

Capitolo 4.

Imprenditorialità nell' Innovazione Sociale Aperta

DOI: 10.54103/milanoup.260.c582

Curatore:

Maria Isabella Leone

Luiss University

mleone@luiss.it

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

Contributori:

Ginevra Assia Antonelli

Luiss University

gantonelli@luiss.it

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

Luca Tricarico

Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile - Consiglio

Nazionale delle Ricerche, IRCrES – CNR

luca.tricarico@cnr.it

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

ABSTRACT:

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

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

4.1. Introduzione

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

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

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

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

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

4.2. Impatto Sociale: performance e legittimità

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

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

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

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

4.4. Governance: cultura, organizzazione e tensioni

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

4.5. Scalabilità: prossimità, replicabilità e appropriabilità

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

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

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

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

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

4.6. I casi studio

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

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

4.6.1. DIV - Dolomiti Innovation Valley

Idee e processi di imprenditorialità

Evoluzione del progetto, attività ed attori coinvolti

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Infine, sottolinea De Propriis:

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

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

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

La governance dell'ecosistema

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

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

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

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

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

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

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

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

Risultati e valutazione d'impatto

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

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

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

Il ruolo della comunicazione

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

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

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

Considerazioni finali

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

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

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

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

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

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

4.6.2. FOQUS - Fondazione Quartieri Spagnoli ETS

Idee e processi di imprenditorialità

Evoluzione del progetto, attività ed attori coinvolti

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

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

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

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

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

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

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

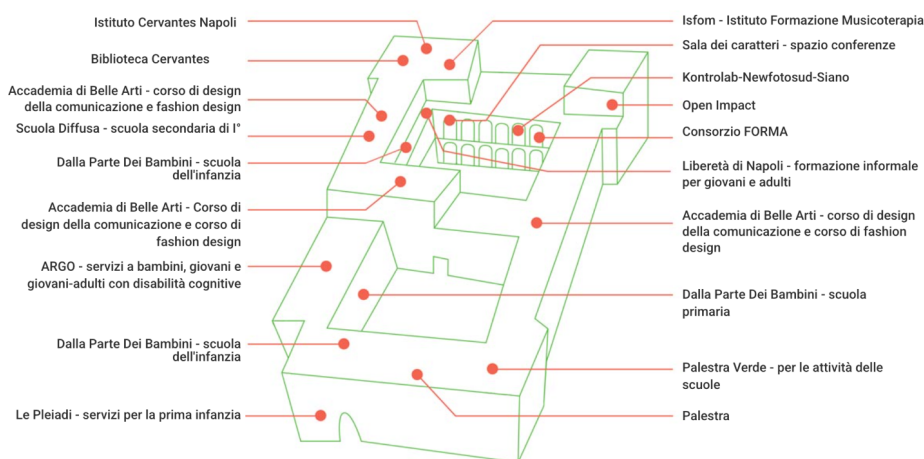


Fig. 4.1: Composizione degli spazi di FOQUS e soggetti insediati, <https://www.FOQUSnapoli.it>, ultimo accesso: febbraio 2025.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La governance dell'ecosistema

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

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

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

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

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

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

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

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

Risultati e valutazione d'impatto

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

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

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

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

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

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

Il ruolo della comunicazione

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

Considerazioni finali

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

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

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

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

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

4.6.3. HUBRUZZO

Idee e processi di imprenditorialità

Evoluzione del progetto, attività ed attori coinvolti

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La governance dell'ecosistema

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Risultati e valutazione d'impatto

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

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

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

Il ruolo della comunicazione

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

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

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

Considerazioni finali

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.6.4. ISOLA CATANIA

Idee e processi di imprenditorialità

Evoluzione del progetto, attività ed attori coinvolti

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

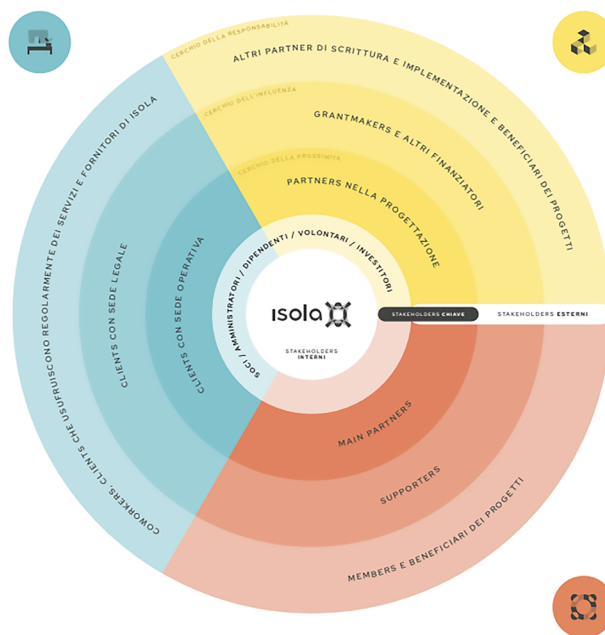


Fig. 4.2: Composizione Arcipelago stakeholder di Isola Catania, mappatura di Antonio Perdichizzi e Martina Magnano. Elaborazione grafica di Mauro Conti tratta dalla pagina web <https://www.isola.catania.it/trasparenza/>, sezione “Bilancio sociale 2023”, ultimo accesso marzo 2025.

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

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

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

sottolinea Perdichizzi.

La governance dell'ecosistema

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Risultati e valutazione d'impatto

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

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

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

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

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

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

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

Il ruolo della comunicazione

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

Considerazioni finali

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

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

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

4.7. Conclusioni

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

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

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

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

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

Bibliografia

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