessa visione, diventa un elemento di coesione fondamentale per una collaborazione continuativa e generativa. La condivisione di valori comuni e la forte community venutasi a

12 Festival di una settimana per l'innovazione nel Mezzogiorno organizzato da Isola Catania ad ogni cambio di stagione, <https://www.makeinsouth.org/>.

13 <https://www.isola.catania.it/>.

creare con l'esperienza di Isola ha portato, infatti alla costituzione di Marea¹⁴, la Fondazione dei Siciliani per i Siciliani, ufficialmente operativa dal dicembre 2024.

Infine, di estrema rilevanza per comprendere a pieno le dinamiche di Isola Catania e la sua governance è il ruolo di Palazzo Biscari, sede fisica di Isola Catania che si configura come un punto di incontro, connessione e relazione tra i diversi attori dell'Arcipelago, gli abitanti e gli operatori commerciali del luogo. In questo senso, Isola si presenta anche come catalizzatore di un processo di riqualificazione urbana, per il quale Palazzo Biscari va oltre l'essere un mero luogo fisico che ospita attività di valore ma diventa un elemento di interconnessione sociale, e pertanto, una determinante cruciale per il rafforzamento del territorio su cui insiste, favorendo uno scambio fertile tra i vari stakeholder. In linea con ciò, Rossella Meo sottolinea come AWorld si sia inizialmente avvicinata alle attività di Isola perché cercava «una casa al Sud. Avere l'onore di essere in una casa così bella in un palazzo storico non poteva che essere per noi un elemento che ci spingesse a fare meglio». Similmente, Corrado Finocchiaro, uno dei due giovani *founder* di Katania Studio che si occupa della comunicazione social di alcuni dei progetti di Isola, afferma che:

Essere all'interno di Palazzo Biscari ed essere attornati da tutto l'ecosistema Isola ha creato delle occasioni che altrimenti non ci sarebbero state. [...] abbiamo conosciuto persone che ci hanno allargato la veduta su determinati concetti e abbiamo conosciuto realtà che hanno permesso di far nascere determinate sinergie.

In conclusione, Palazzo Biscari è per Isola Catania molto più di una sede fisica, rappresentando il cuore pulsante delle sue ambizioni di riqualificazione urbana, in cui spazi, persone ed opportunità si incontrano, generando impatto per il territorio.

Risultati e valutazione d'impatto

Nella redazione del suo primo Bilancio Sociale, Isola Catania si è impegnata nel raccogliere il maggior numero di dati quantitativi e qualitativi possibili per il suo stadio di sviluppo. Nello strutturare il suo modello di impatto ha identificato le quattro aree chiave (Scuola, Competenze e lavoro, Imprenditoria e Arte, cultura e creatività) su cui fondare la sua *Theory of Change*. Da questa, sono stati individuati i beneficiari, le attività chiave nonché i risultati e gli effetti (*output* e *outcome*), tramite la definizione di *Key Performance Indicators*. I risultati di questa prima valutazione di impatto sono dettagliatamente riportati per area di business (Spazi, Progetti e Coalizioni) nel Bilancio Sociale 2023 pubblicato sul sito istituzionale¹⁵. Nonostante ciò, Perdichizzi afferma:

14 <https://fondazionemarea.org/la-fondazione/chi-siamo>.

15 Si veda la voce "Bilancio Sociale 2023" sulla pagina web: <https://www.isola.catania.it/trasparenza/>.

Siamo in una fase molto iniziale della nostra strategia di impatto, abbiamo un nostro set di indicatori, stiamo costruendo le basi per un lavoro molto scientifico e di qualità.

Nei prossimi anni, Isola Catania intende consolidare ed affinare la sua pratica di misurazione di impatto, eventualmente affidandosi ad un ente certificatore terzo come ausilio nella valutazione e validazione dell'impatto generato. A suo avviso, infatti,

Si tratta di un processo *in itinere* [...] che ha collegamenti molto forti con tutto il resto dell'organizzazione. Con la gestione della governance, con la gestione di tutti gli schemi di policy, di certificazione, con il business, con la comunicazione, con il coinvolgimento [...]. Ed è quindi necessario far andare le cose di pari passo.

In tal senso, Isola Catania, seppure in uno stadio preliminare, sta costruendo le basi di un sistema di misurazione solido, con l'obiettivo di rendere la misurazione dell'impatto, generato in maniera condivisa in un'ottica di rete, una prassi istituzionalizzata all'interno dell'organizzazione, riconoscendone il valore anche per allineare e coinvolgere tutti gli attori dell'ecosistema.

Il ruolo della comunicazione

Isola Catania gode di una strategia di comunicazione esterna efficace dei suoi eventi, attività e risultati. Tale comunicazione avviene più formalmente tramite la redazione di documenti informativi obbligatori come i Bilanci sociali, attraverso riunioni di presentazione dei risultati raggiunti e di aggiornamento sugli sviluppi delle attività delle Coalizioni, nonché tramite una strategia di comunicazione ben disegnata ed implementata. In particolare, la comunicazione viene gestita su differenti canali sia più tradizionali che social, direttamente gestiti dal team di Isola oppure attraverso contenuti generati da agenzie specializzate come Katania Studio, con uno stile di comunicazione contemporaneo, in grado di veicolare velocemente ed efficacemente il messaggio di impatto, soprattutto a un target più giovane. In questo senso, la comunicazione si configura come uno strumento essenziale per lo *storytelling* e la visibilità di Isola e per i suoi obiettivi di generazione di impatto, raggiungendo l'audience desiderata attraverso una strategia integrata e motivando tramite il racconto delle proprie attività e risultati i suoi stakeholder, in un circolo virtuoso di creazione del valore.

Considerazioni finali

Isola Catania è uno spazio fisico e virtuale, estremamente interconnesso che mira ad essere un abilitatore di innovazione sociale ed imprenditorialità. L'iniziativa si configura come un modello di riferimento per chi ambisce a promuovere l'innovazione sociale con un forte impatto territoriale, tuttavia, come

sottolineato da Faraci, «Isola Catania ha una storia a sé stante perché è basata sulle persone». Infatti, ciò che rende Isola Catania un modello unico di innovazione è proprio il suo focus sulla componente sociale e sulle relazioni umane. La capacità di creare un ecosistema, o, meglio, un Arcipelago, unito da obiettivi e valori comuni, rappresenta la cifra distintiva che caratterizza in modo indissolubile l'operato di Isola Catania.

Pur configurandosi come un progetto di impatto, si sviluppa inizialmente secondo una logica privatistica e imprenditoriale, in linea con il *background* e l'*expertise* del fondatore Antonio Perdichizzi. Quest'ultimo è stato in grado di condividere la sua visione, creando una rete di organizzazioni e persone illuminate, mosse dagli stessi obiettivi di generazione di opportunità per il territorio siciliano, pronte ad investire tempo e risorse nella progettualità di Isola. Attraverso un'evoluzione graduale ma continua, basata su una governance flessibile incentrata sul potere delle relazioni umane autentiche e sulla volontà di fare la differenza, Isola Catania si è strutturata ulteriormente nel tempo ed ha raggiunto risultati significativi, generando un innegabile impatto sul territorio. Nonostante ciò, nella sua fase di sviluppo e crescita, l'iniziativa ha davanti a sé delle nuove sfide da affrontare di cui gli stakeholder coinvolti sono estremamente consapevoli. Secondo il suo fondatore, la sostenibilità economica e la capacità di generare un impatto profondo a lungo termine saranno le due grandi sfide di Isola. Per quanto riguarda la sostenibilità economica, l'obiettivo è quello di mantenere un equilibrio tra fonti di finanziamento diverse e di aumentare il valore generato anche al fine di redistribuirlo nel territorio e agli stakeholder, in forme differenti, contribuendo alla crescita economica locale. Accanto a ciò, c'è la grande sfida di continuare a generare un impatto reale, continuando ad essere più rilevanti rispetto alle sfide scelte. Su questo tema, emerge anche dagli altri stakeholder l'importanza di una valutazione di impatto efficace, che combini misurazioni qualitative e quantitative, trovando un linguaggio comune per gli stakeholder attuali e potenziali. Per concludere, aggiunge Perdichizzi «insieme alle due macro sfide di revenue e impatto, le sfide sui progetti saranno farli nascere, farli crescere e renderli sostenibili nel tempo» e per far ciò un approccio aperto e multi-stakeholder sarà sempre più necessario.

4.7. Conclusioni

L'analisi delle quattro esperienze territoriali approfondite – Dolomiti Innovation Valley, FOQUS, Hubruzzo e Isola Catania – consente di mettere a fuoco il ruolo centrale della dimensione imprenditoriale all'interno dei processi di Open Social Innovation. In tutti i casi, l'OSI non si configura soltanto come una strategia di coinvolgimento multi-attore, ma come un vero e proprio approccio imprenditoriale che consente di mobilitare risorse latenti, costruire alleanze strategiche e sviluppare soluzioni sostenibili a bisogni sociali localizzati.

I promotori – che si tratti di fondazioni, imprese sociali, reti d'impresa o attivatori civici – agiscono con visione, capacità di attrarre investimenti e abilità nel generare legittimità e consenso.

La selezione dei casi – rappresentativa di diversi contesti geografici e morfologie urbane (aree montane, città metropolitane e medie) – è stata orientata a cogliere la varietà delle condizioni organizzative e territoriali entro cui l'OSI prende forma. Nonostante le differenze, emergono alcune dimensioni condivise. Innanzitutto, i casi attivano spazi ibridi di innovazione che fungono da piattaforme relazionali, sia fisiche che digitali, in cui avviene la co-produzione di valore (es. lo spazio rigenerato di FOQUS o l'hub multifunzionale di Isola Catania). In secondo luogo, è costante la presenza di modelli di governance distribuita, che consentono l'allineamento di attori pubblici, privati e civici, spesso attraverso pratiche di co-pianificazione, partecipazione estesa e gestione condivisa delle risorse.

A livello più operativo, ogni ecosistema presenta tuttavia delle peculiarità specifiche, che ne influenzano tanto le performance quanto le prospettive di evoluzione. Nel caso di DIV, ad esempio, la complessità della governance territoriale e la pluralità di enti pubblici coinvolti richiedono una sofisticata capacità di mediazione istituzionale, mentre la sua collocazione in un'area montana introduce sfide aggiuntive legate all'accessibilità e alla densità relazionale. FOQUS, al contrario, mostra come un'infrastruttura radicata nello spazio urbano possa fungere da catalizzatore di capitale sociale, con una forte attenzione alla mixité tra funzioni produttive, educative e culturali. Hubruzzo si distingue per il forte legame con il tessuto industriale regionale, posizionandosi come intermediario tra imprenditorialità locale e modelli di sostenibilità avanzata. Infine, Isola Catania rappresenta un esempio di rigenerazione civica dal basso, dove l'attivazione di giovani professionisti e il rientro di talenti espatriati ha dato vita a un'iniziativa imprenditoriale capace di articolarsi tra produzione culturale, servizi digitali e inclusione.

Queste differenze aiutano a comprendere che la scalabilità delle iniziative di OSI non può essere pensata come semplice replicabilità meccanica. Piuttosto, i progetti osservati suggeriscono una forma di scalabilità per apprendimento e adattamento, dove la costruzione di legittimità, la capacità di presidiare le reti territoriali e di integrare diverse logiche (pubblica, privata, civica) rappresentano fattori critici di successo. Anche la sostenibilità economica non dipende tanto da un modello predefinito, quanto dalla capacità di costruire architetture organizzative flessibili, capaci di accedere a risorse miste (*grants*, investimenti, contributi pubblici, entrate proprie) e di generare fiducia tra i partner.

Bibliografia

- Audretsch, D. B., & Feldman, M. P. (2004). *Knowledge spillovers and the geography of innovation*. In Handbook of regional and urban economics (Vol. 4, pp. 2713-2739). Elsevier.
- Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320.
- Bogers, M., Zobel, A. K., Afuah, A., Almirall, E., Brunswicker, S., Dahlander, L., & Ter Wal, A. L. (2017). The open innovation research landscape: Established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. *Industry and Innovation*, 24(1), 8-40.
- Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: a critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press.
- Mair, J., Battilana, J., & Cardenas, J. (2012). Organizing for society: A typology of social entrepreneuring models. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 353–373.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2014). *The co-creation paradigm*. Stanford University Press.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European planning studies*, 23(9), 1759-1769.
- Tricarico, L., Missikoff, C., & Fulghesu, F. (2022). *Spunti per un'agenda territoriale su educazione e cultura: contesti di apprendimento inclusivi e pratiche di innovazione sociale*. Archivio di studi urbani e regionali: 133, 1, 2022, 130-154.
- Tricarico, L. (2024). Placemaking in the post-pandemic context: innovation hubs and new urban factories. *Sustainability*, 16(3), 103.

Capitolo 5.

La misurazione di impatto sociale come elemento transazionale per gli ecosistemi di open social innovation

DOI: 10.54103/milanoup.260.c584

Curatore:

Irene Bengo

Politecnico di Milano

irene.bengo@polimi.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0191-8297>

Contributori:

Tommaso Tropeano

Politecnico di Milano

tommaso.tropeano@polimi.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8928-4908>

Veronica Chiodo

Politecnico di Milano

veronica.chiodo@polimi.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3847-8929>

ABSTRACT:

Il capitolo analizza come la misurazione di impatto consenta a pratiche e interventi di *open social innovation* di rispondere meglio alle sfide globali che mettono sotto pressione attori eterogenei: l'attore pubblico, il privato tradizionale, il privato *non for profit* e le università. La misurazione è considerata uno strumento gestionale che aiuta gli stakeholder ad allineare obiettivi, coordinare azioni, allocare risorse e apprendere collettivamente. L'indagine qualitativa su quattro casi italiani esplora come la misurazione possa essere effettivamente utilizzata per governare ecosistemi collaborativi, quali barriere e sfide ne limitano l'adozione e quali opportunità emergono per rafforzare la capacità trasformativa e sostenibile degli interventi di innovazione sociale.

The chapter examines how impact measurement enables open social innovation practices and interventions to better address global challenges that strain heterogeneous actors: public administration, traditional companies, non-profit organizations, and universities. It is framed as a managerial tool that helps actors align goals, coordinate actions, allocate resources, and foster collective learning. A qualitative study of four Italian cases explores how impact measurement can be effectively used to govern collaborative ecosystems, what barriers and challenges hinder its adoption, and what opportunities emerge to strengthen the transformative and sustainable capacity of social innovation initiatives.

5.1. Il contesto

Nel mondo contemporaneo ci troviamo di fronte a una molteplicità di grandi sfide globali che mettono sotto pressione i modelli economici, sociali e ambientali consolidati (George et al., 2025). Fenomeni come l'invecchiamento della popolazione, la crisi climatica, l'urbanizzazione accelerata, le migrazioni forzate, l'aumento delle disuguaglianze e le crisi sanitarie globali, come quella generata dal Covid-19, evidenziano le fragilità strutturali del sistema socioeconomico attuale (Ferraro et al., 2015). Queste trasformazioni non solo mettono in crisi il tradizionale *welfare state*, nato in un contesto industriale e demograficamente stabile, ma pongono nuove domande sulle capacità del mercato e dello Stato di rispondere efficacemente ai bisogni emergenti (Kattel & Mazzuccato, 2018; Edquist, 2001). L'erosione delle vecchie certezze ha portato a una crisi di fiducia nelle istituzioni, alimentando tensioni sociali e spinte populiste, in particolare nei territori più marginalizzati.

In questo contesto complesso, le strategie internazionali, come l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e le politiche europee (Europa 2020, Horizon Europe, Green Deal), hanno cercato di delineare un percorso comune verso uno sviluppo più sostenibile e inclusivo (Sachs et al., 2022). L'Agenda 2030, in particolare, definisce diciassette obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs), che abbracciano in modo integrato le dimensioni ambientali, economiche e sociali, sottolineando la necessità di un cambiamento trasformativo e universale. Tuttavia, nonostante l'impegno delle istituzioni, l'attuazione concreta di queste strategie resta frammentata e spesso lontana dalla vita quotidiana delle persone (Howard-Grenville 2021).

Emerge così la centralità delle soluzioni “dal basso”, ovvero risposte innovative che nascono da comunità locali, organizzazioni della società civile, imprese sociali e forme ibride di collaborazione tra attori pubblici e privati. Queste esperienze di *open innovation* sociale rappresentano laboratori viventi di trasformazione che rispondono ai bisogni reali delle persone, spesso in modo più tempestivo ed efficace rispetto agli strumenti tradizionali (Chesbrough et al., 2006). La loro forza risiede nella capacità di creare valore condiviso, costruire legami di fiducia,

attivare risorse latenti nei territori e generare impatto sociale ed ambientale duraturo. Tuttavia, per valorizzare queste esperienze è fondamentale saperle raccontare e, soprattutto, misurare (Arena et al., 2015; Bengo, 2018). La narrazione dell'innovazione sociale non può limitarsi alla retorica del “fare bene” o alla testimonianza aneddotica: deve fondarsi su evidenze, metriche di impatto, capacità di dimostrare il cambiamento generato. Questo significa dotarsi di strumenti e linguaggi capaci di rendere visibile ciò che spesso resta invisibile: la riduzione delle disuguaglianze, l'inclusione delle persone vulnerabili, la rigenerazione dei territori, l'*empowerment* delle comunità. La misurazione dell'impatto sociale, quindi, non è solo un esercizio tecnico, ma un atto politico e culturale, che rende conto della qualità e della legittimità dell'azione sociale.

In parallelo, occorre una nuova narrazione pubblica che riconosca il valore strategico dell'innovazione dal basso come leva di cambiamento sistemico. Raccontare le soluzioni dal basso significa ribaltare lo sguardo: passare da un approccio *top-down* centrato sulle grandi istituzioni, a uno *bottom-up* che mette al centro le persone e i territori. Significa riconoscere che il cambiamento non si produce solo con leggi e piani strategici, ma anche e soprattutto con esperienze concrete, relazioni di prossimità, modelli collaborativi, sperimentazioni sociali. Le politiche pubbliche dovrebbero quindi aprirsi all'ascolto, alla co-progettazione, al sostegno delle iniziative civiche, creando un ecosistema favorevole all'innovazione sociale (Cappellano et al., 2023).

L'Unione Europea ha iniziato a riconoscere il potenziale trasformativo dell'economia sociale e dell'innovazione dal basso attraverso iniziative come il Piano d'Azione per l'Economia Sociale e le “missioni sociali” di Horizon Europe. In questo quadro, il concetto di “ecosistema” diventa centrale: non basta finanziare singole organizzazioni, ma occorre costruire condizioni sistemiche che facilitino collaborazione, apprendimento interregionale, accesso alle risorse, digitalizzazione e internazionalizzazione (Commissione Europea, 2022). Si tratta di un passaggio cruciale: riconoscere la *social economy* come un attore industriale a pieno titolo, capace di generare occupazione di qualità, innovazione inclusiva e resilienza economica. Per rendere tutto ciò possibile, serve una nuova capacità di visione e di gestione: servono manager dell'impatto, politiche pubbliche abilitanti, strumenti di finanza sociale, infrastrutture digitali inclusive, metriche condivise. Ma soprattutto serve una cultura dell'innovazione che valorizzi la pluralità delle soluzioni, la sperimentazione, l'apprendimento continuo e la costruzione di senso. In sintesi, per affrontare le grandi sfide del nostro tempo non basta innovare tecnicamente, occorre innovare socialmente. E per farlo, dobbiamo imparare a riconoscere, raccontare e misurare ciò che davvero genera cambiamento.

5.2. La misurazione di impatto sociale

La misurazione dell'impatto sociale si inserisce perfettamente nel contesto dell'*open social innovation*, poiché le soluzioni innovative hanno spesso come obiettivo principale la creazione di cambiamenti positivi a livello sociale ed economico, ma anche la capacità di affrontare le sfide ambientali (Bengo, 2018). L'innovazione sociale si riferisce a nuovi modelli, idee, pratiche e politiche che mirano a soddisfare bisogni sociali insoddisfatti o a risolvere problemi complessi, migliorando la qualità della vita e promuovendo l'inclusione sociale. Questi interventi, però, per essere veramente efficaci, necessitano di una valutazione chiara e condivisa dei cambiamenti che generano, affinché possano essere replicati, migliorati o eventualmente adattati ad altri contesti.

