

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 di Studi di Milano-Bicocca

antonella.dimaso@unimib.it

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

Agnese Mecella

Università degli di Studi di Milano-Bicocca

a.mecella@campus.unimib.it

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

Angela Rizzo

Università degli di Studi di Milano-Bicocca

angela.rizzo@unimib.it

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

Daniel Torchia

Università degli di 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 (intersetoriali) 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. Problematizzare 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 – arredamenti autoprodotti, 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 indiscutibilità, 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 possono 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 personalizzato nel perseguitamento 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. Stanno 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, inquadrandone 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., Ferrández, 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., & Verschueren, 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