

## Capitolo 7.

### Appendice

DOI: 10.54103/milanoup.260.c586

#### Schede di sintesi dei casi studio

##### *Albergo Diffuso*

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

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

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

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

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

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

### ***Madre Project***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ***Casa del Parco Adamello***

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

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

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

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

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

### ***Borgofuturo***

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

---

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

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

---

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

durata e portata, in termini di pubblico, migliorando qualitativamente il proprio impatto ed arricchendosi con attività di riscoperta del territorio e laboratori partecipativi. Questo ha permesso la realizzazione di una base favorevole per lo sviluppo di dinamiche più ampie di progettazione per lo sviluppo locale, guidate operativamente dalle amministrazioni locali, ma comprensive di altri attori territoriali quali comuni limitrofi e segmenti sempre più ampi della società civile, coinvolti attivamente attraverso l'organizzazione di tavoli territoriali di progettazione partecipata e supportate, secondo diversi livelli di intensità, dagli organismi pubblici locali, regionali e nazionali. Tali dinamiche, che hanno innescato un ecosistema di sviluppo diffuso, fanno riferimento a due iniziative principali: il progetto Borgofuturo+ ed il progetto Qui Val di Fiastra, il cui avvio è stato possibile grazie al Bando Borghi<sup>3</sup> (vinto nel 2022 dai Comuni di Ripe San Ginesio, Loro Piceno e Colmurano ed avviato nel giugno dell'anno successivo) con l'obiettivo di sostenere lo sviluppo del tessuto economico-produttivo del territorio. Il primo nasce tra il 2020 e il 2021 da un'azione coordinata tra l'Associazione Borgofuturo, le amministrazioni locali e le comunità della Val di Fiastra, vallata cui appartiene il borgo di Ripe San Ginesio. Prevede lo sviluppo di un processo di progettazione territoriale condivisa che si sviluppa attorno ai temi della sostenibilità e della qualità della vita e che, a partire da dinamiche di ascolto territoriale, si propone di formulare una serie di iniziative collegate ad ambiti rilevanti per i territori coinvolti. Tali iniziative riguardano la dimensione infrastrutturale e dei servizi, quella dell'educazione ambientale e della conoscenza del territorio, quella culturale e quella enogastronomica e delle produzioni locali. Il progetto Qui Val di Fiastra è guidato dai Comuni di Ripe San Ginesio, Loro Piceno e Colmurano e, operativamente, coinvolge l'intero territorio della Val di Fiastra. L'azione e la progettazione intercomunale è stata ed è tuttora facilitata da Inabita Laboratorio Territoriale<sup>4</sup> che, nei primi anni di avvio del progetto (2020-2022) operava come ramo progettuale dell'associazione Borgofuturo, mentre dal 2022 è stata formalizzata come società cooperativa. Gli obiettivi principali delle azioni realizzate sono quello di contrastare le dinamiche di abbandono dei borghi storici, incrementare la partecipazione culturale e attivare il tessuto socioeconomico della vallata.