La misurazione dell'impatto sociale, infatti, permette di monitorare e analizzare gli effetti concreti delle azioni di innovazione sociale. Questa valutazione è cruciale per dimostrare non solo che le soluzioni innovative hanno avuto degli effetti positivi, ma anche per capire in che modo e in che misura siano stati realizzati questi cambiamenti. In altre parole, la misurazione diventa uno strumento che non solo certifica i risultati raggiunti, ma aiuta anche a comprendere i processi attraverso cui questi risultati sono stati ottenuti (Rawhouser et al., 2019). Nel campo dell'innovazione sociale, l'impatto non è sempre immediato e tangibile. A differenza degli approcci tradizionali che si concentrano su risultati economici diretti e misurabili, l'innovazione sociale tende a produrre effetti che si manifestano nel lungo periodo, come l'inclusione di gruppi vulnerabili, la creazione di nuove opportunità di lavoro, o il miglioramento della coesione sociale nelle comunità (Philips et al., 2015). La misurazione dell'impatto, in questo caso, deve andare oltre i tradizionali indicatori di performance, come la produttività o il ritorno economico, per includere anche variabili più difficili da quantificare ma altrettanto rilevanti, come il cambiamento nelle attitudini delle persone, l'*empowerment* delle comunità o la creazione di nuove reti di supporto sociale. Per affrontare questa sfida, si utilizzano approcci metodologici che permettono di tracciare il cambiamento generato. Ad esempio, l'utilizzo della "Teoria del Cambiamento" (*Theory of Change*) aiuta a delineare chiaramente come le attività di un'organizzazione porteranno a specifici risultati sociali e, successivamente, a impatti. In questo quadro, è importante distinguere tra *output*, che si riferiscono ai risultati diretti e misurabili delle attività, e *outcome*, che rappresentano i cambiamenti più ampi, spesso più duraturi, che derivano da questi risultati (Anderson, 2004). L'impatto, dunque, è il cambiamento più profondo e trasformativo che si verifica a livello sociale, economico o ambientale come conseguenza diretta delle azioni intraprese.

Un altro aspetto fondamentale nella misurazione dell'impatto sociale è il concetto di "intenzionalità". Un intervento innovativo non può essere considerato un successo solo se porta a un cambiamento positivo, ma deve esserci anche

una chiara intenzione di affrontare una problematica sociale specifica, con un approccio progettato per ottenere determinati risultati. In altre parole, misurare l'impatto sociale non riguarda solo l'osservazione dei cambiamenti, ma anche la verifica se questi cambiamenti erano parte di un piano strategico ben definito. Questo concetto è strettamente legato al principio di "addizionalità", che riguarda la valutazione di quanto un'azione abbia effettivamente contribuito a un miglioramento rispetto a ciò che sarebbe accaduto senza l'intervento. La misurazione dell'impatto sociale, quindi, non è solo un esercizio tecnico, ma diventa un elemento fondamentale per guidare il cambiamento e per costruire la legittimità e la sostenibilità delle iniziative di innovazione sociale. Inoltre, consente alle organizzazioni di imparare dai propri errori e successi, migliorando continuamente i loro modelli e le loro pratiche. Misurare l'impatto permette anche di attrarre investimenti e risorse, poiché fornisce una base solida per dimostrare che l'innovazione sociale non è solo una buona intenzione, ma ha reali e tangibili effetti positivi sulla società.

Misurare l'impatto è fondamentale per diverse ragioni. In primo luogo, consente di verificare se gli obiettivi sociali e ambientali prefissati sono stati raggiunti. La misurazione dell'impatto fornisce infatti una base oggettiva per dimostrare l'efficacia delle politiche e delle azioni intraprese, contribuendo a giustificare il valore delle risorse investite e il ritorno che queste hanno generato sulla società e sull'ambiente. Inoltre, aiuta a migliorare la trasparenza e la rendicontabilità, aspetti cruciali in un contesto economico e politico in cui la fiducia dei consumatori e degli investitori è sempre più legata alla capacità di dimostrare concretamente gli impatti positivi generati dalle proprie attività.

Dal punto di vista delle politiche pubbliche e degli investimenti, la misurazione dell'impatto è fondamentale per allinearsi con gli obiettivi globali di sviluppo sostenibile, come i diciassette SDGs (*Sustainable Development Goals*) delle Nazioni Unite, e per rispondere alla crescente domanda di pratiche aziendali e finanziarie responsabili. Le istituzioni, infatti, stanno intensificando l'adozione di regolamenti che richiedono la misurazione degli impatti sociali e ambientali, con l'obiettivo di promuovere una maggiore sostenibilità nelle pratiche di investimento e nei modelli di business.

Se la misurazione di impatto sociale è un elemento che ormai è ben definito e ampiamente studiato rispetto alle organizzazioni che lavorano nel campo dell'innovazione sociale, è importante sottolineare come questo strumento abbia del potenziale non solo in termini di rendicontazione dei risultati ma anche come elemento di gestione delle relazioni e strumento che permette agli attori di costruire un ecosistema allineando obiettivi, missioni, rischi e responsabilità. La misurazione di impatto sociale come elemento gestionale e trasformativo può quindi essere un mezzo cruciale per mettere insieme attori diversi, farli dialogare e interrogare sui propri interventi (Tropeano et al., 2024) e attivare, quindi, ecosistemi di *open social innovation* focalizzati sulla generazione di impatto sociale intenzionale, addizionale e misurabile.

5.3. La misurazione di impatto sociale e gli ecosistemi di *open social innovation*

Per i motivi sopra menzionati, la misurazione dell'impatto è strettamente legata al concetto di *open social innovation*. Solo attraverso una misurazione accurata e trasparente dell'impatto è possibile garantire che l'innovazione sociale raggiunga i suoi obiettivi di cambiamento e possa essere riprodotta in contesti diversi. Inoltre, con l'evolversi delle normative e delle pratiche internazionali, la misurazione dell'impatto diventa sempre più un requisito fondamentale, non solo per le organizzazioni che operano nel settore non profit, ma anche per le aziende e gli investitori che desiderano essere parte di una nuova economia sostenibile, inclusiva e responsabile.

L'obiettivo di questo capitolo è esplorare come la misurazione dell'impatto sociale svolga un ruolo fondamentale negli ecosistemi dell'innovazione sociale, andando oltre la semplice rendicontazione dei risultati e diventando uno strumento cruciale per la gestione e l'attivazione di ecosistemi collaborativi. La ricerca ha provato a rispondere ad una serie di domande:

1. In che modo la misurazione dell'impatto, in un contesto di OSI, estende il suo ruolo strategico nella gestione e nel coordinamento degli ecosistemi?
2. Come la capacità di misurare l'impatto consente alle organizzazioni di tracciare i progressi, identificare punti di forza e aree di miglioramento, e adattare continuamente le loro azioni per massimizzare gli effetti positivi?
3. In che modo la misurazione dell'impatto funge da strumento di gestione, facilitando il dialogo tra i vari attori e supportando l'allocazione efficace delle risorse?

5.4. La metodologia

Per studiare in modo approfondito il ruolo della misurazione dell'impatto sociale negli ecosistemi di *social innovation*, sono state condotte interviste semi strutturate a un campione selezionato di attori coinvolti in iniziative di innovazione sociale. Queste interviste hanno permesso di raccogliere esperienze dirette e riflessioni sul ruolo che la misurazione gioca non solo come strumento di rendicontazione, ma anche come leva per la gestione e il miglioramento degli ecosistemi collaborativi. Le interviste sono state portate avanti rispetto a quattro casi studio principali, dove la misurazione di impatto sociale è stata applicata o meno (Yin, 2003). Ciascun caso è stato analizzato con metodi di analisi qualitativa secondo le dimensioni proposte dal *framework* teorico del PRIN riportato nelle sezioni precedenti.

I quattro casi selezionati sono:

1. *Centrale Fies*: un centro di ricerca per le pratiche performative contemporanee, che sviluppa i suoi progetti all'interno di una centrale idroelettrica di inizio Novecento, situata nel comune di Dro (Trento).
2. *Factory Grisù*: Hub creativo che ospita imprese culturali e creative in una ex caserma dei Vigili del Fuoco, promuovendo la rigenerazione urbana attraverso la cultura e l'innovazione.
3. *Gruppo Goek*: un consorzio che opera in Calabria con l'obiettivo di promuovere il cambiamento sociale ed economico attraverso iniziative etiche e sostenibili.
4. *Portinerie di Comunità*: un ecosistema aperto e informale di OSI, un modello innovativo che integra attività sociali e culturali per la creazione di una comunità più coesa.

I dati raccolti sono stati codificati e analizzati tematicamente utilizzando il software Nvivo. L'analisi tematica ha permesso di individuare i principali temi emergenti riguardo alle pratiche di misurazione dell'impatto sociale e il loro utilizzo nei contesti di *open innovation* (Jackson & Kolla, 2012). Questo approccio ha reso possibile mappare le varie dimensioni della misurazione dell'impatto, identificando come essa contribuisce alla costruzione di fiducia, alla definizione di obiettivi comuni e all'ottimizzazione dei processi interni agli ecosistemi di innovazione sociale.

5.5. Sintesi dei casi studio

Tabella 5.1: Sintesi casi studio – Capitolo 5

Caso	Soluzione di <i>open social innovation</i>	Conformazione dell'ecosistema	Ruolo dell'attore pubblico	Ruolo della misurazione di impatto sociale	Ruolo della finanza d'impatto	Entrepreneurship	Note
Centrale Fies	Centro per la ricerca e la produzione di arti performative contemporanee, ospita residenze artistiche e progetti culturali innovativi.	Attore privato; attore pubblico regionale; Hydro Dolomiti Energia, Provincia Autonoma di Trento, Comune di Dno.	Collaborazione con enti pubblici locali e nazionali per la promozione culturale e il recupero di spazi industriali dismessi.	Molto importante riconoscimento per la comunicazione, ma non c'è una metodologia specifica e investimenti e competenze specifiche messe in campo.	Non utilizzato, difficile nel territorio affidarsi ad altri investitori.	Gestione affidata a una cooperativa sociale che promuove l'imprenditorialità culturale e artistica. Orientata all'imprenditorialità e alla autonomia economica (stanchi dei bandi).	Situata in una ex centrale idroelettrica riconvertita in spazio culturale.
Portinerie di comunità ®	Spazi che collegano territori, enti locali, associazioni, scuole e cittadini attraverso progetti che valorizzano le culture popolari e promuovono il senso di comunità.	Aps, Comuni (Es: Torino, Milano) dove si aprono le Portinerie di comunità, cittadini, università, fondazioni (es: Cariplo).	Collaborazione con enti locali, scuole e biblioteche per implementare progetti culturali e educativi.	Misurazione di impatto sociale utilizzata come strategica, in una ottica di progettazione delle soluzioni	Importante centrale, necessità di più. Sforzo a livello di <i>advocacy</i> .	Struttura che coinvolge diversi stakeholder territoriali, promuovendo la partecipazione attiva delle comunità locali. Attività imprenditoriali correlate, tentativo di diventare autonomi e sostenibili.	Particolare attenzione rivolta alle nuove generazioni, utilizzando strumenti di ascolto, narrazione e restituzione.
Factory Grisù	Hub creativo che ospita imprese culturali e creative in una ex caserma dei Vigili del Fuoco, promuovendo la rigenerazione urbana attraverso la cultura e l'innovazione.	Consorzio di attori privati, Comune di Ferrara	Supporto da parte delle istituzioni locali per il recupero e la gestione dello spazio, facilitando l'insediamento di imprese creative.	Interessante ma non applicata. Non ci sono risorse predisposte.	Non utilizzato, finanziamenti pubblici, difficoltà trovare altri investitori e accedere a finanziamenti ad impatto sociale.	Gestione consorile che riunisce diverse imprese creative, favorendo sinergie e collaborazioni tra professionisti del settore culturale e creativo.	Oltre a ospitare imprese, è palcoscenico per eventi culturali e punto di riferimento per associazioni locali.
Consorzio Goel	Gruppo cooperativo che promuove lo sviluppo sostenibile e l'inclusione sociale in Calabria attraverso attività economiche etiche, tra cui produzioni biologiche, turismo responsabile e moda etica.	<ul style="list-style-type: none"> • 12 imprese sociali • 2 cooperative agricole • 2 associazioni di volontariato • 1 fondazione • 29 aziende prevalentemente agricole • volontari 	Collaborazione con enti pubblici per promuovere l'economia sociale e contrastare la criminalità organizzata.	Publicazione di bilanci sociali annuali per monitorare e comunicare l'impatto delle proprie attività sulla comunità e sul territorio.	Ricorso a strumenti di finanza etica e solidale per sostenere le proprie iniziative imprenditoriali.	Struttura cooperativa che integra diverse realtà locali, promuovendo un modello di imprenditorialità etica e sostenibile. Gruppo cooperativo con una forte propensione all'imprenditorialità.	

5.6. La misurazione: opportunità e sfide per gli ecosistemi di *open innovation*

Rispondendo ai vari obiettivi della ricerca sul tema della misurazione di impatto sociale, emergono diversi elementi fondamentali riguardo al modo in cui essa viene oggi impiegata e al ruolo strategico che può assumere in contesti di *open social innovation*. Dai casi studio analizzati si evidenzia come la misurazione dell'impatto sociale venga prevalentemente utilizzata come strumento comunicativo e di legittimazione verso gli stakeholder piuttosto che come leva per un management integrato e strategico dell'impatto. Nel caso di Centrale Fies, ad esempio, la misurazione dell'impatto sociale è riconosciuta come importante ma la sua implementazione è ancora limitata a scopi comunicativi verso i partner e i finanziatori, senza che ciò si traduca in una vera e propria strategia di gestione e sviluppo dell'impatto. La mancanza di metodologie dedicate e di un approccio strutturato alla misurazione impedisce di sfruttare pienamente il potenziale di questo strumento all'interno dell'ecosistema culturale e innovativo che Centrale Fies orchestra. In modo simile, il consorzio *Factory Grisù* mostra un interesse verso la misurazione dell'impatto, ma questa non è ancora attivamente implementata, a causa di limiti legati a risorse e incentivi. Ciò riflette una situazione diffusa in molte realtà creative, dove l'urgenza di sostenere l'attività imprenditoriale e la mancanza di risorse dedicate relegano la misurazione dell'impatto a un tema ancora da sviluppare. Diverso è il caso di GOEL - Gruppo Cooperativo, dove la misurazione dell'impatto sociale assume una funzione comunicativa e di *advocacy* molto forte: essa serve a dimostrare che un modello di impresa sociale etica e sostenibile è possibile anche in un contesto particolarmente carico di sfide socio-economiche legate alla presenza della criminalità organizzata, come la Calabria. Qui la misurazione diventa un potente strumento di narrazione e di *empowerment* territoriale, con bilanci sociali pubblicati che raccontano concretamente i risultati raggiunti. Nel modello delle Portinerie di Comunità® promosso da RICP, la misurazione dell'impatto sociale viene invece adottata come strumento strategico per valutare e rendicontare le attività realizzate, ma anche per favorire il dialogo e la co-progettazione tra gli attori dell'ecosistema. In questo caso, la misurazione è funzionale alla replicabilità e scalabilità del modello di social franchising, elemento chiave per la sostenibilità e diffusione dell'innovazione sociale.

5.6.1. Misurazione di impatto sociale come elemento di legittimità

Nei progetti analizzati, la misurazione dell'impatto sociale si configura come uno strumento imprescindibile di legittimazione, che consente agli attori coinvolti di dimostrare in modo tangibile il valore, la rilevanza e l'efficacia delle proprie iniziative. Attraverso la misurazione, le organizzazioni possono fornire evidenze concrete del cambiamento sociale prodotto, rafforzando così la

propria credibilità e la fiducia degli stakeholder, siano essi finanziatori, partner istituzionali o comunità beneficiarie.

Un esempio emblematico di questo ruolo è rappresentato dal GOEL - Gruppo Cooperativo, dove la misurazione assume una funzione strategica centrale. In questo contesto, la trasparenza e la sistematicità nella rendicontazione dell'impatto diventano strumenti fondamentali per attestare l'efficacia di un modello imprenditoriale che coniuga etica e sostenibilità economica, opponendosi attivamente alla criminalità organizzata. La pubblicazione regolare di bilanci sociali dettagliati permette di rendere accessibili e verificabili i risultati ottenuti, alimentando la fiducia non solo all'interno della rete di cooperative e imprese sociali, ma anche verso l'esterno, comprese le istituzioni pubbliche e i finanziatori. Questo processo di rendicontazione rappresenta un elemento chiave per costruire e rafforzare la reputazione del progetto, sostenendo l'identità collettiva e la missione sociale che lo caratterizzano. Allo stesso modo, in realtà come Centrale Fies, la misurazione dell'impatto sociale è riconosciuta come uno strumento importante per legittimare le attività svolte, in particolare presso gli stakeholder pubblici e privati coinvolti nel finanziamento e nel supporto delle iniziative culturali. Tuttavia, in questo caso, la misurazione si colloca ancora principalmente come uno strumento comunicativo, con un impiego meno integrato all'interno di una strategia complessiva di gestione e sviluppo dell'impatto. Ciò evidenzia come, nonostante il riconoscimento del suo valore, permangano margini di miglioramento nell'adozione di pratiche di misurazione più sistematiche e strategiche che possano rafforzare ulteriormente la legittimità e la sostenibilità delle iniziative. In altre parole, per le organizzazioni intervistate, la misurazione dell'impatto sociale, oltre a fornire dati e indicatori, gioca un ruolo cruciale nel processo di costruzione di legittimità sociale e istituzionale, contribuendo a trasformare le azioni innovative in esperienze riconosciute, sostenute e replicabili.

5.6.2. Misurazione di impatto sociale come elemento di comunicazione e consapevolezza

La misurazione dell'impatto sociale riveste un ruolo centrale non solo come strumento di verifica, ma soprattutto come leva strategica di comunicazione verso gli stakeholder, contribuendo in modo significativo ad accrescere la consapevolezza sull'importanza e sul valore reale delle iniziative sociali e culturali e dei problemi sociali di cui si occupano. La capacità di raccogliere, analizzare e condividere dati chiari e credibili sull'impatto prodotto permette di costruire un dialogo aperto e trasparente tra i diversi attori dell'ecosistema, facilitando l'allineamento di bisogni, aspettative e obiettivi comuni.

Nel caso delle Portinerie di Comunità® gestite dalla Rete Italiana di Cultura Popolare (RICP), questa dimensione emerge con particolare evidenza. La misurazione sistematica dell'impatto diventa uno strumento cruciale per facilitare

la cooperazione tra enti pubblici, realtà associative, soggetti privati e cittadini, promuovendo non solo una maggiore trasparenza, ma anche un rafforzamento del senso di comunità e della responsabilità collettiva. La condivisione delle informazioni di impatto sociale contribuisce infatti a generare fiducia reciproca e a stimolare la partecipazione attiva, rendendo più efficaci le azioni congiunte e consolidando la rete di relazioni all'interno dell'ecosistema. Analogamente, nel progetto Factory Grisù, sebbene la misurazione dell'impatto sociale non sia ancora pienamente strutturata e implementata, è riconosciuta come una potenziale risorsa strategica per migliorare la comunicazione del valore generato dall'azione imprenditoriale e culturale. La disponibilità di dati di impatto concreti e condivisi rappresenta infatti un elemento chiave per sensibilizzare e coinvolgere partner, investitori e altri stakeholder, favorendo un maggiore riconoscimento e supporto alle attività svolte. La misurazione diventa così un ponte tra la dimensione sociale e quella economica, capace di tradurre in termini comprensibili e tangibili la complessità e l'innovazione insite nel lavoro delle imprese culturali e creative. In altre parole, la misurazione dell'impatto sociale non è percepita dagli attori come un semplicemente strumento di rendicontazione, ma come un elemento fondamentale per costruire una narrazione partecipata e condivisa, capace di valorizzare il contributo sociale delle iniziative e di rafforzare la coesione e la collaborazione all'interno degli ecosistemi di innovazione sociale.

5.6.3. Misurazione di impatto sociale come moltiplicatore di risorse

La capacità di misurare e rendicontare l'impatto sociale rappresenta un fattore chiave in grado di agire come un vero e proprio moltiplicatore di risorse, ampliando significativamente le opportunità di accesso a finanziamenti di diversa natura, sia pubblici che privati, inclusi strumenti finanziari innovativi come l'*impact investing*. Una rendicontazione trasparente, rigorosa e sistematica dell'impatto prodotto permette infatti di costruire fiducia tra i diversi stakeholder, quali enti pubblici, fondazioni, investitori sociali e finanziatori privati, rendendo più credibile e tangibile il valore sociale generato dai progetti.

Nel modello di GOEL - Gruppo Cooperativo, questa dimensione assume un rilievo particolare. La pubblicazione regolare di bilanci sociali dettagliati e la condivisione di dati chiari sull'impatto raggiunto non solo migliorano la trasparenza verso la comunità e gli attori esterni, ma facilitano anche l'ingresso in circuiti di finanziamento diversificati e strutturati. Per esempio, GOEL è riuscito a ottenere mutui a lungo termine da istituti bancari come Banca Prossima e a ricevere contributi da fondazioni di rilievo, quali Fondazione Con il Sud, che hanno permesso di avviare e sostenere progetti di ampio respiro che, senza un sistema solido di misurazione e rendicontazione, avrebbero incontrato notevoli difficoltà di finanziamento. Questo approccio integrato tra misurazione e strategia finanziaria aumenta la sostenibilità economica complessiva delle iniziative,

consentendo di pianificare e scalare interventi con un impatto sociale sempre più ampio e duraturo. Analogamente, per il progetto Portinerie di Comunità® la misurazione dell'impatto rappresenta una leva strategica essenziale per la transizione verso nuovi modelli di finanziamento. Sebbene ancora in fase embrionale, il settore sta muovendo i primi passi verso l'adozione di strumenti di *impact investing*, che combinano ritorni finanziari con obiettivi sociali e ambientali. La capacità di fornire dati quantitativi e qualitativi sull'efficacia delle azioni permette di attrarre investitori interessati a sostenere iniziative con una chiara e dimostrabile generazione di valore sociale.

