

# 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](mailto:mariarosa.scarlata@unibg.it)

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

### Contributori:

*Laura Mariani*

Università degli Studi di Bergamo

[laura.mariani@unibg.it](mailto:laura.mariani@unibg.it)

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

*Fatima Zahra Badgaoui*

Università degli Studi di Bergamo

[fatima.badgaoui@unibg.it](mailto:fatima.badgaoui@unibg.it)

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

*Luigi Reggi*

Università degli Studi di Bergamo

[luigi.reggi@unibg.it](mailto: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, 2023<sup>1</sup>). 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](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.