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

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



### ***Perché questa iniziativa è stata selezionata?***

#### **Ruolo dell'attore pubblico:**

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

#### **Creazione di impatto sociale:**

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

#### **Co-creazione:**

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

#### **Approccio basato sul territorio:**

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

### ***Cotti in Fragranza***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A meno di dieci chilometri dal centro di Milano, nel cuore dell'hinterland, sorge Baranzate: un territorio piccolo, ma straordinariamente denso di complessità, sfide e opportunità. Con il 36,7% della popolazione residente di origine straniera, rappresenta il comune con la più alta percentuale di cittadini non italiani sul territorio nazionale. In quest'area, dove la pluralità culturale è un dato quotidiano e dove la fragilità sociale si intreccia con energie latenti e inesplorate, ha preso forma nel 2010 l'Associazione La Rotonda, oggi Fondazione, diventata nel tempo un modello di innovazione sociale riconosciuto a livello nazionale. Il progetto nasce dall'idea di Don Paolo Steffano, all'epoca parroco della Parrocchia Sant'Arialdo. Affacciandosi sulla realtà multietnica di Baranzate, Don Paolo ha avuto l'intuizione e la visione di mettersi in gioco in prima persona. Ha scelto di abitare la comunità, incontrare le persone nei luoghi della quotidianità, ascoltarne i bisogni e valorizzarne le risorse. Da questo approccio di prossimità è nata La Rotonda: un'associazione che da subito ha coniugato interventi di supporto concreto con una visione trasformativa, promuovendo percorsi di autonomia, cittadinanza attiva e coesione sociale. Nella *mission* di Rotonda, sono racchiusi i suoi pilastri: «Abitare, conoscere, condividere. Insieme». Si tratta di accompagnare le persone, soprattutto quelle più vulnerabili, verso forme di autonomia condivisa, costruendo comunità inclusive. Ogni progetto nasce da un ascolto profondo dei bisogni, senza distinzioni di etnia, lingua o religione, e si sviluppa come un percorso su misura, capace di mettere al centro la dignità e le potenzialità di ciascuno. Negli anni, l'Associazione è diventata un punto di riferimento per famiglie, minori, giovani, donne e persone in situazione di marginalità. Offre servizi educativi<sup>5</sup>, sanitari<sup>6</sup>, di housing sociale<sup>7</sup> e inserimento

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

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

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

lavorativo<sup>8</sup>. Ma soprattutto, costruisce reti: tra cittadini, enti pubblici, organizzazioni del terzo settore e attori economici, in un modello di governance orizzontale e partecipata.

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

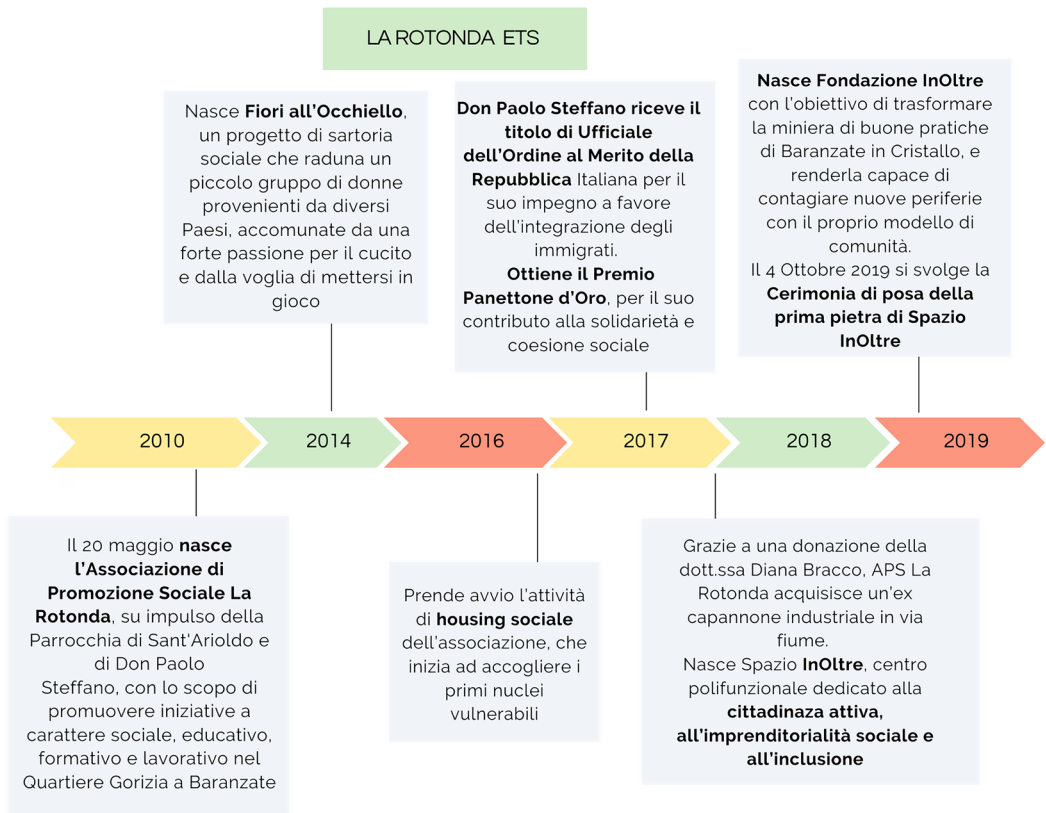
Dal 2023 La Rotonda ha avviato un percorso di trasformazione profondo, che ha trovato il culmine a inizio 2025 con la nascita della Fondazione. Questa scelta strategica mirava a proteggere e consolidare i quattordici anni di impegno e a dare nuova linfa al progetto, preparandolo a una fase di crescita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