5.6.4. Misurazione di impatto sociale come elemento di complessità

Nonostante i numerosi vantaggi e il ruolo strategico riconosciuto alla misurazione dell'impatto sociale, questa si presenta come una sfida complessa e articolata soprattutto dal punto di vista operativo. La raccolta e l'analisi dei dati necessari per valutare efficacemente l'impatto generato richiedono infatti un impegno significativo, sia in termini di risorse che di competenze specifiche. In ecosistemi aperti e dinamici, caratterizzati dalla pluralità di attori, dalla varietà di interventi e dalla complessità delle dinamiche sociali, la misurazione assume una complessità ancora maggiore.

Uno dei principali ostacoli risiede nella difficoltà di raccogliere dati affidabili e coerenti, che siano rappresentativi dell'effettivo cambiamento sociale prodotto. Questo diventa particolarmente critico quando si tratta di misurare impatti a medio-lungo termine, che possono manifestarsi in modo graduale o non lineare, e che richiedono quindi strumenti e metodologie capaci di cogliere trasformazioni spesso invisibili o difficilmente quantificabili. La necessità di monitorare indicatori qualitativi, oltre che quantitativi, rende indispensabile un approccio metodologico sofisticato, che sappia integrare diversi tipi di dati e fonti informative. A questa complessità si aggiunge la questione delle competenze tecniche: la raccolta, l'elaborazione e l'interpretazione dei dati richiedono profili professionali specifici, spesso non presenti all'interno delle organizzazioni coinvolte negli ecosistemi di *open social innovation*. Molte realtà, soprattutto le più piccole o emergenti, si trovano così a dover affrontare un *gap* di competenze che limita la loro capacità di implementare sistemi di misurazione rigorosi e strutturati. Questo comporta un ulteriore investimento in formazione e acquisizione di strumenti tecnologici adeguati, che non sempre è sostenibile in assenza di risorse dedicate o di supporto esterno.

Nel caso concreto di Centrale Fies, ad esempio, emergono chiaramente queste criticità. La difficoltà nel monitorare cambiamenti sociali e relazionali che si sviluppino nel lungo periodo si somma alla necessità di sviluppare competenze tecniche adeguate alla raccolta e l'analisi dei dati. Questi limiti rappresentano un freno significativo per una misurazione efficace e puntuale dell'impatto, e sottolineano l'importanza di accompagnare i processi di innovazione sociale con

investimenti mirati nella capacità di misurazione. Analogamente, l'esperienza di Factory Grisù mette in luce come la scarsità di risorse economiche e la mancanza di incentivi strutturati rendano difficile adottare metodologie di misurazione più articolate e sistematiche. Questa condizione genera un circolo vizioso, in cui la mancanza di dati certi ostacola la valorizzazione dell'impatto prodotto e limita la possibilità di attrarre nuovi investimenti o di rafforzare la fiducia tra i diversi attori coinvolti. In aggiunta, la complessità tecnica della misurazione impone l'adozione di metodologie adeguate e strumenti innovativi, spesso basati su tecnologie digitali avanzate, capaci di facilitare la raccolta e l'elaborazione dei dati in modo integrato e in tempo reale.

5.7. Conclusioni

Un elemento comune a tutti i casi analizzati è il ruolo cruciale che la misurazione di impatto sociale può svolgere come facilitatore di dialogo e collaborazione tra attori pubblici, privati e del terzo settore all'interno di ecosistemi di *open social innovation*. In queste reti complesse e dinamiche, la capacità di misurare e comunicare l'impatto sociale non si limita a una funzione di rendicontazione, ma si trasforma in un vero e proprio strumento strategico.

In particolare, la misurazione dell'impatto estende il suo ruolo strategico nella gestione e nel coordinamento degli ecosistemi, diventando un punto di riferimento condiviso che orienta le azioni collettive e favorisce l'integrazione e l'allineamento tra attori diversi, spesso con priorità e approcci differenti. Questa dimensione strategica consente di superare la frammentazione e di creare sinergie, rafforzando la capacità dell'ecosistema di rispondere efficacemente a bisogni sociali complessi attraverso processi di co-creazione e innovazione aperta. La capacità di misurare l'impatto consente inoltre alle organizzazioni di tracciare in modo rigoroso e continuo i progressi rispetto agli obiettivi sociali e ambientali, offrendo una fotografia chiara e aggiornata delle performance. Questo monitoraggio costante permette di individuare tempestivamente punti di forza su cui fare leva e criticità che necessitano di interventi correttivi, rendendo possibile un adattamento flessibile e dinamico delle strategie e delle attività. In questo modo, la misurazione diventa uno strumento fondamentale per promuovere un miglioramento continuo, massimizzando gli effetti positivi generati dall'ecosistema.

Sul piano gestionale, la misurazione dell'impatto funge da collante e da facilitatore del dialogo tra i diversi attori, creando un linguaggio comune e una base di fiducia su cui costruire relazioni collaborative. Essa supporta inoltre una più efficiente allocazione delle risorse, orientandole verso iniziative e progetti che dimostrano di avere un impatto sociale rilevante e misurabile. Questo rende possibile ottimizzare gli investimenti e le energie, evitando sprechi e rafforzando la sostenibilità dell'intero ecosistema. Attraverso la trasparenza e la

responsabilità attivate dai processi di misurazione, si favorisce infine una governance più inclusiva e partecipativa, in cui tutti gli stakeholder sono coinvolti nella definizione e nel perseguimento degli obiettivi comuni.

Tuttavia, i casi analizzati mostrano come queste potenzialità siano spesso frenate da ostacoli strutturali quali la frammentazione degli attori, la carenza di competenze specifiche per la misurazione, risorse limitate e modelli di governance non sempre adeguati e inclusivi. Nonostante ciò, la misurazione di impatto contribuisce significativamente a consolidare una narrazione condivisa e a rafforzare la coesione interna dell'ecosistema, attivando meccanismi di trasparenza e responsabilità che rendono più visibile e tangibile il valore sociale generato. Questo aumento di visibilità facilita l'attrazione di risorse finanziarie e non finanziarie e sostiene il cambiamento sociale e ambientale su scala più ampia.

La ricerca mette in luce che, sebbene la misurazione dell'impatto sociale sia sempre più riconosciuta come una pratica necessaria nei processi di *open social innovation*, la sua piena integrazione nelle strategie di gestione e sviluppo degli ecosistemi resta ancora una sfida aperta. Attualmente essa è spesso impiegata come uno strumento di comunicazione e legittimazione esterna, mentre il suo potenziale come leva per una governance collaborativa e per modelli di finanziamento innovativi rimane parzialmente inespresso. Per valorizzare appieno il ruolo della misurazione d'impatto sociale è quindi essenziale investire in competenze tecniche e metodologiche avanzate, nonché sviluppare modelli di governance inclusivi che favoriscano la partecipazione attiva e consapevole di tutti gli stakeholder. Solo in questo modo la misurazione potrà diventare un vero motore di innovazione sociale, capace di sostenere la crescita e la sostenibilità degli ecosistemi di *open social innovation* nel lungo periodo.

Bibliografia

- Anderson, A. A. (2004). Theory of Change. *As a tool for strategic planning. A Report on early experiences. The Aspen Institute-Roundtable on community change.*
- Arena, M., Azzone, G. & Bengo, I. Performance Measurement for Social Enterprises. *Voluntas* 26, 649–672 (2015) (<https://doi.org/10.1007/s11266-013-9436-8>).
- Bengo, I. (2018). Debate: Impact measurement and social public procurement. *Public Money & Management*, 38(5), 391-392.
- Cappellano, F., Molica, F., & Makkonen, T. (2023). Missions and Cohesion Policy: is there a match? *Science and Public Policy*, 51 (3), 360–374. <https://doi.org/10.1093/scipol/scad076>.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press.

- Edquist, C., & Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2012). Public Procurement for Innovation as mission-oriented innovation policy. *Research Policy*, 41(10), 1757–1769 (<https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.04.022>).
- Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. *Organization studies*, 36(3), 363-390.
- George, G., Fewer, T. J., Lazzarini, S., McGahan, A. M., & Puranam, P. (2024). Partnering for Grand Challenges: A Review of Organizational Design Considerations in Public–Private Collaborations. *Journal of Management*, 014920632211489 (<https://doi.org/10.1177/01492063221148992>).
- Howard-Grenville, J. (2021). Grand challenges, Covid-19 and the future of organizational scholarship. *Journal of Management Studies*, 58(1), 254.
- Jackson, S. (2007), *Research Methods: A Modular Approach*, Cengage Learning.
- Kattel, R., & Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and corporate change*, 27(5), 787-801.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'regan, N., & James, P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461.
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82-115.
- Sachs, J., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., & Woelm, F. (2022). *Sustainable Development Report 2022*. Cambridge University Press.
- Tropeano, T., Bellazzecca, E., & Bengo, I. (2024). Exploring the functions and role of social impact measurement in enhancing the social value of public-private partnerships: A systematic literature review. *Public Policy and Administration*, 09520767241238644.
- Yin, R. K. (2003). *Design and methods*. *Case Study Research*, 3(9.2), 84.

Capitolo 6.

Conclusioni: Il paradigma trasformativo dell'innovazione sociale aperta

DOI: 10.54103/milanoup.260.c585

Curatori:

Sancino Alessandro

Università degli Studi di Milano

alessandro.sancino@unimi.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1892-9622>

Mariarosa Scarlata

Università degli Studi di Bergamo

mariarosa.scarlata@unibg.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3756-905X>

Maria Isabella Leone

LuiSS University

mleone@luiss.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7329-2978>

Irene Bengo

Politecnico di Milano

irene.bengo@polimi.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0191-8297>

Negli ultimi anni, il concetto di innovazione sociale aperta ha catturato l'attenzione, sempre crescente, degli attori infra-governamentali, attori pubblici, di imprese appartenenti al settore privato, ma anche del mondo accademico (Chesbrough & Di Minin, 2014; Phills et al., 2008). L'innovazione sociale aperta, infatti, è uno strumento attraverso cui poter rispondere in modo efficace ed efficiente ai grandi problemi, le cosiddette *grand challenges* (Cucino et al, 2025; Voegtlin et al., 2021), caratterizzati da una evidente e significativa complessità sistemica che caratterizzano la nostra società e il nostro sistema economico

(George et al, 2016). Tali problemi complessi, denominati anche con il termine di *wicked problems* (Ritterl & Weber, 1973) richiedono sforzi collaborativi da parte di una ampia ed eterogenea gamma di stakeholder – istituzioni pubbliche, imprese, organizzazioni della società civile e cittadini – con l’obiettivo di rispondere in maniera efficace, inclusiva e sostenibile (Bryson et al., 2017; Chesbrough, 2004; Hartley et al., 2013; Voorberg et al., 2015).

Per raggiungere tali obiettivi, l’innovazione sociale aperta agisce sulle relazioni, le regole e le posizioni degli stakeholder coinvolti nel processo stesso di innovazione, attraverso partecipazione, scambio e collaborazione aperta e collaborativa tra gli stessi (Voorberg et al. 2016). In un contesto che prevede l’obiettivo di co-creare valore sociale insieme ad una ampia gamma di stakeholder e di lavorare simultaneamente su logiche multi-attore e multilivello, diventa essenziale tenere in considerazione anche e soprattutto il contesto locale di riferimento, per un’innovazione *place-based*, in grado di generare l’impatto auspicato sulle comunità destinatarie dei risultati di processi di innovazione sociale aperta.

La presente monografia prende le mosse da queste considerazioni ed è il risultato di un progetto di rilevante interesse nazionale (PRIN) di durata pluriennale dal titolo “*Open Social Innovation for a Next Generation of Public Governance*”, definito e sviluppato da team appartenenti a quattro Università italiana: Università di Milano Bicocca (Capofila), Università di Bergamo, Politecnico di Milano e LUISS. Il PRIN, finanziato dal Ministero dell’Università e della Ricerca italiano, ha visto un coinvolgimento progressivo di ricercatori e innovatori sociali dislocati sul territorio italiano che sono stati coinvolti nelle attività di rilevazione dati e interviste. In particolare, i gruppi di ricerca hanno studiato e analizzato casi esemplari di innovazione sociale aperta caratterizzanti l’intero territorio nazionale a forte connotazione locale (*place-based*), attraverso quattro lenti: governance del settore pubblico, finanza sociale, imprenditorialità, e sistemi di misurazione e gestione dell’impatto sociale. In particolare, il lavoro di ricerca ha avuto l’obiettivo di identificare i processi e meccanismi che risultano essere rilevanti e caratterizzanti dell’innovazione sociale aperta e di esplorare in che modo vengono coinvolti e gestiti stakeholder con aspettative, mentalità, linguaggi eterogenei tra loro.

In questo capitolo conclusivo, sintetizziamo e integriamo i risultati principali emersi dai casi analizzati, offrendo una visione olistica dell’innovazione sociale aperta attraverso il confronto ragionato delle evidenze empiriche rilevate dai diversi team dell’Università di Milano Bicocca, Università di Bergamo, Politecnico di Milano e LUISS. Particolare attenzione è data ai temi chiave emersi dall’analisi delle condizioni abilitanti, le criticità e le prospettive future dell’innovazione sociale aperta italiana, ovvero: a) il ruolo trasformativo e legittimizzante dell’attore pubblico come potenziale ente promotore di processi di innovazione sociale aperta; b) l’imprenditorialità per la costruzione di ecosistemi di innovazione sociale ibridi; c) l’attore finanziario come agente del cambiamento e della

crescita delle iniziative di innovazione sociale aperta; d) i sistemi di misurazione di impatto sociale. Questi elementi sono per noi lenti fondamentali attraverso cui costruire una narrativa “sull’impatto sociale” che guidi in maniera programmatica i processi di crescita e sviluppo delle iniziative monitorate. La Tabella 1 riassume i casi analizzati secondo le diverse dimensioni di analisi e tiene in considerazione il peso e il ruolo dell’attore pubblico nell’iniziativa; la finanza, invece, è stata classificata considerando l’eterogeneità delle fonti di finanziamento; l’imprenditorialità è stata valutata in base al peso degli attori privati coinvolti, e infine, l’impatto sociale secondo la presenza e il livello di strutturazione dei relativi sistemi di misurazione.

Tabella 6.1: Sintesi casi studio e dimensioni di analisi, elaborata dagli autori.

Casi studio / dimensione analizzata	Presenza attore pubblico	Eterogeneità fondi di finanziamento	Imprenditorialità	Sistemi di misurazione d’impatto
Albergo Diffuso	●●	●	●●	●●
Madre Project	●●	●●●	●●●	●●
Casa del Parco Adamello	●●●	●●	●●	●●
Borgo Futuro	●●●	●●	●●	●
Cotti in Fragranza	●	●	●●●	●●
Base Milano	●●●	●●●	●●	●●●
Fondazione La Rotonda	●	●●●	●●●	●●●
Progetto Quid	●●	●●●	●●●	●●●
Dolomiti Innovation Valley	●●●	●●●	●●	●●
FOQUS	●	●●	●●●	●●●
Hubruzzo	●	●	●●●	●
Isola Catania	●	●●	●●●	●●
Centrale Fies	●	●●	●●	●
Rete Italiana Cultura Popolare	●●	●●●	●●●	●●●
Factory Grisù	●●	●●	●●●	●
Consorzio Goel	●●	●	●	●●

Legenda

Alto	●●●
Medio	●●
Basso	●

La prospettiva adottata è quella dell'interdisciplinarietà e della trasformazione sistemica, con uno sguardo attento alla dimensione territoriale e alla co-produzione di valore sociale. Il capitolo si chiude con l'identificazione di nuove opportunità di ricerca e delle implicazioni sia per la comunità accademica che per quella professionale. Di seguito, una discussione olistica delle diverse dimensioni, con l'identificazione dei temi più rilevanti per ognuna.

Tema 1. Il ruolo trasformativo e legittimizzante dell'attore pubblico come potenziale ente promotore di processi di innovazione sociale aperta

Partendo dall'assunto per cui la governance del settore pubblico, efficace ed efficiente, debba tenere in considerazione le relazioni e le posizioni detenute dall'intero set di stakeholder coinvolti nei processi di innovazione sociale aperta (Borgonovi & Mussari 2011; Ferlie & Ongaro 2015), i casi analizzati hanno studiato il modo attraverso cui l'attore pubblico crea le condizioni attraverso processi amministrativi come bandi per la gestione di spazi di proprietà pubblica (ad esempio, caso BASE Milano e Casa del Parco Adamello), legittima e riconosce normativamente (ad esempio, Albergo Diffuso Sextantio), e finanzia (ad esempio, Portinerie di comunità®) le attività dell'ecosistema di innovazione sociale aperta in cui opera, diventando promotore di nuove forme efficaci ed efficienti di governance (e.g. Koppenjan & Klijn 2004; Meneguzzo & Cepiku 2008; Mongelli et al. 2019).

I casi mettono in discussione la tradizionale concezione dell'attore pubblico unicamente come attore centrale nel finanziamento di nuove iniziative che intendono creare valore pubblico e identificano, sempre più, una funzione di attore facilitatore, co-progettista e attivatore di reti. In casi come la Casa del Parco Adamello, l'attore pubblico crea anche le condizioni istituzionali in cui gli altri attori rilevanti nel processo di innovazione sociale aperta – istituzioni pubbliche, imprese, organizzazioni della società civile e la comunità di cittadini – saranno coinvolti. Inoltre, in casi come Albergo Diffuso Sextantio, l'attore pubblico definisce le regole di ingaggio degli stakeholder e ne identifica il ruolo all'interno della comunità. Nel caso di Portinerie di Comunità®, infine, l'attore pubblico collabora anche con altri enti locali territoriali, scuole e biblioteche per implementare progetti culturali e educativi.

In linea con quanto definito da Moore (1995), l'attore pubblico deve essere in grado di sviluppare forti capacità di produzione di valore pubblico, non solo rispondendo alla domanda sociale, ma contribuendo a ridefinirla, co-costruendo nuovi processi che possano creare valore. Inoltre, può diventare il fulcro di un sistema di governance collaborativa, basata su processi deliberativi, condivisione del potere decisionale e responsabilità diffusa (Ansell & Gash, 2008).

Ciò implica un superamento delle logiche tradizionali di erogazione di servizi pubblici verso una concezione dell'innovazione sociale generativa e relazionale (Donati, 2011), in cui le comunità diventano co-produttrici di soluzioni e in cui il ruolo dell'attore pubblico, diviene quello di un *meta-governor* che regola i processi di innovazione sociale aperta, implementando e proponendo strategie, attive o passive, che più si addicono al problema sociale da gestire (Sørensen & Torfing 2017). Chiaramente, in questo contesto, l'ente pubblico, attraverso la propria azione pubblica, è soggetto a una forte tensione tra logiche istituzionali consolidate e nuove modalità di governance orizzontale richieste nei processi di innovazione sociale aperta. Imperativo, per la gestione efficace di tale tensione, è riuscire a implementare e gestire un cambiamento profondo nelle modalità di definizione delle priorità, nella cultura organizzativa e negli strumenti operativi utilizzati e utilizzabili per il raggiungimento di risultati sociali.

Tema 2. L'attore finanziario come agente del cambiamento e della crescita delle iniziative di innovazione sociale aperta

Similarmente a forme di innovazione aperta tradizionale, anche le iniziative di innovazione sociale aperta necessitano di risorse finanziarie per poter essere avviate e crescere. Lo studio dei casi presentati in questa monografia identifica spesso l'attore privato come motore di cambiamento. Contrariamente a quanto visto fino a pochi decenni fa, quando le iniziative sociali tendevano ad essere finanziate e sostenute continuativamente prevalentemente da parte di attori pubblici (comuni, province, regioni), le iniziative di innovazione sociale aperta richiedono l'attivazione di un modello di business che sia in grado di auto-generare ricavi attraverso cui supportare le attività portate avanti dall'innovatore sociale e coprire i costi di gestione (Mair e Marti, 2006) attivando, al contempo, rapporti finanziari con attori privati come corporate, fondazioni erogatrici private, fino ad arrivare a forme più evolute e sofisticate di finanziamento quali la finanza ad impatto (Nicholls, 2008). L'obiettivo è incanalare risorse economiche, su periodi di tempo dilatati, verso quelle iniziative che abbiano il maggior potenziale di replicabilità sistemica al di là dell'azione degli enti e delle comunità promotrici (Letts et al., 1997). La logica, qui, non è più quella dello sviluppo di progetti singoli, come avveniva in passato, ma di progetti imprenditoriali con forti aspirazioni di crescita che abbiano una visione e degli obiettivi compatibili con i bisogni dei beneficiari e le risorse a disposizione del promotore dell'iniziativa. L'analisi rivela alcune peculiarità rispetto al modo in cui i promotori di innovazione sociale aperta si interfacciano con apportatori di risorse finanziarie esterne:

- a. data la natura di medio-lungo termine delle iniziative, e la significativa eterogeneità di attori coinvolti (Stephan et al., 2019), sia promotori che

investitori, sia innovatori che investitori devono sviluppare una mentalità di medio-lungo termine aperta all'incertezza, sperimentazione e fallimento, così come al *capacity building*,

- b. gli investitori esterni tendono ad essere spesso attori privati, più che attori pubblici. Come accennato nel Tema 1, l'attore pubblico risulta essere, in molti casi, apportatore di risorse non economiche. Queste risorse – materiali come spazi fisici e immateriali come relazioni e visibilità – sono estremamente significative e tendono a concretizzarsi in una maggiore legittimizzazione dell'iniziativa e attraverso anche il dispiegamento di una vasta rete di contatti con cui l'innovatore si può interfacciare per raggiungere i propri obiettivi sociali;
- c. gli investitori esterni non apportano solo ed esclusivamente risorse finanziarie. L'investimento economico è accompagnato da una serie di risorse strategico-manageriali che consentono all'innovatore di orchestrare le relazioni con gli altri attori dell'ecosistema sociale, co-disegnando, co-progettando e co-definendo le risposte a bisogni sociali che emergono in via continuativa. L'investitore, quindi, diventa un attore che consente all'innovatore di dialogare e collaborare con una rete molto fitta di attori o che offre servizi *in-kind*, non misurabili in termini economici ma centrali per lo sviluppo dei processi di innovazione sociale aperta sottostanti all'iniziativa e per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti;
- d. le iniziative di innovazione sociale aperta, per loro natura, devono essere in grado di creare valore pubblico (impatto sociale) ed economico (ricavi, in primis, anche esclusivamente per un loro re-investimento nelle attività perseguite). L'interlocuzione con attori sia del settore pubblico che privato per ottenere risorse, economiche e non economiche, richiede all'innovatore la capacità di interfacciarsi con attori con *mindset* divergenti, sviluppando una narrativa valoriale – e, quindi, di presentazione degli obiettivi e visione dell'iniziativa di innovazione sociale aperta promossa, così come dei valori essenziali – credibile, unitaria e coerente. Il focus diventa l'iniziativa, e relativi valori, sui cui si devono allineare quelli degli apportatori di risorse (e non viceversa). Se, da una parte vi è un capitale finanziario e strategico apportato dall'investitore, dall'altra l'iniziativa di innovazione sociale aperta deve sapere sviluppare un capitale narrativo che consenta di creare un allineamento valoriale tra immagine e azioni dell'iniziativa stessa (Grimes et al., 2019).

Tema 3. L'imprenditorialità per la costruzione di ecosistemi di innovazione sociale ibridi

L'analisi delle forme collaborative di innovazione sociale aperta presentate in questa monografia ha identificato il ruolo chiave dell'imprenditorialità (ad esempio, in termini di modelli di business) che mira a creare impatto sociale, spesso includendo la co-partecipazione attiva di attori del settore privato e delle comunità di cittadini (Lumpkin & Bacq, 2019). L'analisi condotta identifica un ruolo fondamentale, nella generazione e implementazione di progetti innovazione sociale aperta, di individui guidati da forti motivazioni nel risolvere problemi sociali e che costruiscono relazioni trasformative degli ecosistemi in cui operano. A tal riguardo, esemplificativi sono i casi di Hubruzzo, Isola Catania e FOQUS con una forte matrice imprenditoriale, originati da idee di individui illuminati per una generazione di impatto olistica. Tali individui, in molti casi manager di realtà imprenditoriali for profit, si sono trasformati, per diverse motivazioni e in diverse fasi della loro carriera, in imprenditori sociali, sviluppando iniziative di innovazione sociale aperta sostenibili da un punto di vista economico-finanziario con l'obiettivo di creare valore pubblico e/o sociale (Mair and Marti, 2006). Se, da un lato, la letteratura ci indica che l'azione imprenditoriale culmina spesso nella creazione di una nuova organizzazione – una startup – i casi analizzati dimostrano come l'imprenditorialità in ambito sociale deve essere coniugata non solo rispetto alla creazione effettiva di una nuova organizzazione ma anche, e soprattutto, rispetto alla costruzione di una infrastruttura ecosistemica, relazionale, e collaborativa che faciliti il processo di creazione di impatto.

In tale prospettiva, contribuendo alla creazione di ecosistemi ibridi in cui convergono attori, risorse e pratiche eterogenee (De Bruin et al., 2023), l'imprenditorialità sociale assume una funzione trasformativa locale. Anche in questo caso, infatti, l'essere *place-based* rimane di significativa importanza. L'imprenditore sociale, come iniziatore e implementatore dei processi di innovazione sociale aperta, crea, gestisce e partecipa in un più ampio ecosistema che deve essere in grado di coinvolgere, connettere, e coordinare stakeholder eterogenei, per generare valore condiviso (Chesbrough et al., 2006).

L'imprenditore sociale diventa spesso anche promotore della scalabilità dell'iniziativa di innovazione sociale aperta promossa nel contesto di riferimento, come nel caso de La Rotonda di Baranzate che è orchestratore del proprio ampio ecosistema di innovazione sociale aperta e crea relazioni e partnership con altre entità pubbliche e private per consentire la replicazione del modello in altri contesti locali da parte di nuove iniziative di innovazione sociale aperta. In questo quadro, le iniziative di innovazione sociale aperta non vanno interpretate soltanto come risposta bottom-up a bisogni espressi da specifici contesti locali, ma come vere e proprie forme di *agency* imprenditoriale collettiva, in grado di

attivare risorse dormienti, rigenerare asset territoriali sottoutilizzati e connettere reti locali e globali per creare nuove opportunità di valore (Tricarico, 2023).

L'analisi dei casi introduce il concetto di “ecosistema ibrido” in cui le iniziative di innovazione sociale aperta richiedono capacità di imprenditorialità sociale che agiscono come nodi connettivi degli attori coinvolti, gestendo e orchestrando le relazioni tra attori eterogenei che, in precedenza, era impensabile connettere. Si pensi al caso di Cotti in Frangranza, in cui l'impresa sociale coinvolge imprese e attori del settore privato e lavora all'interno di una struttura pubblica quale il carcere. L'imprenditorialità nell'innovazione sociale aperta si avvicina alle nozioni di *institutional entrepreneurship* ed *embedded agency*, in cui l'attore è al tempo stesso prodotto e produttore del contesto istituzionale in cui opera (Battilana, Leca & Boxenbaum, 2009). Ciò implica una profonda tensione tra innovazione e conformismo, tra radicalità trasformativa e legittimazione istituzionale in cui la costruzione di una strategia narrativa costituisce un elemento essenziale per la gestione dell'ecosistema stesso. In questo senso, le iniziative di innovazione sociale aperta dimostrano di saper sviluppare competenze retorico-comunicative essenziali per poter dialogare con attori pubblici, privati e comunità. Allo stesso modo, i sistemi di misurazione dell'impatto, a diverse intensità di utilizzo, diventano strumento essenziale per poter costruire una strategia narrativa in grado di attestare e legittimizzare i risultati ottenuti dagli interventi portati avanti.

In sintesi, i casi analizzati dimostrano come le iniziative di innovazione sociale aperta possano necessitare di una forte componente imprenditoriale per poter creare risultati tangibili e per poter coinvolgere la più ampia gamma di stakeholder.

Tema 4. I sistemi di misurazione di impatto

I casi analizzati hanno identificato come la misurazione, e la relativa rendicontazione, dell'impatto sociale costituisce un elemento fondamentale delle iniziative di innovazione sociale aperta. Da un lato, queste attività sono utilizzate per informare e identificare i processi che hanno portato ad un cambiamento sociale, riconoscendo le aree d'azione che richiedono ulteriori interventi in ottica programmatica, così come per riportare e comunicare i risultati ottenuti dall'innovazione sociale aperta agli stakeholder coinvolti. Dall'altro lato, gli strumenti di misurazione costituiscono un mezzo essenziale per ottenere legittimità esterna degli attori dell'ecosistema di innovazione sociale di riferimento, costruendo fiducia rispetto alla capacità, conoscenze e competenze che l'innovatore di innovazione sociale aperta ha saputo sviluppare sia internamente (*capacity building*) sia esternamente (nei beneficiari target). In ultimo, i casi analizzati identificano i sistemi di misurazione di impatto come imprescindibili, seppur non sempre sviluppati dettagliatamente o in maniera sistematica, per attrarre risorse esterne, sia economiche che strategiche. Riemerge, in questo ambito, la

significativa importanza della narrativa d'impatto che, oltre a caratterizzare l'aspetto imprenditoriale e finanziario, emerge anche come strumento culturale di legittimizzazione ecosistemica. Il caso Centrale Fies risulta emblematico rispetto a questo punto: l'iniziativa attribuisce, infatti, un riconoscimento significativo alla capacità comunicativa dei risultati del progetto senza, tuttavia, avere una metodologia specifica di misurazione e rendicontazione così come competenze specifiche sul tema.

Contrariamente ad approcci standard utilizzati per la misurazione di risultati economici (Philips et al., 2015), la misurazione di impatto richiede lo sviluppo e integrazione di metodologie quantitative e qualitative. L'obiettivo è spiegare il processo attraverso cui l'impatto è stato creato, più che avere una indicazione di "redditività" dell'impatto stesso. I casi identificano anche delle sfide collegate alla misurazione e rendicontazione dell'impatto. Creare impatto richiede risorse e competenze specifiche considerevoli e, spesso, queste devono ancora essere pienamente sviluppate all'interno dell'ecosistema di riferimento.

In definitiva, i risultati presentati in questa monografia, ci consentono di sviluppare un *framework* di analisi per gli ecosistemi di innovazione sociale aperta, ovvero un set di risorse e strumenti necessari per concettualizzare, misurare e gestire tale innovazione. Partendo dal lavoro di Sancino et al. (*under review*), il *framework* qui proposto (vedi figura 6.2) mette al centro dell'analisi l'impatto sociale creato dalle iniziative di innovazione sociale aperta, con una particolare rilevanza ai sistemi che consentono di sviluppare dei modelli locali di governance dell'innovazione stessa. La generazione di impatto richiede la mobilitazione di comunità locali con forti legami tra gli attori di queste comunità ma anche con una forte identità territoriale (Moulaert, 2009; Baker & Mehmood, 2015). Per raggiungere questo obiettivo, le iniziative di innovazione sociale aperta richiedono l'autorizzazione, facilitazione e supporto di iniziative che siano co-create, co-prodotte e collaborative tra attori pubblici e privati (e.g. Hartley et al., 2013; Nabatchi et al., 2017; Sacchetti & Ianes, 2024; Torfing et al., 2019). Il processo richiede un *mindset* imprenditoriale per essere espletato e implementato, anche attraverso lo sviluppo endogeno dell'ecosistema (Bailey, 2012). Tale mentalità facilita l'acquisizione di risorse adatte e specifiche per la crescita dell'iniziativa di innovazione sociale aperta, includendo, tra le risorse finanziarie, sia strumenti tradizionali che strumenti innovativi come quelli resi disponibili dalla finanza d'impatto. La misurazione e quantificazione di impatto sociale creato dall'innovazione sociale aperta costituisce un elemento cruciale, sebbene in fase di sviluppo per molte iniziative, e può considerarsi come un *fil-rouge* tra i precedenti aspetti: consente di identificare target programmatici ma anche di costruire un sistema comunicativo in cui l'impatto è al centro delle strategie di acquisizione delle differenti risorse necessarie e della continua co-creazione di valore sociale.

L'effettiva ed efficace implementazione del *framework* di innovazione sociale aperta è fortemente legata allo sviluppo di capacità orchestratrici dell'innovatore

sociale. Attraverso queste capacità, infatti, il promotore di innovazione sociale aperta è in grado di governare strategicamente le relazioni tra gli attori dell'ecosistema. In questo senso, quindi, la ricerca futura dovrebbe addentrarsi nel capire in che modo l'innovatore sociale sviluppi queste attività e in che modo coordini gli attori rilevanti per la generazione di impatto, attraverso una governance efficace, soprattutto nel lungo periodo, e in che modo queste capacità debbano adattarsi a contesti e comunità i cui bisogni sono in continua evoluzione.



Fig. 6.1: Il framework dell'ecosistema dell'innovazione sociale aperta, elaborato dagli autori.

Bibliografia

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Bailey, J. M. (2012). Committed to entrepreneurial activity and social mission: what is the experience of social entrepreneurship.
- Baker, S., & Mehmood, A. (2015). Social innovation and the governance of sustainable places. *Local Environment*, 20(3), 321-334.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). 2 How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107. <https://doi.org/10.1080/19416520903053598>.
- Borgonovi, E., & Mussari, R. (2011). *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale. Amministrazioni pubbliche, enti non profit, fondazioni, imprese cooperative, imprese sociali*. Il Mulino.

- Brashers, V., Phillips, E., Malpass, J., & Owen, J. (2015). *Measuring the impact of interprofessional education (IPE) on collaborative practice and patient outcomes*. In *Measuring the impact of interprofessional education on collaborative practice and patient outcomes*. In National Academies Press.
- Bryson, J., Sancino, A., Benington, J., & Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19(5), 640-654.
- Cepiku, D., Meneguzzo, M., & Senese, M. (2008). *Innovations in public management and governance in Italy*. Aracne <https://hdl.handle.net/2108/41637>.
- Chesbrough, H. (2004). Managing open innovation. *Research-technology Management*, 47(1), 23-26.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. In Harvard Business Press
- Chesbrough, H., & Di Minin, A. (2014). *Open Social Innovation**. In Oxford University Press eBooks (pp. 169–188). <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199682461.003.0009>.
- Cucino, V., Feola, R., & Ferrigno, G. (2025). Don't be afraid to breathe: an open social innovation case to face grand challenges. *Innovation*, 1–33. <https://doi.org/10.1080/14479338.2025.2505160>.
- De Bruin, A., Roy, M. J., Grant, S., & Lewis, K. V. (2023). Advancing a contextualized, community-centric understanding of social entrepreneurial ecosystems. *Business & Society*, 62(5), 1069-1102.
- Donati, P., & Solci, R. (2011). *I beni relazionali. Che cosa sono e quali effetti producono* (pp. 1-244). Bollati Boringhieri.
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880-1895.
- Grimes, M. G., Williams, T. A., & Zhao, E. Y. (2019). Anchors aweigh: The sources, variety, and challenges of mission drift. *Academy of Management Review*, 44(4), 819-845.
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821-830.
- Koppenjan, J. F. M., & Klijn, E. H. (2004). *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making*. In Psychology Press.
- Letts, C. W., Ryan, W., & Grossman, A. (1997). Virtuous capital: What foundations can learn from venture capitalists. *Harvard Business Review*, 75(2), 36-44.
- Lumpkin, G. T., & Bacq, S. (2019). Civic wealth creation: A new view of stakeholder engagement and societal impact. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), 383-404.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.

- Mongelli, L., Rullani, F., Ramus, T., & Rimac, T. (2019). The bright side of hybridity: Exploring how social enterprises manage and leverage their hybrid nature. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 301-305.
- Moore, M. H. (1997). *Creating public value: Strategic management in government*. In Harvard University Press.
- Nabatchi, T., Sancino, A., & Sicilia, M. (2017). Varieties of participation in public services: The who, when, and what of coproduction. *Public Administration Review*, 77(5), 766-776.
- Nederhand, J., Bekkers, V., & Voorberg, W. (2016). Self-organization and the role of government: How and why does self-organization evolve in the shadow of hierarchy?. *Public Management Review*, 18(7), 1063-1084.
- Nicholls, A., & Pharoah, C. (2008). The landscape of social investment: A holistic topology of opportunities and challenges. https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-10/Landscape_of_Social_Investment.pdf.
- Ongaro, E., Sancino, A., Pluchinotta, I., Williams, H., Kitchener, M., & Ferlie, E. (2021). Strategic management as an enabler of co-creation in public services. *Policy & Politics*, 49(2), 287-304.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6, 34-43.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.
- Sacchetti, S., & Ianes, A. (2024). Practices and history of “co-programmazione” and “co-progettazione” in Italy: the case of cultural production and music education in Trentino. *Social Enterprise Journal*, 20(2), 181-201.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2017). Meta governing collaborative innovation in governance networks. *The American Review of Public Administration*, 47(7), 826-839.
- Stephan, U., Andries, P., & Daou, A. (2019). Goal multiplicity and innovation: How social and economic goals affect open innovation and innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*, 36(6), 721-743.
- Torfing, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: The argument. *Public Management Review*, 21(1), 1-11.
- Tricarico, L. (2024). Placemaking in the post-pandemic context: innovation hubs and new urban factories. *Sustainability*, 16(3), 1030.
- Vicari Haddock, S., & Moulaert, F. (2009). *Rigenerare la città: pratiche di innovazione sociale nelle città europee*. In Il Mulino.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357.

Capitolo 7.

Appendice

DOI: 10.54103/milanoup.260.c586

Schede di sintesi dei casi studio

Albergo Diffuso

L'esperienza dell'Albergo Diffuso di Santo Stefano Sextantio (Sextantio) rappresenta un esempio pionieristico di turismo sostenibile e rigenerazione dei borghi italiani. Situato nel cuore del Parco Nazionale del Gran Sasso, in Abruzzo, il progetto ha trasformato un piccolo borgo medievale semi-abbandonato in una destinazione d'eccellenza dell'accoglienza italiana, coniugando tutela del patrimonio e sviluppo economico locale. Sextantio nasce da una visione imprenditoriale e culturale coraggiosa. Daniele Kihlgren, imprenditore italo-svedese, scopre il borgo di Santo Stefano di Sessanio nei primi anni Duemila e ne rimane profondamente colpito. Decide di investire personalmente nel recupero del paese, acquistando diverse abitazioni abbandonate e avviando un processo di restauro conservativo rispettoso dell'identità architettonica e culturale del luogo. Da questa intuizione prende vita il progetto Sextantio, fondato sull'idea dell'Albergo Diffuso: un modello di ospitalità (riconosciuto legalmente dal Consiglio Regionale d'Abruzzo nel 2013) in cui le camere sono distribuite in case sparse nel borgo, ristrutturate secondo criteri filologici, senza alterare la struttura urbanistica originaria. Il primo nucleo ricettivo viene aperto nel 2009. A oggi, la struttura comprende circa venti camere e coinvolge circa quindici dipendenti stabili, a cui si aggiungono circa dieci collaboratori stagionali. Quando Kihlgren avvia il progetto, nel borgo sono presenti solo un bar e un ristorante. Oggi Santo Stefano di Sessanio ospita ristoranti, botteghe artigianali e numerose attività turistiche. L'effetto moltiplicatore dell'Albergo Diffuso ha innescato un processo virtuoso di ripopolamento e rilancio economico: sono nate nuove partite IVA, si sono insediate attività legate all'artigianato, alla ristorazione, al commercio e all'accoglienza.

Il modello funziona anche grazie alla forte integrazione con la comunità locale e con il territorio. Le attività proposte agli ospiti – come corsi di panificazione o di tessitura – sono, infatti, svolte dagli abitanti del borgo, che diventano protagonisti dei propri processi di sviluppo e rafforzano il legame identitario con il territorio. Le strutture che costituiscono l'albergo sono edifici già esistenti ma

ristrutturati, in un'ottica di rigenerazione e valorizzazione paesaggistica. Queste caratteristiche permettono a Sextantio di porsi, da una parte, come una formula di ospitalità che soddisfa i requisiti necessari per una crescita sostenibile del turismo. Dall'altra, lo configurano come un progetto più ampio di sviluppo, in grado di contribuire attivamente alla salvaguardia del patrimonio e alla rinascita socioeconomica dei borghi interni, nonché alla loro valorizzazione territoriale e culturale, attraverso la generazione di benefici molteplici ed eterogenei. Gli stessi sono visibili a più livelli: 1) economico (creazione di posti di lavoro, riattivazione del tessuto commerciale locale); 2) sociale (inclusione della comunità residente, valorizzazione delle competenze artigiane); 3) culturale (conservazione dell'identità storica, riscoperta delle tradizioni locali).

Oltre alla struttura di Santo Stefano di Sessanio (Sextantio), il progetto avviato da Kihlgren conta anche un'unità ricettiva a Grotte della Civita di Matera, in Basilicata e la onlus, Sextantio per l'Africa, che destina parte degli utili dell'albergo al finanziamento di assicurazioni sanitarie per popolazioni indigenti in Rwanda. A livello organizzativo, il progetto Sextantio è guidato dal suo fondatore, affiancato da Michele Centonze, direttore generale e commerciale, e da Nunzia Taraschi, amministratrice delegata. Le decisioni strategiche vengono prese in modo partecipato, in un'ottica di leadership orizzontale che valorizza la collaborazione interna, ma anche il coinvolgimento diretto degli operatori locali e dei cittadini che operano nella realtà del progetto. Per quanto concerne invece iniziative che toccano la governance del borgo – come il progetto per l'inedificabilità delle aree storiche – è necessario il dialogo con una pluralità di attori istituzionali, tra cui l'amministrazione comunale e la Regione Abruzzo. In linea generale, le azioni operative che riguardano l'attività quotidiana e i progetti futuri vengono pianificati internamente dal team di Sextantio, ma la definizione degli impatti più ampi coinvolge un confronto con gli attori territoriali e istituzionali. Tra questi, un interlocutore fondamentale è il Comune di Santo Stefano, con i suoi circa cento abitanti (anche se i residenti effettivi sono meno). Necessaria è anche l'interazione con la comunità nel suo complesso, per assicurare che le esigenze dei suoi membri siano armonizzate con sensibilità e capacità di mediazione a quelle del progetto turistico. Altri stakeholder rilevanti sono poi gli artigiani locali coinvolti nel progetto, ed il più ampio mondo dell'imprenditoria sociale, i giornalisti, che contribuiscono soprattutto alla promozione ed alla diffusione dell'esperienza e le istituzioni culturali.