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

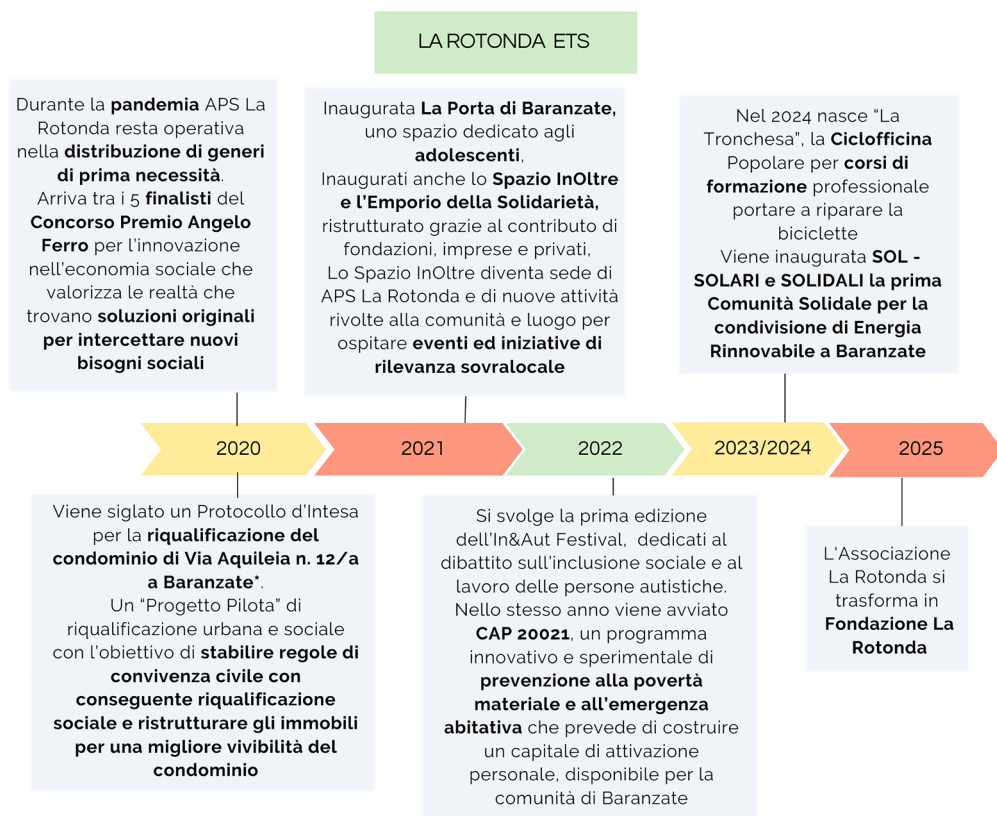
8 <https://larotonda.org/it/attivita/sostegno-al-lavoro> e <https://larotonda.org/it/attivita/fiori-all-occhiello>.