Sextantio (e più in generale l'AD) rappresenta un esempio di come un'idea visionaria, radicata nel rispetto del territorio e delle persone, possa agire da elemento trasformativo per plasmare le azioni intraprese a favore della rinascita delle aree interne italiane. L'Albergo Diffuso è un modello replicabile, che unisce imprenditoria etica, sostenibilità ambientale e inclusione sociale. Queste sue caratteristiche ne hanno fatto un esempio virtuoso riconosciuto in diversi contesti istituzionali, i quali ne hanno recepito le potenzialità, delineando un

disegno di legge in grado di legittimare l'ospitalità diffusa come uno strumento abilitante per la creazione di valore territoriale, attraverso la promozione di un nuovo modo di abitare e accogliere nei borghi italiani.

Madre Project

Madre Project (MP), nasce nel 2020 a Chiaravalle, borgo-quartiere nella periferia sud-est di Milano, come una “Scuola del Pane e dei Luoghi”. Il progetto mira a formare una nuova generazione di panificatori-artigiani, promuovendo lavoro, sostenibilità e riconnessione con il territorio.

MP è frutto della collaborazione tra Terzo Paesaggio, organizzazione non profit che si occupa di rigenerazione urbana a base culturale, Davide Longoni, maestro panificatore e innovatore, e Avanzi, società benefit e incubatore di imprese d'impatto sociale.

All'interno del suo ecosistema di relazioni rientrano anche attori del mondo della panificazione come i Panificatori Agricoli Urbani (PAU), dei vini naturali come Vignaioli Naturali, partner della agricoltura sostenibile come Soul Food Forest Farm, partner/sponsor strategici (Volvo Trucks Italia), partner con cui supporta l'attività culturale Mudec, istituzione museale e alcune importanti fondazioni, tra cui Fondazione di Comunità Milano e Fondazione Cariplo. Tra questi configura anche l'attore pubblico, rappresentato dal Comune di Milano. Il sostegno dell'attore pubblico, con strumenti come il *crowdfunding* civico, la Scuola dei Quartieri e MI 15 - Spazi e Servizi per Milano a 15 Minuti, è stato cruciale per lo sviluppo del progetto.

Madre Project integra tre dimensioni fondamentali costituita da una parte culturale e artistica rappresentata da eventi, workshop e iniziative di progettazione culturale per la rigenerazione urbana e il coinvolgimento comunitario; una parte operativa di studio e produzione del pane, con un focus sulle tecniche di panificazione, sull'innovazione agricola e la valorizzazione delle filiere locali; e una parte di pianificazione e impatto che prevede lo sviluppo di modelli sostenibili e strategie di rigenerazione urbana attraverso l'imprenditoria sociale.

MP opera su due fronti principali: da una parte lavora come scuola del pane, attraverso cui forma aspiranti panificatori e imprenditori del settore. In questo ambito, con il supporto di Avanzi e Davide Longoni.

Dall'altra, c'è tutta una parte di azioni culturali, fatta di eventi di progettazione culturale- per esempio le lezioni aperte e workshop con studiosi del calibro di Tim Ingold e Bayo Akomolafe, o iniziative comunitarie come la semina collettiva con i bambini.

Il master, inaugurato nel settembre 2023 grazie al Crowdfunding civico del Comune di Milano, si sviluppa in un percorso di sei mesi (divisi in sei weekend pratico-teorici; sette lezioni di teoria online serali e tre settimane intensive di esperienza diretta) che combina formazione teorica e pratica spaziando dalle teorie e tecniche di panificazione, alla storia e cultura del pane, dall'analisi

sensoriale alla rigenerazione urbana, dall'innovazione sociale alla sostenibilità economica.

Il programma si articola su tre pilastri: il primo è naturalmente il pane, in particolare l'approccio agricolo alla panificazione, dalla coltivazione ai processi artigianali di produzione; il secondo è l'impresa, con la promozione di strumenti per rendere sostenibile il proprio progetto imprenditoriale, dalla creazione di un *business plan*, alla comunicazione d'impresa; infine, il territorio, non solo tramite l'analisi territoriale, ma anche attraverso la comprensione delle dinamiche urbane per integrare il proprio progetto in un contesto di trasformazione sociale. Infatti, un aspetto centrale del programma è il legame con il contesto urbano, ovvero la relazione con la città.

MP non si limita a formare i panificatori, ma crea agenti della trasformazione territoriale. L'idea di base è che una panetteria non sia solo un luogo di vendita, ma un vero e proprio centro culturale e comunitario, integrato in una filiera locale di produzione e distribuzione del pane. MP incarna una nuova visione della panetteria con una prospettiva imprenditoriale: una sinergia stretta tra *city maker* e *city baker*, tra cultura, economia e sostenibilità, per costruire un futuro in cui il pane sia non solo nutrimento, ma anche motore di cambiamento. Come afferma Andrea Perini di MP:

Quello che diciamo è che la bottega del pane del futuro è molto di più un centro culturale che un luogo di mero commercio e vendita e uno spazio di quartiere, di un territorio (di aree interne o urbane) che sia capace di generare relazioni culturali e sociali sul territorio. Quindi il panettiere/fornaio del futuro nella prospettiva di MP è un player della rigenerazione, è attento a queste dinamiche.

MP è in fase di transizione: da progetto condiviso sta evolvendo verso una struttura organizzativa più definita, valutando la formalizzazione come impresa sociale. Intanto, il primo risultato concreto è arrivato: a Messina, Antonio Palana, ex studente di MP, ha aperto la sua panetteria, incarnando la visione del progetto.

Inoltre, per il 2025 sono previsti i Campus "Comunità del Grano" e "Forno di Comunità", è un percorso che guida all'attivazione di una Bottega Ibrida, come strategia di rigenerazione urbana e di riequilibrio delle disuguaglianze territoriali. Con un approccio che unisce artigianato, cultura ed economia sociale, MP si afferma come modello innovativo di rigenerazione urbana attraverso il pane.

Casa del Parco Adamello

Casa del Parco Adamello è un'iniziativa che si inserisce in un contesto montano di grande valore naturale, con l'obiettivo di stimolare lo sviluppo locale attraverso la valorizzazione del territorio. Situata all'ingresso del Parco Adamello, Casa del Parco è concepita come un luogo multifunzionale, in grado di favorire l'incontro tra le persone e di stimolare la libera espressione di idee, energie e creatività, cercando anche di scoprire nuovi modi di vivere e apprezzare il territorio

circostante. Oltre a offrire camere per soggiorni notturni, la struttura include una cucina che privilegia l'utilizzo di ingredienti freschi e locali, contribuendo ulteriormente alla valorizzazione delle risorse del territorio. Tuttavia, gli spazi non sono pensati solo per l'accoglienza turistica: sono progettati anche per ospitare eventi culturali e sono messi a disposizione gratuitamente per favorire diverse iniziative. La Casa del Parco sorge in un edificio originariamente acquistato dalla Comunità Montana di Valle Camonica tra la fine degli anni Ottanta e i primi anni Novanta, che in passato ospitava una colonia estiva femminile, e successivamente ceduto all'Ente Parco. La sua missione iniziale, stabilita dall'amministrazione pubblica, era quella di diventare un centro di educazione ambientale e punto di partenza per passeggiate alla scoperta dell'area. Nel 2021, a seguito di un bando, la gestione della struttura non ha visto partecipazioni. Nel 2022, tuttavia, la casa viene affidata ad *Avanzi Discover*, che si costituisce come s.r.l. per partecipare al bando. Avanzi Discover nasce come appendice di Avanzi, una società costituita nel 1997 che si occupa principalmente di innovazione sociale e che ha sede a Milano. Questa vicenda rappresenta un esempio di come un'iniziativa della Pubblica Amministrazione possa tradursi in motore propulsivo per l'imprenditorialità. Prima che si costituisse Discover, infatti, l'intento di Avanzi non era quello di fare impresa, bensì di occuparsi di innovazione sociale. La decisione di costituire una s.r.l. S.B. (società benefit) è stata una scelta molto ponderata dall'attore che ha infine deciso di intraprendere questa strada già di per sé innovativa in un territorio caratterizzato dallo spopolamento e dalla chiusura massiva delle attività commerciali. Nonostante, quindi, l'intento iniziale fosse di subordinare l'attività commerciale all'impatto, queste due dimensioni si incontrano favorevolmente nell'esperienza di Casa del Parco, dove già il raggiungimento di una certa marginalità e la sopravvivenza in forma di impresa costituisce un obiettivo di impatto sociale positivo sul territorio. Inoltre, l'intento ultimo di Discover non è quello di gestire direttamente Casa del Parco, ma di costruire in futuro le condizioni per consentire a un attore territoriale di subentrare alla gestione, attraverso un percorso di accompagnamento. Discover mira anche ad avere nel futuro un secondo investimento, replicando l'esperienza fatta con Casa del Parco.

Inizialmente, vista la provenienza di Avanzi Discover da Milano, si è manifestato uno scetticismo da parte delle pubbliche amministrazioni e anche dei cittadini locali. La società di gestione ha dovuto attraversare un processo di accettazione da parte della comunità locale, poiché percepita come estranea. Tuttavia, nonostante la natura imprenditoriale dell'iniziativa, l'attore non ha abbandonato la sua vocazione iniziale e oltre ai servizi di bar e ostello – quarantasei posti letto –, la gestione di *Avanzi Discover* ha avviato un programma di eventi pensati per rivitalizzare l'area locale che vengono sostenuti anche attraverso un piccolo contributo economico da parte di Comunità Montana per l'organizzazione del palinsesto culturale.

Casa del Parco si propone così come punto di riferimento per esplorare e liberare il potenziale del territorio, facendo emergere le sue risorse nascoste e favorendo la crescita della comunità.

Un altro aspetto centrale di Casa del Parco è la co-creazione, che implica il coinvolgimento attivo della comunità nelle varie attività e iniziative proposte. Il progetto si articola in tre funzioni principali, una delle quali è particolarmente focalizzata sul favorire l'incontro e il dialogo tra le persone, stimolando così la crescita e lo sviluppo del territorio. Un esempio di questo approccio sono i pranzi sociali che vengono organizzati tre o quattro volte all'anno a Casa del Parco e a cui partecipano i beneficiari durante i quali si sta insieme e si chiacchiera in modo più o meno strutturato anche sull'iniziativa e sui suoi obiettivi. Anche la programmazione del palinsesto culturale vede il coinvolgimento attivo di tre beneficiari. In questa prospettiva, il legame con il luogo diventa essenziale: Casa del Parco non solo promuove la cultura della montagna, ma si impegna a valorizzare l'intera area locale, facendo del territorio non solo il contesto in cui l'iniziativa si sviluppa, ma anche uno degli obiettivi primari del progetto stesso, seguendo un approccio fortemente *place-based*. Oltre al rapporto con la Pubblica Amministrazione, Casa del Parco si interfaccia infatti anche con i cittadini stessi, associazioni e produttori locali, valorizzando esperienze caratteristiche del territorio come il Bio Distretto, un'iniziativa legata all'agricoltura biologica di cui Casa del Parco è socia e con cui talvolta nascono occasioni di collaborazione.

Borgofuturo

Borgofuturo è un progetto di rigenerazione territoriale su base culturale che nasce nel 2010 all'interno dell'amministrazione comunale del borgo di Ripe San Ginesio, nell'entroterra maceratese, grazie alla visione dell'allora assessore alla cultura ed all'azione trainante delle persone e delle istanze che in seguito daranno vita all'omonima associazione giovanile (formalmente costituita nel 2014), già attive nella promozione culturale e nella tutela ambientale. Attraverso l'imperativo della sostenibilità ambientale, sociale ed economica, Borgofuturo si pone come obiettivo principale la rivitalizzazione dei luoghi in cui si inserisce e la valorizzazione delle loro comunità. Le attività che definiscono l'ampiezza del progetto sono catalizzate attraverso l'organizzazione di «un festival della sostenibilità a trecentosessanta gradi»¹. Lo stesso è un evento biennale che mira a promuovere un nuovo immaginario del luogo, a diffondere maggiore consapevolezza rispetto ai temi della sostenibilità, nonché a favorire la costruzione di nuove relazioni sociali, facendo leva sulle tradizioni locali, sull'arte e sulla cultura. Accanto all'organizzazione del festival, dal 2017, Borgofuturo propone anche il Social Camp. Lo stesso, definito come un «esperimento di autoformazione

1 Paolo Teodori, Sindaco del Comune di Ripe San Ginesio.

orizzontale e collaborativa dal formato residenziale»² è un evento che offre uno spazio per la condivisione di esperienze e conoscenze volte a ripensare il legame con il territorio, alla luce delle sfide e delle opportunità specifiche che lo caratterizzano. Infine, Borgofuturo si propone di favorire dinamiche di innovazione amministrativa, attraverso l'implementazione di una serie di iniziative a livello locale di rilevanza sia economica che architettonica, nonché di contribuire ad un più ampio processo partecipato di sviluppo e programmazione territoriale, attraverso progetti quali Borgofuturo+ e Qui Val di Fiastra. Da questo punto di vista, una delle azioni chiave ha previsto il recupero degli spazi sottoutilizzati all'interno del borgo e la ridefinizione della loro funzione. Questo processo è stato avviato attraverso una mappatura dei luoghi, coordinata dall'amministrazione locale con il supporto di alcune associazioni del territorio. Tali edifici, talvolta di pubblica proprietà, talvolta acquistati dall'amministrazione comunale, in certi casi, sono stati ridestinati, a prezzi calmierati od a titolo gratuito, per accogliere attività competitive innovative, ma con un forte attaccamento alle peculiarità ed alle tradizioni, avviate da imprenditori economici locali appartenenti alle giovani generazioni. In altri casi sono stati adibiti a spazi per lo svolgimento di attività ricreative, principalmente a sfondo culturale. Altri interventi rilevanti a livello locale hanno poi riguardato lo sviluppo di soluzioni efficienti per la vita quotidiana della popolazione, come la realizzazione di impianti fotovoltaici e la conversione a led, nonché l'introduzione di un sistema di raccolta differenziata, che hanno permesso la diffusione di una maggiore consapevolezza e di un maggiore interesse nei confronti delle questioni legate all'ecosostenibilità. L'insieme di queste azioni non ha solo consentito di innescare un vero e proprio processo di trasformazione fisica del luogo, attraverso una rivitalizzazione territoriale e culturale, ma ha anche contribuito alla definizione di un modello innovativo di coesione territoriale, stimolando processi rigenerativi e di mutuo apprendimento. Attraverso pratiche di tipo culturale è stato, infatti, possibile favorire l'integrazione interculturale ed intergenerazionale. Se, da una parte, infatti, la prima è promossa soprattutto dal festival, la seconda ha preso vita attraverso le attività economiche fortemente basate sulle tradizioni locali, che vengono tramandate ai giovani imprenditori, e molteplici iniziative ricreative volte a stimolare la longevità attiva. Queste azioni hanno permesso di fronteggiare alcune delle criticità più comuni che caratterizzano la maggior parte delle aree interne italiane, quali il deterioramento materiale ed infrastrutturale, lo spopolamento giovanile e la mancanza di opportunità lavorative e culturali. L'insieme delle azioni a livello comunale, con particolare riferimento al festival, ha svolto la funzione di catalizzatore, richiamando l'interesse verso le tematiche *core* del progetto e permettendone la diffusione. Soprattutto negli ultimi anni, il festival ha conosciuto un'importante evoluzione, ampliando la propria

2 <https://borgofuturo.net/socialcamp25/>.

durata e portata, in termini di pubblico, migliorando qualitativamente il proprio impatto ed arricchendosi con attività di riscoperta del territorio e laboratori partecipativi. Questo ha permesso la realizzazione di una base favorevole per lo sviluppo di dinamiche più ampie di progettazione per lo sviluppo locale, guidate operativamente dalle amministrazioni locali, ma comprensive di altri attori territoriali quali comuni limitrofi e segmenti sempre più ampi della società civile, coinvolti attivamente attraverso l'organizzazione di tavoli territoriali di progettazione partecipata e supportate, secondo diversi livelli di intensità, dagli organismi pubblici locali, regionali e nazionali. Tali dinamiche, che hanno innescato un ecosistema di sviluppo diffuso, fanno riferimento a due iniziative principali: il progetto Borgofuturo+ ed il progetto Qui Val di Fiastra, il cui avvio è stato possibile grazie al Bando Borghi³ (vinto nel 2022 dai Comuni di Ripe San Ginesio, Loro Piceno e Colmurano ed avviato nel giugno dell'anno successivo) con l'obiettivo di sostenere lo sviluppo del tessuto economico-produttivo del territorio. Il primo nasce tra il 2020 e il 2021 da un'azione coordinata tra l'Associazione Borgofuturo, le amministrazioni locali e le comunità della Val di Fiastra, vallata cui appartiene il borgo di Ripe San Ginesio. Prevede lo sviluppo di un processo di progettazione territoriale condivisa che si sviluppa attorno ai temi della sostenibilità e della qualità della vita e che, a partire da dinamiche di ascolto territoriale, si propone di formulare una serie di iniziative collegate ad ambiti rilevanti per i territori coinvolti. Tali iniziative riguardano la dimensione infrastrutturale e dei servizi, quella dell'educazione ambientale e della conoscenza del territorio, quella culturale e quella enogastronomica e delle produzioni locali. Il progetto Qui Val di Fiastra è guidato dai Comuni di Ripe San Ginesio, Loro Piceno e Colmurano e, operativamente, coinvolge l'intero territorio della Val di Fiastra. L'azione e la progettazione intercomunale è stata ed è tuttora facilitata da Inabita Laboratorio Territoriale⁴ che, nei primi anni di avvio del progetto (2020-2022) operava come ramo progettuale dell'associazione Borgofuturo, mentre dal 2022 è stata formalizzata come società cooperativa. Gli obiettivi principali delle azioni realizzate sono quello di contrastare le dinamiche di abbandono dei borghi storici, incrementare la partecipazione culturale e attivare il tessuto socioeconomico della vallata.

3 Il Bando Borghi è integrato nel Piano Nazionale Borghi, un programma previsto dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), volto a sostenere lo sviluppo economico e sociale delle aree più lontane dai grandi centri urbani, basato sulla rigenerazione culturale dei piccoli centri e sul rilancio del turismo. Le azioni sono strutturate intorno a progetti culturali integrati a livello locale.

4 Inabita Laboratorio Territoriale è un centro di ricerca per le sfide ambientali, sociali e culturali delle aree interne, che coinvolge ricercatori, pianificatrici, architetti, scienziate ambientali ed artisti, i quali, operando attraverso un approccio integrato e partecipativo sviluppano pratiche collettive di ricerca-azione di trasformazione del luogo.

Perché questa iniziativa è stata selezionata?

Ruolo dell'attore pubblico:

Il lancio di Borgofuturo è stato reso possibile dall'amministrazione locale, che ha contribuito a delinearne l'idea iniziale, fornendo supporto finanziario e logistico, oltre a spazi pubblici fisici. Il sostegno amministrativo si è poi esteso, attraverso il coinvolgimento altre amministrazioni locali limitrofe e del governo nazionale.

Creazione di impatto sociale:

Borgofuturo ha rivitalizzato il contesto locale sia materialmente che immaterialmente, con attenzione alla sostenibilità sociale, ambientale ed economica, creando nuove opportunità di sviluppo.

Co-creazione:

Gli obiettivi di rigenerazione territoriale e sviluppo locale vengono perseguiti attraverso un approccio partecipativo e collaborativo, mirato ad intensificare lo scambio culturale e intergenerazionale ed a cogliere le necessità e le aspettative delle comunità locali, rendendole protagoniste del proprio sviluppo.

Approccio basato sul territorio:

Borgofuturo è fortemente radicato nel contesto territoriale in cui opera. Ne valorizza le peculiarità per costruire le proprie iniziative, ponendole al centro del proprio progetto di sviluppo e rigenerazione.

Cotti in Fragranza

Cotti in Fragranza è una delle esperienze più significative nel panorama italiano dell'innovazione sociale aperta. Avviato nel 2016 in collaborazione con l'Istituto Penale per Minorenni Malaspina di Palermo, il progetto ha trasformato il contesto chiuso e marginalizzazione del carcere in uno spazio di opportunità, creatività e riscatto per giovani detenuti. Nato come laboratorio artigianale per la produzione di biscotti e prodotti da forno, nel corso degli anni Cotti in Fragranza si è sviluppato in una vera e propria piattaforma imprenditoriale diversificata che oggi include il bistrot Al Fresco, una struttura ricettiva (Casa San Francesco Rooms), una fattoria didattica a Sant'Onofrio e un centro di produzione pasti per catering ed eventi. Recentemente il progetto ha ampliato il proprio raggio d'azione con un nuovo biscottificio avviato a Casal di Principe, dimostrando concretamente la replicabilità del suo modello.

La forza e l'originalità dell'iniziativa si basano sulla capacità della cooperativa Rigenerazioni Onlus – costituita appositamente per gestire il progetto – di coniugare rigorosamente obiettivi sociali ed educativi con una struttura organizzativa autenticamente imprenditoriale. Un elemento determinante è stato fin dall'inizio il sostegno strategico ed economico della Fondazione Don Calabria, un'importante realtà educativa e sociale attiva su scala nazionale. Tale supporto iniziale ha permesso di affrontare la fase più rischiosa della startup con maggiori

risorse e sicurezza, consentendo un approccio sperimentale ma al tempo stesso pragmatico e orientato al mercato.

Il coinvolgimento delle istituzioni pubbliche è stato essenziale, ma non privo di difficoltà e ambivalenze. La convenzione stipulata con l'amministrazione penitenziaria ha reso possibile l'utilizzo degli spazi interni al carcere e la partecipazione attiva dei giovani detenuti al progetto. Tuttavia, le istituzioni locali hanno spesso mostrato lentezza burocratica e scarsa sensibilità strategica rispetto alle esigenze e agli obiettivi della cooperativa. Ad esempio, il bistrot Al Fresco ha dovuto attendere per diversi anni l'autorizzazione definitiva da parte del Comune di Palermo, mettendo in evidenza le difficoltà nel dialogo con gli enti locali.

Di fronte a queste limitazioni, Cotti in Fragranza ha scelto di perseguire un modello ibrido di sostenibilità economica, combinando diverse fonti di finanziamento. Oggi, la cooperativa si sostiene prevalentemente attraverso entrate commerciali generate dalla vendita diretta dei propri prodotti, dai servizi offerti nel bistrot, dall'ospitalità turistica e dalle attività di catering. Accanto a questi ricavi diretti, la cooperativa attinge risorse anche da progetti finanziati da fondazioni private come la Fondazione San Zeno e Fondazione con il Sud, e da bandi regionali ed europei orientati all'inclusione sociale e lavorativa.

Al cuore dell'iniziativa vi è una forte coerenza valoriale, elemento centrale per costruire un ecosistema solido e collaborativo. Tutti gli attori coinvolti – dai partner commerciali a quelli istituzionali – condividono un medesimo quadro valoriale basato sull'inclusione sociale, sulla dignità e sull'etica del lavoro. Questa convergenza favorisce la gestione quotidiana delle relazioni con gli stakeholder, evitando conflitti e facilitando la co-progettazione di nuove iniziative. Tra i partner chiave vi sono realtà come Libera, Addiopizzo Travel, Caritas Palermo e LegaCoop, che integrano la missione di Cotti in Fragranza nelle proprie attività educative e di sensibilizzazione. Ad esempio, Caritas Palermo si avvale del centro pasti gestito dalla cooperativa per fornire cibo alle proprie mense per persone senza dimora, creando così sinergie che rafforzano ulteriormente il valore sociale generato.

La comunicazione stessa del progetto è frutto di un percorso di co-creazione partecipata con i ragazzi detenuti, che hanno contribuito attivamente alla definizione del nome, del payoff e dell'identità visiva del marchio. Questo processo narrativo ha consentito non solo di ribaltare simbolicamente lo stigma carcerario, ma anche di costruire una comunità interna coesa e motivata, capace di interagire positivamente con l'esterno.

Infine, grande attenzione viene riservata alla misurazione e rendicontazione del valore sociale generato. A partire dal 2021, Rigenereazioni Onlus ha adottato un percorso strutturato di bilancio sociale, certificato con il supporto di Next – Scuola di Economia Civile. Tale bilancio sociale include una strategia annuale di impatto, monitoraggi trimestrali degli obiettivi economici, valutazioni mensili

dei percorsi individuali dei ragazzi e strumenti di coinvolgimento diretto degli stakeholder esterni, come questionari rivolti ai clienti e momenti di confronto pubblico. Sebbene permanga la difficoltà di ottenere dati ufficiali dal sistema penitenziario sulla recidiva, le stime interne mostrano un tasso di successo dei percorsi di reinserimento intorno al 70%, fornendo una chiara testimonianza dell'efficacia dell'iniziativa.

In conclusione, Cotti in Fraganza rappresenta un caso esemplare di come sia possibile costruire un modello imprenditoriale innovativo capace di generare valore economico, sociale e culturale. Il progetto dimostra che l'inclusione sociale non solo può coesistere con la sostenibilità economica, ma può essere un fattore di successo competitivo e trasformativo, con effetti positivi duraturi sulle vite dei beneficiari e sulla comunità intera.

Fondazione La Rotonda: innovazione sociale tra le persone, a partire dai territori

A meno di dieci chilometri dal centro di Milano, nel cuore dell'hinterland, sorge Baranzate: un territorio piccolo, ma straordinariamente denso di complessità, sfide e opportunità. Con il 36,7% della popolazione residente di origine straniera, rappresenta il comune con la più alta percentuale di cittadini non italiani sul territorio nazionale. In quest'area, dove la pluralità culturale è un dato quotidiano e dove la fragilità sociale si intreccia con energie latenti e inesplorate, ha preso forma nel 2010 l'Associazione La Rotonda, oggi Fondazione, diventata nel tempo un modello di innovazione sociale riconosciuto a livello nazionale. Il progetto nasce dall'idea di Don Paolo Steffano, all'epoca parroco della Parrocchia Sant'Arialdo. Affacciandosi sulla realtà multietnica di Baranzate, Don Paolo ha avuto l'intuizione e la visione di mettersi in gioco in prima persona. Ha scelto di abitare la comunità, incontrare le persone nei luoghi della quotidianità, ascoltarne i bisogni e valorizzarne le risorse. Da questo approccio di prossimità è nata La Rotonda: un'associazione che da subito ha coniugato interventi di supporto concreto con una visione trasformativa, promuovendo percorsi di autonomia, cittadinanza attiva e coesione sociale. Nella *mission* di Rotonda, sono racchiusi i suoi pilastri: «Abitare, conoscere, condividere. Insieme». Si tratta di accompagnare le persone, soprattutto quelle più vulnerabili, verso forme di autonomia condivisa, costruendo comunità inclusive. Ogni progetto nasce da un ascolto profondo dei bisogni, senza distinzioni di etnia, lingua o religione, e si sviluppa come un percorso su misura, capace di mettere al centro la dignità e le potenzialità di ciascuno. Negli anni, l'Associazione è diventata un punto di riferimento per famiglie, minori, giovani, donne e persone in situazione di marginalità. Offre servizi educativi⁵, sanitari⁶, di housing sociale⁷ e inserimento

5 <https://larotonda.org/it/attivita/minori>.

6 <https://larotonda.org/it/attivita/salute>.

7 <https://larotonda.org/it/attivita/housing-sociale>.

lavorativo⁸. Ma soprattutto, costruisce reti: tra cittadini, enti pubblici, organizzazioni del terzo settore e attori economici, in un modello di governance orizzontale e partecipata.

L'approccio di La Rotonda è un esempio emblematico di *open social innovation* di tipo *place-based*: ogni azione prende forma dalla profonda conoscenza del territorio, delle sue specificità, delle sue criticità ma anche delle sue risorse “dormienti”. Non si tratta di “calare dall'alto” soluzioni, ma di generare risposte costruite insieme alla comunità. Il quartiere Gorizia non è semplicemente un luogo fisico, ma il cuore pulsante di un ecosistema sociale che La Rotonda contribuisce ogni giorno a rigenerare. Il concetto di “abitare” viene qui declinato in senso ampio: non solo occupare uno spazio, ma viverlo in modo condiviso, trasformandolo attraverso le relazioni. È da questa filosofia che sono nati progetti come l'Emporio della Solidarietà, lo Spazio InOltre, la sartoria sociale Fiori all'Occhiello e la comunità energetica SOL (Solari e Solidali).

Dal 2023 La Rotonda ha avviato un percorso di trasformazione profondo, che ha trovato il culmine a inizio 2025 con la nascita della Fondazione. Questa scelta strategica mirava a proteggere e consolidare i quattordici anni di impegno e a dare nuova linfa al progetto, preparandolo a una fase di crescita rinnovata. Oggi, La Rotonda non è soltanto un punto fermo nel suo territorio, ma rappresenta un modello ispiratore, pronto a essere applicato con successo in altri contesti urbani complessi. L'associazione ha investito energicamente nel rafforzamento delle proprie capacità organizzative, lavorando sul *capacity building* per rendere i propri servizi replicabili e sostenibili nel tempo. Un elemento fondamentale di questo percorso è stato l'avvio, in collaborazione con TechSoup Italia e Triadi – lo *spin-off* del Politecnico di Milano – di una piattaforma per la Valutazione dell'Impatto Sociale. L'obiettivo è misurare in modo sistematico il valore generato, fornendo dati preziosi che orientino le scelte strategiche future, anche attraverso l'analisi del ritorno sociale sull'investimento (SROI).

Alla base di questa crescita ordinata vi è un modello di governance ispirato a logiche di corresponsabilità. I team sono organizzati in modo orizzontale, ciascun progetto è coordinato da gruppi trasversali, e la figura del presidente – attualmente, nel 2025, Samantha Lentini – opera in stretto collegamento con tutti i responsabili d'area. Una rete articolata che valorizza la partecipazione, la trasparenza e la capacità di connettere attori diversi intorno a un obiettivo comune. Non meno rilevante è il contributo dei volontari: oltre novanta persone, attive in modo continuativo, che ogni anno donano migliaia di ore alla gestione dei servizi, all'assistenza nei doposcuola, alla distribuzione alimentare e alle attività culturali. A loro si affiancano i soci, gli stagisti, i giovani del servizio civile

8 <https://larotonda.org/it/attivita/sostegno-al-lavoro> e <https://larotonda.org/it/attivita/fiori-all-occhiello>.

e i beneficiari stessi, spesso coinvolti in una logica di scambio e restituzione, secondo un modello realmente generativo.

La Rotonda rappresenta oggi un esempio solido e innovativo di come un'organizzazione possa trasformare le sfide di un territorio in opportunità di crescita sociale ed economica. Il suo operato dimostra che investire in capitale umano e in relazioni di prossimità genera impatti significativi, capaci di favorire il cambiamento su scala locale e nazionale. La sinergia tra i vari attori – istituzioni, imprese, enti del terzo settore e comunità – si concretizza in un modello replicabile, in cui l'innovazione sociale non è solo una teoria, ma una pratica quotidiana e vincente.

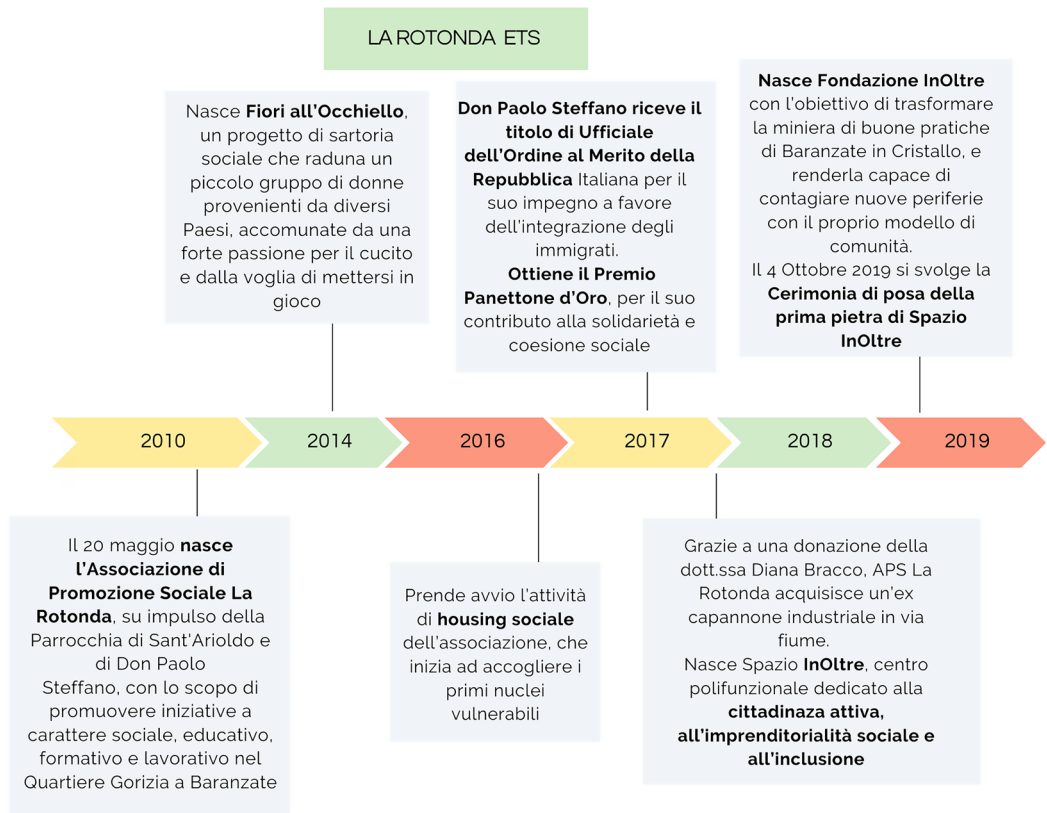


Fig. 7.1.A: Storia de la Rotonda ETS - Linea del tempo, elaborata dagli autori a partire dalle informazioni reperibili al seguente link: <https://larotonda.org/it/chi-siamo/fondazione-la-rotonda>.

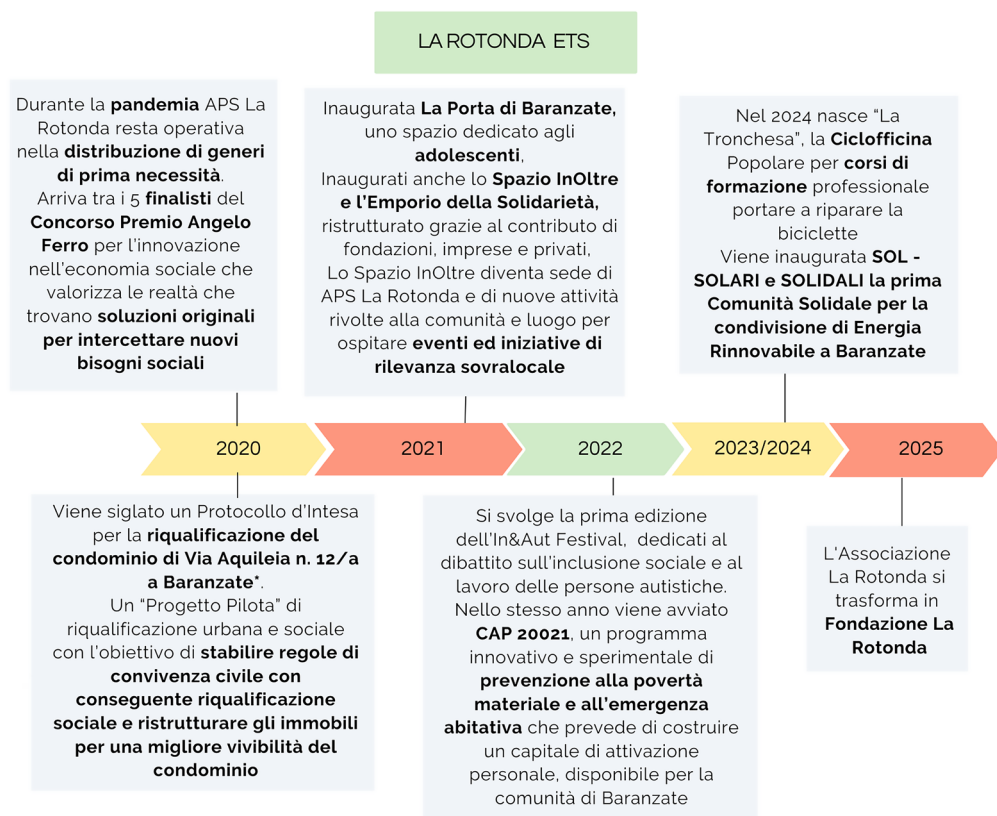


Fig. 7.1.B: Storia de la Ronda ETS - Linea del tempo, elaborata dagli autori a partire dalle informazioni reperibili al seguente link: <https://larotonda.org/it/chi-siamo/fondazione-la-rotonda>.

Progetto Quid: la moda inclusiva che rigenera persone e tessuti

Nel cuore di Verona, nel 2013, nasce Progetto Quid, un'impresa sociale che ha saputo unire valori etici, impatto sociale e spirito imprenditoriale nel mondo della moda. Fondata da Anna Fiscale – oggi presidente – e Ludovico Mantoan, Quid è rapidamente diventato uno degli esempi più significativi di innovazione sociale in Italia. Il progetto si basa su un'idea semplice, ma trasformativa: dare nuova vita sia ai tessuti che alle persone, offrendo riscatto e opportunità. Il cuore dell'iniziativa è una sartoria sociale: un laboratorio dove si impara un mestiere, si acquisisce autonomia, si ricostruisce fiducia. Le lavoratrici, spesso provenienti da percorsi di violenza, tratta, migrazione o esclusione dal mondo del lavoro, vengono accompagnate in un processo di crescita professionale e personale. Non solo un impiego, ma una possibilità concreta di riscatto.

Progetto Quid si configura come una cooperativa sociale di tipo B e come impresa sociale di diritto, iscritta sia all'albo delle cooperative che al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore. La forza del suo modello sta nell'integrazione tra sostenibilità sociale, ambientale ed economica. L'impresa produce e vende collezioni di abbigliamento e accessori femminili, sia a marchio proprio (Quid) sia in *co-branding* con importanti *brand* della moda.

Nel tempo, il modello si è evoluto per rispondere alle sfide di mercato. Se inizialmente il focus era sulla vendita B2C, oggi il progetto ha trovato nel canale B2B – con collaborazioni strutturate con aziende come Calzedonia, OVS, Guess, Gucci e Dolce & Gabbana – un'area di sviluppo strategico e sostenibile. Questa transizione ha permesso a Quid di stabilizzare i ricavi, rafforzare le competenze interne e accrescere l'impatto sociale.

La componente ambientale gioca un ruolo centrale: oltre il 70% dei tessuti utilizzati proviene da eccedenze, donate o cedute a costo simbolico da aziende tessili. Una scelta che promuove la circolarità e riduce gli sprechi, in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

Uno degli elementi più distintivi di Progetto Quid è l'attenzione al benessere delle persone. L'impresa è una delle poche realtà del suo genere a disporre di un vero e proprio ufficio welfare, attivo dal 2019, che fornisce supporto psicologico, consulenze burocratiche e percorsi di accompagnamento personalizzato. Nel 2023 sono state gestite centonovantasette pratiche di supporto, con oltre il 79% rivolte a dipendenti migranti. Lo sportello di assistenza welfare ha operato per centodieci ore, mentre quello psicologico ha fornito quarantadue ore di supporto emotivo. Questi servizi costituiscono il cuore del modello Worldplaces, ideato da Quid per promuovere l'inclusione lavorativa. Il modello si basa su tre elementi fondamentali: la formazione sul campo, il supporto pedagogico e l'offerta di servizi welfare, tutti pensati per accompagnare le persone nel loro percorso di crescita professionale e personale.

Quid è profondamente radicato nel proprio territorio: Verona e il Veneto sono al tempo stesso laboratorio e cornice d'azione. La sua sede operativa è ad

Avesa, ma i suoi punti vendita e laboratori sono distribuiti in diverse regioni, incluso il laboratorio nella Casa Circondariale di Montorio (sia sezione femminile che maschile). La natura *place-based* dell'innovazione è evidente nella rete di relazioni che Quid ha costruito nel tempo. Collaborazioni con enti pubblici – come i Centri per l'Impiego e l'Ufficio Collocamento Mirato – si affiancano a sinergie con il terzo settore, tra cui l'associazione D-Hub, attiva nella protezione di donne vittime di violenza e tratta. Il mondo profit è anch'esso coinvolto, in una logica *win-win*, dove l'acquisto di forniture etiche si trasforma in valore condiviso. Nel 2023, Quid ha lavorato in partnership con oltre cinquanta organizzazioni, a livello locale, nazionale e internazionale, generando percorsi di inserimento per decine di lavoratrici vulnerabili.