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

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



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



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

### ***Progetto Quid: la moda inclusiva che rigenera persone e tessuti***

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

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

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

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

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

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

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

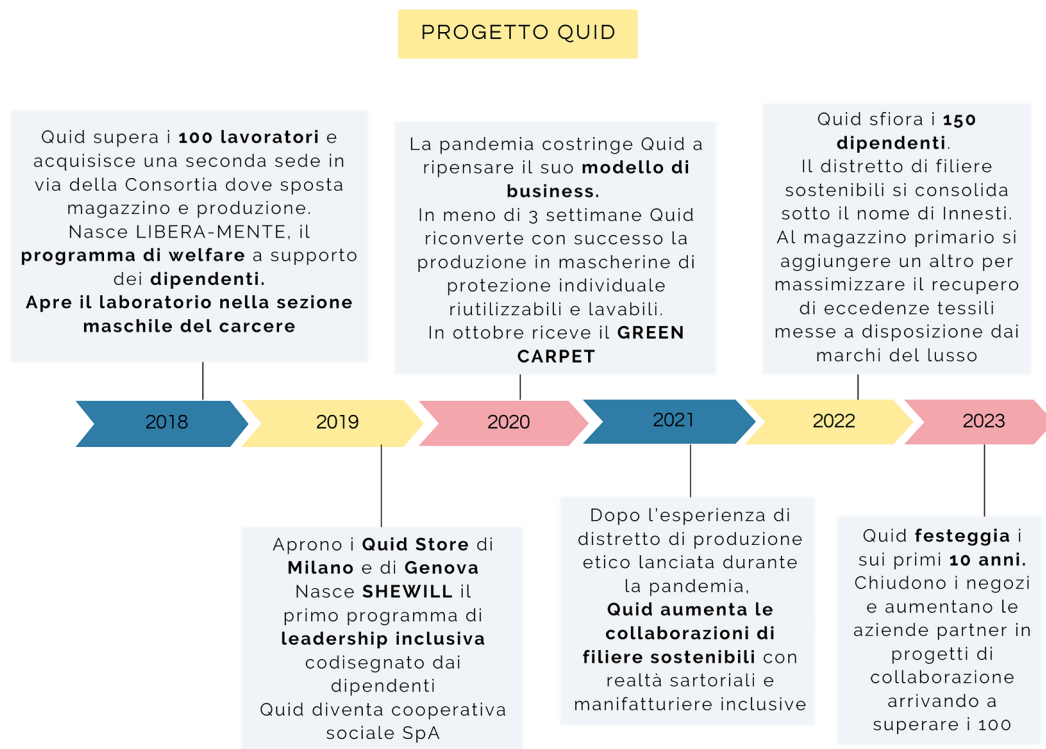
L'impresa è gestita secondo un modello cooperativo partecipativo, con un'Assemblea dei Soci che include lavoratori, volontari e investitori a impatto. Il Consiglio di Amministrazione – guidato da Anna Fiscale – e il Collegio Sindacale supervisionano le attività strategiche e operative. La governance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

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





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



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

### ***BASE Milano***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ***Dolomiti Innovation Valley***

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

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

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

### FOQUS

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

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

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

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

<sup>9</sup> [https://www.repubblica.it/dossier/economia/innova-italia/2023/02/21/news/le\\_dolomiti\\_si\\_trasformano\\_in\\_un\\_centro\\_di\\_innovazione\\_per\\_attrarre\\_giovani-388840596/](https://www.repubblica.it/dossier/economia/innova-italia/2023/02/21/news/le_dolomiti_si_trasformano_in_un_centro_di_innovazione_per_attrarre_giovani-388840596/).

Per raggiungere i suoi obiettivi di rigenerazione urbana, il progetto si articola su tre pilastri principali: educazione, imprenditorialità e insediamento di imprese. Il primo asset fondamentale attorno al quale si è andata a costituire l'iniziativa è stato quello educativo. L'attività educativa è stata individuata come principale strumento di cambiamento sociale, e dunque come base prioritaria, seppur non esclusiva, per il progetto. Questo poi si è tradotto nella creazione e/o ospitalità di asili nido, scuole e programmi di formazione di diverso tipo e nella conseguente offerta ai cittadini dei relativi servizi formativi diversificati. Altro elemento sostanziale su cui si basa l'attività di FOQUS è l'imprenditorialità, soprattutto in termini di imprenditoria giovanile e autoimprenditorialità. Il progetto, infatti, ha promosso la nascita di diverse realtà<sup>10</sup> tra cui la Cooperativa Le Pleiadi, che gestisce un asilo, nata grazie all'iniziale forte supporto formativo e finanziario della Fondazione FOQUS, la Cooperativa sociale Liberetà che si occupa di educazione non formale per giovani e adulti (*lifelong learning*) e Argo<sup>11</sup>, un centro per ragazzi con disabilità cognitive. Il terzo asset è quello dell'insediamento di imprese nei vasti spazi di FOQUS. Questo include sia realtà stabilmente integrate nel progetto, sia attività che vi hanno trovato sede in modo temporaneo o che attualmente vi operano provvisoriamente.