L'impresa è gestita secondo un modello cooperativo partecipativo, con un'Assemblea dei Soci che include lavoratori, volontari e investitori a impatto. Il Consiglio di Amministrazione – guidato da Anna Fiscale – e il Collegio Sindacale supervisionano le attività strategiche e operative. La governance è supportata anche da un Organismo di Vigilanza e da un sistema di controllo qualità strutturato. Progetto Quid ha inoltre sviluppato un sistema di misurazione dell'impatto sociale in linea con le richieste dei partner pubblici e privati. Questo sistema consente di monitorare in modo puntuale i risultati occupazionali, il livello di inclusione raggiunto, la riduzione dell'impronta ambientale e il valore economico generato. I dati del 2023 mostrano un impatto notevole: il 60% delle lavoratrici presenta una fragilità riconosciuta, e molte di esse hanno iniziato percorsi di carriera che le hanno portate a diventare coordinatrici di linea. Progetto Quid dimostra come imprenditorialità, impatto e sostenibilità possano convivere armoniosamente. Il suo modello riesce a fondere in maniera virtuosa aspetti economici, sociali e ambientali, creando un valore che beneficia non solo le persone, ma anche la comunità e l'intero territorio.

Attraverso la moda, Quid racconta storie di seconde possibilità: per i tessuti che tornano a vivere e per le persone che trovano uno spazio dove esprimere talento, dignità e futuro. È, a tutti gli effetti, un caso esemplare di *open social innovation*, dove il cambiamento non si impone dall'alto, ma si costruisce giorno dopo giorno, a partire dalle relazioni.



Fig. 7.2A: Storia del progetto Quid – elaborazione grafica dagli autori - <https://www.progettoquid.com/chi-siamo/la-storia>.

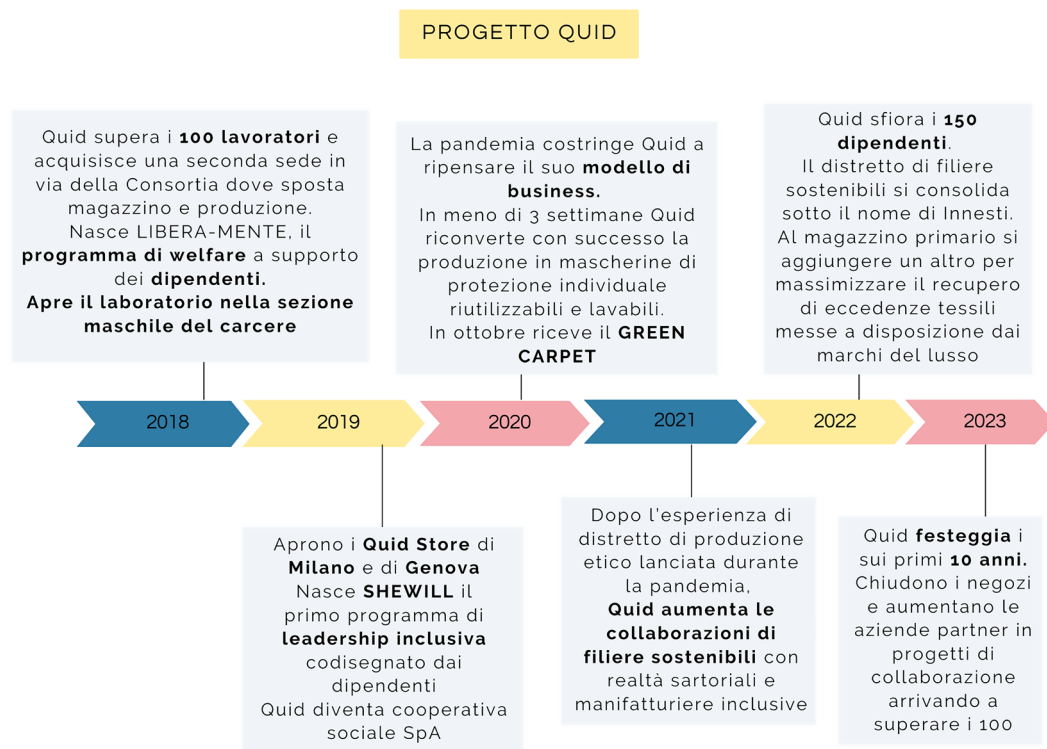


Fig. 7.2B: Storia del progetto Quid – elaborazione grafica dagli autori - <https://www.progettoquid.com/chi-siamo/la-storia>.

BASE Milano

BASE Milano è un hub culturale creato nel 2016 all'interno degli spazi ex industriali dell'Ansaldo, concessi in gestione dal Comune di Milano. Il progetto nasce dalla volontà di attivare forze private e pubbliche a sostegno di progetti di sperimentazione culturale e sociale, co-progettazione e fruizione di contenuti artistici e innovativi negli spazi recuperati.

Con il tempo, BASE ha ampliato la sua visione e ha saputo ridefinire la propria identità, passando da un modello inizialmente focalizzato sulla sostenibilità economica, fondato sull'affitto di spazi, a un assetto orientato alla produzione culturale e al coinvolgimento attivo delle comunità territoriali. Un momento cruciale di questa trasformazione è rappresentato dal processo di riorganizzazione avviato tra il 2020 e il 2022, che, a partire da una riflessione sulla missione del progetto, ha portato alla costruzione di un'identità chiara che fa dell'innovazione sociale il

fulcro dell'iniziativa. Infatti, se la locazione degli spazi recuperati dell'Ansaldo resta il punto centrale della sostenibilità economica del modello di business sociale, la selezione di iniziative da ospitare, che siano coerenti con la missione definita, rappresenta l'elemento caratterizzante e distintivo del progetto.

L'hub milanese presenta i tratti fondamentali di un'iniziativa di *Open Social Innovation placed-based*. Gli spazi rigenerati nel quartiere Tortona fanno infatti da infrastruttura all'ecosistema dell'innovazione sociale e danno forma e contenuto a diverse iniziative. L'architettura aperta e flessibile degli ambienti (grandi spazi per eventi culturali, bar, *coworking*, laboratori), il coinvolgimento della comunità e il driver della creatività rappresentano perciò le condizioni di sviluppo di un progetto che punta all'integrazione sociale e lo sviluppo culturale. Attraverso le iniziative ospitate nell'hub, si costruiscono, altresì, ponti tra territorio locale e reti globali, portando nel quartiere esperienze internazionali e, al contempo, promuovendo le pratiche locali in circuiti più ampi. In questo modo, l'azione di BASE si orienta alla generazione di valore sociale, ponendo al centro l'inclusione, la diversità, l'equità e l'accessibilità.

In questo contesto, struttura organizzativa, governance e modello gestionale sviluppano un'idea di business sociale coerente e sostenibile. La struttura organizzativa di BASE riflette una logica orizzontale, nella quale team trasversali coordinano un'intensa programmazione culturale che si alimenta attraverso relazioni con soggetti locali, nazionali e internazionali. La governance, rinnovata nel 2020, è orientata a una gestione più chiara degli obiettivi di impatto e alla definizione di una vera e propria identità culturale del centro. Il modello gestionale si fonda, infine, su una combinazione tra sostenibilità economica e progettualità a impatto sociale, costruite attraverso bandi pubblici e partnership con enti del terzo settore e istituzioni.

La complessità del modello si riflette anche nella rete di attori coinvolti. BASE è il risultato di un'articolata collaborazione tra pubblico, privato sociale e settore culturale. Il Comune di Milano, proprietario degli spazi, ha un ruolo attivo nella legittimazione e nella co-progettazione delle attività. L'assessorato al commercio è il principale referente istituzionale, ma esistono sinergie anche con gli assessorati alla cultura, al welfare e alle politiche giovanili. Il Comune partecipa alla vita di BASE con attività programmate e richiede la consegna annuale di una relazione sullo stato della gestione. All'interno di questa cornice istituzionale, si inseriscono fondazioni erogative e imprese sociali, insieme a reti nazionali di spazi culturali ibridi. Un ruolo rilevante è svolto anche dalle organizzazioni residenti, tra cui imprese culturali e sociali, lavoratori creativi e progettisti, che contribuiscono attivamente alla progettualità e alla vita dello spazio.

L'attore pubblico, pur avendo contribuito in modo decisivo alla nascita e al consolidamento del progetto, lascia spazio a un'autonomia gestionale significativa. BASE si è dotata nel tempo di un proprio team interno, capace di coordinare progettualità complesse e di attrarre risorse attraverso una molteplicità di

canali. La sostenibilità economica dell'hub è promossa attraverso un modello combina diverse fonti. Le entrate derivanti da affitto spazi, bar, *coworking* e residenze costituiscono una parte importante del bilancio; a queste si affiancano risorse provenienti da bandi comunali, ministeriali e, più raramente, regionali. Inoltre, il *fundraising* progettuale è affidato a una struttura dedicata che collabora con partner di rilievo. In questo contesto, il contributo pubblico è rilevante in termini di progettualità, ma non di supporto finanziario, confermando la volontà di BASE di porsi come soggetto autonomo e capace di attrarre risorse sufficienti a remunerare i fattori produttivi e, al contempo, creare valore sociale.

Un elemento centrale dell'identità di BASE riguarda la misurazione e la rendicontazione di tale valore. La scelta di intraprendere un processo di riflessione sul modo in cui la propria mission si possa tradursi in impatti positivi, sulle attività da svolgere e sulle risorse da mobilitare dimostra la volontà di fondo di rendere visibile e leggibile il valore sociale generato. Il processo di valutazione interno combina dati quantitativi, come le presenze, l'età media del pubblico, il numero di eventi, ricavi e costi, con elementi qualitativi, derivati da interviste, osservazioni partecipate e *focus group*. Attualmente, BASE è impegnata in un processo di revisione degli strumenti di monitoraggio, volto a migliorare la leggibilità e la diffusione del bilancio sociale, anche attraverso formati visivi, digitali e interattivi.

Nel suo complesso, BASE Milano rappresenta un'esperienza avanzata e in continua evoluzione di innovazione sociale aperta *placed-based*. BASE si propone come infrastruttura civica e culturale capace di attivare risorse e generare valore condiviso, oltre i confini della città e la sua capacità di tenere insieme dimensioni diverse – culturale, economica, sociale, istituzionale – ne fa un caso emblematico di progettazione collaborativa.

Dolomiti Innovation Valley

Dolomiti Innovation Valley (DIV) si configura come un progetto multi-stakeholder con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo tecnologico, economico e sociale nel territorio delle Dolomiti, attraverso il valore aggiunto generato dalla collaborazione tra attori differenti, secondo le logiche degli ecosistemi di innovazione. L'obiettivo si realizza con la creazione di laboratori a cielo aperto (*Living Labs*), sul territorio dolomitico, in un progetto collaborativo che ambisce a coinvolgere cinque province: la provincia di Trento, di Bolzano, di Belluno, di Pordenone e di Udine ossia le province "Dolomitiche".

In particolare, DIV nasce come uno spin-off di Foundation Open Factory, avente come focus i territori dolomitici con l'obiettivo di agire in tre ambiti fondamentali: territorio e infrastrutture, comunità e cultura, impresa e innovazione. L'ambizione è quella di valorizzare il territorio di riferimento, anche come strumento di contrasto allo spopolamento soprattutto da parte dei giovani, incentivando lo sviluppo delle comunità locali e supportare nuove imprese, abilitando modelli di innovazione di impatto.

A tal proposito, Andrea Ferrazzi, direttore generale di Confindustria Belluno Dolomiti, stakeholder fondamentale di DIV, sottolinea che «DIV sarà il più grande laboratorio a cielo aperto d'Europa, dove giovani talenti, startup e imprese potranno sviluppare, sperimentare, testare e validare nuove soluzioni tecnologiche»⁹. In questa direzione, si identificano i tre valori chiave alla base della nascita e dello sviluppo futuro di DIV: innovazione, sostenibilità e competenze. Coerentemente a ciò, tra le principali progettualità di DIV, ricordiamo il Living Lab di Feltre per la sperimentazione tecnologica, il polo delle competenze a Belluno come area di formazione e ricerca, nonché la Smart Road, particolarmente significativa, soprattutto in vista delle Olimpiadi Milano-Cortina 2026. Di notevole rilevanza anche i progetti come la pista sensorizzata di Falcade che dimostra come l'innovazione possa avere anche un impatto sul territorio, in questo caso con ricadute positive sul turismo. In sintesi, secondo Andrea Ferrazzi si vuole «raccontare al mondo che le Dolomiti non sono solo sci, non sono solo boschi, non sono solo sentieri, ferrate e prati, ma ci sono anche aziende, manifattura, innovazione e futuro», vale a dire un *layer* sovrastrutturale in grado di coinvolgere tutte le province dell'arco dolomitico accomunate dalla stessa tipologia di problematiche.

FOQUS

FOQUS Fondazione Quartieri Spagnoli ETS è un progetto di rigenerazione urbana avviato nel 2013, nato dalla volontà di trasformare un'area considerata degradata dei Quartieri Spagnoli di Napoli in un polo di innovazione sociale, formazione e imprenditorialità. L'iniziativa ha infatti riqualificato gli spazi dell'Istituto Montecalvario, restituendo alla città un luogo produttivo e dinamico, in cui viene promossa la *mixité sociale*.

L'Istituto Montecalvario rappresentava un vasto spazio vuoto con estensione di quasi un decimo della superficie dei Quartieri Spagnoli, configurandosi come un'anomalia urbana in uno dei quartieri più densamente abitati d'Europa. Un tempo presidio sociale ed educativo, era divenuto un vuoto ingiustificabile e simbolo di abbandono. La sfida è stata quella di far sì che:

Dentro a quel vuoto tornasse a scorrere la vita della città e che una vita nuova e più felice scorresse nell'articolazione di progetti diversi [...]. Avremmo voluto diventasse un pezzo di città, un vuoto riconquistato alla città, radicalmente trasformato rispetto al modello che aveva determinato e continuava a determinare la condizione di fragilità del quartiere, la marginalizzazione di interi strati di popolazione e la produzione continua di disuguaglianze che si traducono in mancanza di lavoro, abbandoni scolastici [...], criminalità e illegalità.

Così afferma il Direttore di FOQUS Renato Quaglia, parlando della visione che spinse lui e la Presidente Rachele Furfaro a dare vita alla Fondazione.

⁹ https://www.repubblica.it/dossier/economia/innova-italia/2023/02/21/news/le_dolomiti_si_trasformano_in_un_centro_di_innovazione_per_attrarre_giovani-388840596/.

Per raggiungere i suoi obiettivi di rigenerazione urbana, il progetto si articola su tre pilastri principali: educazione, imprenditorialità e insediamento di imprese. Il primo asset fondamentale attorno al quale si è andata a costituire l'iniziativa è stato quello educativo. L'attività educativa è stata individuata come principale strumento di cambiamento sociale, e dunque come base prioritaria, seppur non esclusiva, per il progetto. Questo poi si è tradotto nella creazione e/o ospitalità di asili nido, scuole e programmi di formazione di diverso tipo e nella conseguente offerta ai cittadini dei relativi servizi formativi diversificati. Altro elemento sostanziale su cui si basa l'attività di FOQUS è l'imprenditorialità, soprattutto in termini di imprenditoria giovanile e autoimprenditorialità. Il progetto, infatti, ha promosso la nascita di diverse realtà¹⁰ tra cui la Cooperativa Le Pleiadi, che gestisce un asilo, nata grazie all'iniziale forte supporto formativo e finanziario della Fondazione FOQUS, la Cooperativa sociale Liberetà che si occupa di educazione non formale per giovani e adulti (*lifelong learning*) e Argo¹¹, un centro per ragazzi con disabilità cognitive. Il terzo asset è quello dell'insediamento di imprese nei vasti spazi di FOQUS. Questo include sia realtà stabilmente integrate nel progetto, sia attività che vi hanno trovato sede in modo temporaneo o che attualmente vi operano provvisoriamente.

Negli ultimi quattro anni, il progetto ha ampliato il proprio raggio di azione dedicandosi in modo più strutturato alle attività culturali. Sono stati avviati interventi significativi volti, ad esempio, all'apertura di una galleria d'arte e di una biblioteca. Inoltre, la seconda Corte, inizialmente scoperta, è stata coperta per consentirne l'utilizzo durante tutto l'anno, trasformandola in uno spazio multifunzionale che funge da piazza per il quartiere. Questo nuovo ambiente ospita proiezioni cinematografiche estive, incontri con autori e artisti di vario tipo, convegni e presentazioni di grandi aziende.

Nel suo insieme, dunque, FOQUS rappresenta un modello innovativo di sviluppo urbano che coniuga cultura, educazione, lavoro e servizi ai cittadini. Il progetto ha favorito la nascita di nuove imprese e opportunità occupazionali, soprattutto per giovani e donne, e in settori ad alta qualificazione, ed ha attirato l'insediamento di istituzioni attive nei campi dell'istruzione, della formazione e del welfare di comunità. L'approccio di FOQUS mira a ridefinire il concetto di spazio urbano, trasformando un luogo abbandonato in un centro pulsante di attività e relazioni, in cui le persone possano incontrarsi, lavorare e formarsi. FOQUS, pertanto, è la dimostrazione di come la rigenerazione urbana possa essere un motore di trasformazione sociale, contribuendo al rilancio di un quartiere e al miglioramento della qualità della vita dei suoi abitanti, secondo una logica di innovazione aperta e multi-stakeholder, capace di generare un forte impatto a livello economico e soprattutto sociale.

10 <https://www.FOQUSnapoli.it/le-imprese-create-da-FOQUS/>.

11 <https://www.FOQUSnapoli.it/il-progetto-argo/>.

Hubruzzo

Hubruzzo è una Fondazione nata con l'obiettivo di valorizzare e rafforzare il sistema industriale abruzzese, per un'industria responsabile ed etica.

Per far ciò, la Fondazione si fa portavoce di innovazione, stimolando la collaborazione tra diversi attori del territorio con l'obiettivo di creare connessioni strategiche, sostenere la ricerca e raccontare le buone pratiche del territorio, in modo da attrarre investimenti e competenze dall'esterno e stimolare la crescita economica regionale.

Il progetto Hubruzzo prende forma dall'idea dei suoi soci, rappresentanti di aziende di rilievo nel territorio abruzzese, accomunati dalla consapevolezza che il tessuto industriale locale, pur essendo caratterizzato da eccellenze produttive e imprenditoriali, spesso non riceve il riconoscimento che merita. Per questo motivo, la Fondazione si propone di promuovere le eccellenze industriali locali, accrescendo la consapevolezza a riguardo, rendendo visibile e valorizzando le vocazioni imprenditoriali del territorio abruzzese che siano spinte anche nel loro fare impresa da alcuni valori che sono quelli di presa in carico e cura del territorio. Quindi, la Fondazione è nata per il forte volere dei soci di valorizzare la Regione Abruzzo attraverso quelle iniziative imprenditoriali eccellenti guidate da principi di sostenibilità, di innovazione e soprattutto di attenzione alle persone.

Attraverso le sue differenti attività, accomunate da una visione di industria responsabile, mira a favorire la collaborazione tra stakeholder diversi, per stimolare un ecosistema imprenditoriale dinamico e una comunità industriale che ponga al centro le relazioni e che sia guidata dall'interesse generale dell'intera Regione.

Coerentemente con ciò, la missione di Hubruzzo si articola lungo quattro pilastri fondamentali: valorizzare le eccellenze del sistema produttivo dell'Abruzzo, raccontare efficacemente queste buone pratiche di impresa, creare una rete virtuosa di scambio a livello internazionale, nonché, in un'ottica di scalabilità, esportare questo modo di fare industria in maniera etica e responsabile in altri luoghi. In particolare, la missione e il Manifesto dei Valori¹² sono due strumenti chiave per Hubruzzo che ne guidano l'operato.

In termini di attività, Hubruzzo supporta diversi progetti focalizzati, ad esempio, su educazione, rigenerazione territoriale, sviluppo economico sostenibile e ricerca. In particolare, seleziona delle iniziative vicine ai suoi valori ed obiettivi e fornisce loro un supporto che non è solo finanziario ma di competenze, di rete, di relazione, in un vero e proprio processo di accompagnamento e sviluppo.

Tra questi progetti emergono: Debate¹³, un'iniziativa che introduce la metodologia del *debate*, ovvero di dibattito moderato, nelle scuole abruzzesi con l'obiettivo di formare cittadini consapevoli e attivamente coinvolti nella società,

¹² <https://hubruzzo.net/fondazione-hubruzzo-manifesto-valori/>.

¹³ <https://www.hubruzzo.net/abruzzo-etico/>.

sviluppano capacità di pensiero critico e argomentazione; NEO¹⁴, un progetto nato per contrastare lo spopolamento dei piccoli comuni montani abruzzesi, coinvolgendo giovani che vi si trasferiscono temporaneamente, ricevendo formazione su imprenditorialità e cultura locale, con l'obiettivo di incentivare nuovi insediamenti e attività; Osservatorio Abruzzo¹⁵ un progetto collaborativo di monitoraggio e analisi dei fenomeni socio-economici regionali.