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

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

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

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

## Hubruzzo

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

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

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

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

Coerentemente con ciò, la missione di Hubruzzo si articola lungo quattro pilastri fondamentali: valorizzare le eccellenze del sistema produttivo dell'Abruzzo, raccontare efficacemente queste buone pratiche di impresa, creare una rete virtuosa di scambio a livello internazionale, nonché, in un'ottica di scalabilità, esportare questo modo di fare industria in maniera etica e responsabile in altri luoghi. In particolare, la missione e il Manifesto dei Valori<sup>12</sup> sono due strumenti chiave per Hubruzzo che ne guidano l'operato.

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

Tra questi progetti emergono: Debate<sup>13</sup>, un'iniziativa che introduce la metodologia del *debate*, ovvero di dibattito moderato, nelle scuole abruzzesi con l'obiettivo di formare cittadini consapevoli e attivamente coinvolti nella società,

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

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

sviluppano capacità di pensiero critico e argomentazione; NEO<sup>14</sup>, un progetto nato per contrastare lo spopolamento dei piccoli comuni montani abruzzesi, coinvolgendo giovani che vi si trasferiscono temporaneamente, ricevendo formazione su imprenditorialità e cultura locale, con l'obiettivo di incentivare nuovi insediamenti e attività; Osservatorio Abruzzo<sup>15</sup> un progetto collaborativo di monitoraggio e analisi dei fenomeni socio-economici regionali.

### ***Isola Catania***

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

### ***Centrale Fies***

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

### ***Composizione dell'ecosistema (attori presenti e governance)***

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

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

### ***Il ruolo della misurazione di impatto sociale***

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

### ***Il modello di finanziamento***

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

### ***Il ruolo dell'attore pubblico***

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

### ***La dimensione imprenditoriale***

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

### ***Portinerie di comunità@\_Rete Italiana Cultura Popolare***

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

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

### ***Composizione dell'ecosistema (attori presenti e governance)***

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

### ***Il ruolo della misurazione di impatto sociale***

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

### ***Il modello di finanziamento***

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

### ***Il ruolo dell'attore pubblico***

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

### ***La dimensione imprenditoriale***

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

- Carta Abitante: per accedere ai vari servizi delle Portinerie;
- Contributo servizi di prossimità<sup>16</sup>
- Contributo per utilizzo esclusivo degli spazi;
- Vendita libri e *book sharing*;
- Vendita gadget di Portinerie o prodotti da interventi sociali;
- Punto piccola somministrazione e vendita prodotti di cooperative sociali (es: passata di pomodoro, vino e marmellate prodotte da carcerati, persone con disabilità, ecc.).

### ***Factory Grisù***

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

---

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

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

### ***Composizione dell'ecosistema (attori presenti e governance)***

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

### ***Il ruolo della misurazione di impatto sociale***

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

### ***Il modello di finanziamento***

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

### ***Il ruolo dell'attore pubblico***

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

### ***La dimensione imprenditoriale***

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

### ***Consorzio GOEL***

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

### ***Composizione dell'ecosistema (attori presenti e governance)***

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

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

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

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

### ***Il ruolo della misurazione di impatto sociale***

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

### ***Il modello di finanziamento***

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

### ***Il ruolo dell'attore pubblico***

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

### ***La dimensione imprenditoriale***

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

Le Attività principali del GOEL sono:

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