Isola Catania

Isola Catania è un'impresa sociale fondata formalmente nel dicembre 2022. Tuttavia, il progetto inizia a prendere forma durante il Covid-19, nel 2020, quando a causa della pandemia, molti talenti siciliani ritornano a casa. Le riflessioni generate dalla volontà di molti di tornare e dal forte desiderio di creare opportunità per migliorare il territorio, nel giugno 2021, hanno portato all'inaugurazione di Isola Life, la prima manifestazione di Isola, uno spazio di *coworking* nonché un incubatore di talenti, nel centro storico di Catania, all'interno di Palazzo Biscari, patrimonio Unesco nonché simbolo di resilienza e rinascita, ricostruito dopo il terremoto del 1963.

Partendo da un'elevata consapevolezza della criticità del territorio siciliano, caratterizzato da scarse opportunità economiche e lavorative, nonché fortemente contraddistinto da disuguaglianze che portano i giovani siciliani a condizioni di elevata incertezza, spesso causa di emigrazione al Nord o all'Estero, la sua visione è quella di contribuire a migliorare la qualità della vita in Sicilia, focalizzandosi su una grande sfida sociale, quella di contrastare lo spopolamento del Sud, aumentando le opportunità per il territorio e per i suoi abitanti, soprattutto i giovani. Per far ciò, si impegna ad essere un polo di aggregazione di talenti e opportunità, a promuovere progetti che insistono su formazione e occupabilità, e a facilitare la collaborazione tra diversi stakeholder che intendono avere un impatto positivo sul territorio.

Con un processo di evoluzione graduale negli anni, dal 2023, Isola assume le caratteristiche di un *Impact Community Hub*, un punto di riferimento che unisce spazi multifunzionali e persone motivate, favorendo dinamiche di collaborazione comunitaria. Attraverso la realizzazione di progetti e iniziative nei campi della formazione, dell'occupazione, dell'imprenditorialità e della cultura, Isola mira a sostenere i giovani siciliani e a valorizzare il territorio.

Nelle sue progettualità e attività, sistematicamente volte ad attivare processi collaborativi di comunità, Isola si muove secondo i valori della CURA (Condivisione, Uguaglianza, Responsabilità, Avanguardia).

Alla luce dei suoi obiettivi, l'offerta di Isola si articola su tre linee principali: Spazi, Progetti e Coalizioni. Per Spazi si intendono i servizi legati all'Hub fisico

14 <https://www.hubruzzo.net/progetto-neo-2024/>.

15 <https://www.hubruzzo.net/osservatorio-abruzzo/>.

di Isola, Palazzo Biscari. Questi servizi, che hanno caratterizzato Isola dalla sua apertura nel 2021, oggi hanno luogo in Isola Life, per *coworking* ed eventi e Isola Work, come sede degli uffici. L'obiettivo è quello di costituire un luogo di incontro per connessioni virtuose, arricchendo con contaminazioni nazionali ed internazionali l'ecosistema locale di imprenditoria ed innovazione.

La volontà di andare oltre l'offerta di spazi e di impegnarsi per cambiare le sorti del proprio territorio, ha portato Isola a sviluppare Progetti di impatto, anche costituendosi come impresa sociale, attraverso iniziative mirate ad affrontare direttamente le cause dello spopolamento nel Sud Italia, cercando di spezzare il corrente ciclo di impoverimento economico, culturale ed educativo.

Infine, le Coalizioni rappresentano la terza area di business, ad alta redditività e alto impatto, su cui Isola intende, sempre di più, focalizzare la sua offerta principale, con l'obiettivo di attivare comunità di pratica su temi specifici. In particolare, Isola ha individuato quattro aree critiche di impatto su cui ambisce ad insistere con il suo operato: Scuola, Competenze e Lavoro, Imprenditorialità e Innovazione, Cultura, Creatività ed Arte. Su ognuna di queste aree, dunque, ha formato una coalizione: scuola (CS), competenze e lavoro (CCL), imprenditorialità e innovazione (CII), cultura, creatività e arte (CCCA). Si tratta di piattaforme operative imparziali che coinvolgono enti pubblici e privati, profit e non-profit, per favorire collaborazione, dialogo e processi partecipativi. Le attività delle Coalizioni procedono per stadi attraverso lo studio e l'analisi dei dati su temi strategici, il coinvolgimento degli stakeholder più adatti per il tema trattato e lo sviluppo di progettualità ad hoc, per un processo generativo di creazione di valore per il territorio attraverso una logica multi-stakeholder e di ecosistema che Isola chiama Arcipelago.

Centrale Fies

Centrale Fies è un centro di ricerca per le pratiche performative contemporanee, che sviluppa i suoi progetti all'interno di una centrale idroelettrica di inizio Novecento, situata nel comune di Dro (Trento). Primo esempio in Italia di recupero di archeologia industriale a fini artistici e culturali, al suo interno trovano spazio e supporto artisti e artiste, curatori, professionisti e ricercatrici, ospitati per residenze artistiche e sperimentazioni. Inoltre, tramite l'hub culturale Fies Core, catalizza innovativi progetti nell'ambito di turismo, agricoltura, design, ed educazione attraverso la cultura. Centrale Fies costituisce così una vera e propria impresa culturale che orchestra un ecosistema di *open social innovation* in cui gli artisti collaborano con la comunità e una combinazione di enti pubblici, privati, ed istituzioni.

Composizione dell'ecosistema (attori presenti e governance)

L'ecosistema di Centrale Fies può quindi contare su attori appartenenti a tutti i settori, come Hydro Dolomiti Energia (privato), la Provincia Autonoma di Trento e il Comune di Dro (attori pubblici locali), la Regione Autonoma

Trentino-Alto Adige/Südtirol (attore pubblico regionale), il Ministero per i Beni e le Attività Culturali (attore pubblico nazionale), Cassa Rurale Alto Garda e Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto (attori privati del settore finanziario), APAP Advancing Performing Art Project (terzo settore), Comunità Europea/Programma Cultura, oltre alla comunità locale e ai diversi artisti e attori che si susseguono all'interno degli spazi dell'ex-centrale. Centrale Fies rappresenta l'orchestratore dell'ecosistema, che vede la presenza e l'avvicendamento di una serie di partner, con ruoli diversi che vanno dal puro finanziamento, all'appoggio istituzionale, ad un ruolo attivo di collaborazione e co-progettazione.

Il ruolo della misurazione di impatto sociale

Il ruolo e l'importanza della misurazione di impatto sociale sono riconosciuti, ma la sua implementazione ed esecuzione ha lo scopo principale di comunicare con gli stakeholders e non si traduce in un management più profondo, con lo sviluppo di metodologie specifiche e di una strategia di impatto.

Il modello di finanziamento

Centrale Fies sostiene le sue attività tramite finanziamenti ibridi pubblico-privati. Nonostante riconosca le potenzialità della finanza sostenibile e ad impatto, non si affida ancora a metodi tradizionali di finanziamento, slegati dalla misurazione, a causa anche dalla mancanza di attori nel territorio con cui sviluppare modelli innovativi di investimento.

Il ruolo dell'attore pubblico

La collaborazione con gli attori pubblici, locali e nazionali, riguarda soprattutto la promozione di eventi culturali e il recupero di siti industriali dismessi. Ad ogni modo, il coinvolgimento rimane piuttosto superficiale e limitato all'aspetto regolatorio e di finanziamento, in assenza di meccanismi più avanzati di partecipazione.

La dimensione imprenditoriale

La gestione di Centrale Fies è affidata alla cooperativa sociale Il Gaviale, che promuove l'imprenditorialità culturale e artistica, orientando l'ecosistema alla ricerca della sostenibilità economica, andando oltre la dipendenza da bandi e sovvenzioni.

Portinerie di comunità@_Rete Italiana Cultura Popolare

Rete Italiana di Cultura Popolare (RICP) è un'Associazione di Promozione Sociale (APS) che collega territori, enti locali, scuole, associazioni e cittadini con l'obiettivo di valorizzare le culture popolari e promuovere il senso di comunità. Negli anni ha sviluppato un ecosistema aperto e informale di *open social innovation* come la Rete delle Portinerie di Comunità®, un modello innovativo che integra attività sociali e culturali per la creazione di una comunità più coesa.

Questo modello di welfare comunitario è nato a Torino e si è diffuso in altre città italiane, come Milano e altre realtà locali. Le Portinerie di Comunità® si pongono come uno strumento per contrastare l'emarginazione sociale e creare spazi di aggregazione, offrendo anche servizi locali a misura delle persone. Il ruolo centrale di RICP, come orchestratore è quello di accompagnare, supportare, trasferire conoscenza e raccogliere fondi.

Composizione dell'ecosistema (attori presenti e governance)

L'ecosistema delle Portinerie di Comunità® è fluido e aperto: l'Associazione è l'orchestratore e progetta e discute con una vasta gamma di realtà, da enti locali a scuole, biblioteche e università (non orchestratori). La governance è orizzontale e collaborativa, con un forte coinvolgimento degli attori locali, pubblici e privati. Tra i principali sostenitori ci sono fondazioni bancarie come la Fondazione Cariplo e la Fondazione CRT, ma anche enti pubblici locali come la Regione Piemonte e la Città di Torino. La RICP promuove un modello di collaborazione che favorisce il dialogo tra i vari livelli di governo e le realtà sociali e culturali, con l'obiettivo di rispondere ai bisogni della comunità attraverso soluzioni condivise e concrete.

Il ruolo della misurazione di impatto sociale

Il modello delle Portinerie di Comunità® adotta la misurazione dell'impatto sociale come strumento strategico fondamentale per valutare e rendicontare le attività realizzate e per far dialogare gli attori dell'ecosistema rispetto ad obiettivi, bisogni e possibili soluzioni. Questo approccio è particolarmente importante nel caso del *social franchising* delle Portinerie, oggi al centro degli interventi e delle progettualità. Il social franchising è un sistema che consente di replicare un modello di impresa sociale, mantenendo la coerenza e l'efficacia nel tempo. In questo caso, il monitoraggio e la valutazione del modello sono essenziali per replicare e scalare l'iniziativa in altre aree. Tuttavia, le principali sfide nella misurazione dell'impatto sociale riguardano le competenze necessarie per raccogliere e analizzare i dati, la durata degli interventi e la difficoltà nel monitorare cambiamenti a lungo termine. Le risorse per una misurazione efficace sono limitate, ma la RICP sta continuamente cercando di affinare questo processo.

Il modello di finanziamento

Il finanziamento delle attività delle Portinerie di Comunità® proviene principalmente da fondi pubblici (i.e., bandi) e da Fondazioni, ma l'ecosistema di attori sta esplorando anche altri modelli di finanziamento innovativi, come strumenti di *impact investing* (sia di *equity* che di debito). Per gli attori intervistati, non si tratta di un settore ancora molto sviluppato ma l'orchestratore si sta muovendo verso l'integrazione di queste logiche per garantire la sostenibilità economica dei suoi progetti. In particolare, sta cercando di attrarre investitori che credano nell'impatto sociale delle iniziative e che siano disposti a sostenere il lungo periodo di investimento necessario.

Il ruolo dell'attore pubblico

Il ruolo degli attori pubblici è cruciale, ma presenta alcune difficoltà, soprattutto quando si parla di modelli come il social franchising. Se gli enti pubblici non sono coinvolti attivamente fin dall'inizio del progetto e non c'è un rapporto di fiducia tra i diversi soggetti, la creazione di un ecosistema di welfare efficace può risultare ardua. In particolare, l'organizzazione delle amministrazioni pubbliche in silos rappresenta una delle principali sfide per gli attori intervistati. Non è facile capire con chi relazionarsi e il rischio è di dover cambiare spesso interlocutore. Anche per questo motivo, nell'ecosistema l'attore pubblico ha un ruolo quasi sempre solo di finanziatore. Sebbene ci siano opportunità di collaborazione con enti locali e istituzioni pubbliche, la gestione delle risorse e la progettazione di politiche integrate richiedono un cambiamento nell'approccio al lavoro in rete, superando le logiche di frammentazione.

La dimensione imprenditoriale

Le Portinerie di Comunità® sono un esempio di social franchising, un modello che combina l'imprenditorialità sociale con la replicabilità e la scalabilità dei progetti. Ogni "portineria" opera come una micro-impresa sociale, che fornisce servizi culturali, sociali e di aggregazione alla comunità locale. Questo approccio imprenditoriale consente agli attori dell'ecosistema di muoversi in direzione di una sostenibilità economica, cercando di integrare logiche di mercato con finalità sociali. Sebbene l'Associazione appartenga al terzo settore, la sua visione imprenditoriale si esprime nella volontà di sviluppare un modello replicabile che possa crescere e diffondersi in altre realtà, senza dipendere completamente da finanziamenti pubblici o privati. Questo è rappresentato da una serie di servizi e/o prodotti che sono stati disegnati da RICP, ad esempio:

- Carta Abitante: per accedere ai vari servizi delle Portinerie;
- Contributo servizi di prossimità¹⁶
- Contributo per utilizzo esclusivo degli spazi;
- Vendita libri e *book sharing*;
- Vendita gadget di Portinerie o prodotti da interventi sociali;
- Punto piccola somministrazione e vendita prodotti di cooperative sociali (es: passata di pomodoro, vino e marmellate prodotte da carcerati, persone con disabilità, ecc.).

Factory Grisù

Hub creativo che ospita imprese culturali e creative in una ex caserma dei Vigili del Fuoco, promuovendo la rigenerazione urbana attraverso la cultura e l'innovazione. All'interno dell'hub operano una ventina di imprese e vengono ospitati spettacoli teatrali, concerti, conferenze, e workshop. Il consorzio

¹⁶ <https://www.portineriedicomunita.eu/i-nostri-servizi/>.

orchestra un ecosistema composto da attori pubblici e privati che collaborano per restituire vivacità culturale ed imprenditoriale al territorio.

Composizione dell'ecosistema (attori presenti e governance)

L'ecosistema che dà vita a Factory Grisù è composto da un mix di attori pubblici e privati ed è aperto ad espandere le proprie attività, che attualmente comprendono tecnologie innovative per enti pubblici, comunicazione e marketing, servizi ICT, e architettura e design. Il settore pubblico è rappresentato da attori locali come il comune e la provincia di Ferrara, e attori regionali come la Regione Emilia-Romagna.

Il ruolo della misurazione di impatto sociale

Il consorzio dimostra interesse per la misurazione d'impatto, che attualmente però non è implementata, per la mancanza di incentivi e di risorse da dedicare.

Il modello di finanziamento

Il finanziamento proviene nella sua totalità da enti pubblici e non comprende strumenti innovativi. Viene anche sottolineata la difficoltà a trovare altri investitori e ad accedere a finanziamenti ad impatto.

Il ruolo dell'attore pubblico

Il supporto delle istituzioni locali ha permesso il recupero e la gestione dello spazio e favorito l'insediamento delle imprese creative, ma non è stata sviluppata una collaborazione più profonda con un coinvolgimento attivo dell'attore pubblico nello sviluppo quotidiano delle attività.

La dimensione imprenditoriale

L'aspetto imprenditoriale è molto sviluppato: la gestione consortile riunisce diverse imprese creative, favorendo sinergie e collaborazioni tra professionisti del settore culturale e creativo.

Consorzio GOEL

GOEL - Gruppo Cooperativo è un consorzio che opera in Calabria con l'obiettivo di promuovere il cambiamento sociale ed economico attraverso iniziative etiche e sostenibili. GOEL nasce nel 2003 nella Locride, in Calabria, composta da persone, imprese e cooperative sociali impegnate nel riscatto e nel cambiamento del territorio. Il gruppo si oppone attivamente alla 'ndrangheta, dimostrando che l'etica non è solo giusta, ma anche efficace. GOEL - Gruppo Cooperativo è costituito tra: Cooperativa Sociale GOEL, Consorzio Sociale GOEL, Made in GOEL, GOEL Bio, Amici di GOEL.

Composizione dell'ecosistema (attori presenti e governance)

Oggi, la comunità del GOEL è formata da dodici imprese sociali, due cooperative agricole, due associazioni, una fondazione e trentadue aziende prevalentemente agricole, tutte unite dall'obiettivo di promuovere un cambiamento positivo e sostenibile in Calabria.

Il GOEL - Gruppo Cooperativo adotta una struttura di governance che enfatizza la partecipazione attiva dei soci e l'inclusione di diverse competenze.

Inoltre, il GOEL è stato riconosciuto come uno dei “cluster” di economia sociale a livello europeo, partecipando a workshop e iniziative che coinvolgono sia attori pubblici che privati. Questa partecipazione sottolinea l'importanza delle collaborazioni tra il settore pubblico e quello privato nella promozione di un cambiamento positivo e sostenibile nel territorio.

Inoltre, GOEL ha attivato diverse collaborazioni con enti pubblici, organizzazioni non profit e imprese sociali. Ad esempio, GOEL e Legambiente hanno sottoscritto un protocollo di partenariato per promuovere una nuova economia green, inclusiva e circolare. Dal 2014, la Fondazione Charlemagne collabora con GOEL, supportando iniziative come GOEL Bio e Made in GOEL, per favorire lo sviluppo economico e sociale del territorio.

Il ruolo della misurazione di impatto sociale

La misurazione di impatto per GOEL ha una fondamentale funzione comunicativa e di advocacy. Misurare e comunicare i risultati raggiunti rappresenta una leva per dimostrare la possibilità di ribellarsi alla mafia e mantenere un'attività imprenditoriale di successo. Quindi, i risultati di impatti sociale non solo verificano l'efficacia del modello proposto da GOEL ma più in generale sono uno strumento per legittimare la causa di contrasto alla criminalità organizzata. Ad esempio, i produttori affiliati a GOEL Bio ricevono un compenso significativamente superiore alla media locale per le loro arance biologiche, dimostrando che ribellarsi alla mafia può essere economicamente vantaggioso. Dal 2020, ciascuna delle cinque realtà che compongono il Gruppo produce un bilancio sociale pubblicato sul sito che è rappresentativo delle istanze e degli obiettivi comuni.

Il modello di finanziamento

GOEL - Gruppo Cooperativo adotta un modello di finanziamento diversificato che combina risorse proprie, investimenti di enti finanziari e contributi di fondazioni. Questa strategia consente di sostenere progetti orientati allo sviluppo etico e sociale in Calabria. Ad esempio, per la realizzazione del Villaggio GOEL, il consorzio ha ottenuto un mutuo ventennale da Banca Prossima e investimenti in capitale sociale da Fondosviluppo S.p.A. e CFI - Cooperazione Finanza Impresa S.C.P.A. Inoltre, il progetto ha beneficiato del supporto di Fondazione Con Il Sud e Fondazione Peppino Vismara. Questo approccio integrato permette a GOEL di promuovere iniziative che favoriscono il cambiamento sociale ed economico nel territorio.

Il ruolo dell'attore pubblico

Nella struttura di governance del consorzio non è direttamente coinvolto l'attore pubblico. Tuttavia, GOEL collabora attivamente con enti pubblici e istituzioni locali per promuovere lo sviluppo sociale ed economico della Calabria.

La dimensione imprenditoriale

GOEL ha creato una rete di cooperative e aziende che operano in settori come l'agricoltura biologica, la moda etica e il turismo responsabile. GOEL può essere definito come un ecosistema di diverse imprese sociali operanti in settori diversificati ma accomunate dallo stesso obiettivo di generazione di impatto.

Le Attività principali del GOEL sono:

- GOEL Bio: Questo marchio aggrega aziende agricole biologiche che rifiutano il controllo mafioso, promuovendo pratiche agricole sostenibili e garantendo un prezzo equo ai produttori.
- CANGIARI: È il primo marchio di moda etica di fascia alta in Italia, che utilizza tessuti biologici prodotti con la tradizionale tessitura a mano calabrese.
- I Viaggi del GOEL: Un tour operator che promuove il turismo responsabile, offrendo ai visitatori un'esperienza autentica della Calabria e sostenendo le comunità locali.
- GOEL Consulting & Communication: Fornisce servizi di consulenza alle imprese per lo sviluppo di prodotti etici, attraverso strategie di Responsabilità Sociale d'Impresa orientate al prodotto etico.
- Servizi sociali: Il GOEL gestisce comunità di accoglienza per minori, residenze psichiatriche, progetti di accoglienza per migranti e minori stranieri non accompagnati, promuovendo l'inclusione sociale e il benessere delle persone.

Innovazione sociale aperta

Governance pubblica, risorse finanziarie, imprenditorialità e
impatto sociale

a cura di Alessandro Sancino, Mariarosa Scarlata,
Maria Isabella Leone, Irene Bengo

Il volume presenta i risultati di un progetto di ricerca nazionale (PRIN) che mira ad esplorare il tema dell'innovazione sociale aperta in Italia attraverso l'analisi di sedici casi virtuosi. Il volume evidenzia iniziative multi-attoriali, caratterizzate da condivisione di risorse e collaborazioni tra attori pubblici, privati e della società civile per soddisfare bisogni di comunità e territori in cui si radica l'intenzionalità ad impatto sociale. Il volume si articola in quattro aree tematiche: governance pubblica, finanza sostenibile, imprenditorialità e misurazione dell'impatto sociale, offrendo un'analisi approfondita e comparativa dei casi con riflessioni teoriche e operative.

ISBN 979-12-5510-385-1 (print)
ISBN 979-12-5510-381-3 (PDF)
ISBN 979-12-5510-383-7 (EPUB)
DOI 10.54103/milanoup.260