



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DELLA REPUBBLICA DI SAN MARINO

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE

Corso di laurea in Comunicazione e Digital Media

Titolo della tesi
**La narrazione che crea valore:
il caso Figli del Mondo e Appenninol'hub**

Tesi di laurea in
Comunicazione d'impresa e gestione della reputazione

Relatore
Prof. Luca Poma

Presentata da
Mariasole Ceccarini

Anno Accademico 2024/2025

Indice

Introduzione.....	3
Capitolo 1 - Quadro teorico e metodo utilizzato.....	4
1.1 La reputazione e i 3 pilastri fondamentali	4
1.2 Responsabilità Sociale d'Impresa.....	5
Capitolo 2 - Figli del Mondo e Appenninol'hub.....	8
2.1 La storia di Figli del Mondo e le iniziative all'estero più rilevanti.....	8
2.2 Progetti attuali: Vorrei, Appenninol'hub, Ca'co e impatto sociale.....	9
2.3 Vision Appenninol'hub 2025-2030.....	14
Capitolo 3 – Intervista doppia e analisi	15
3.1 Metodologia utilizzata per l'analisi: griglia di domande e finalità.....	15
3.2 Analisi comparativa delle interviste.....	18
3.3 Analisi startup seguite da Appenninol'hub.....	20
3.4 Mappatura stakeholder Appenninol'hub	22
3.5 Analisi dei competitor di Appenninol'hub.....	26
Conclusione.....	28
Bibliografia e sitografia.....	29
APPENDICE A - Trascrizione doppia intervista: Lino Sbraccia e Andrea Zanzini.....	32
APPENDICE B - Consensi per l'utilizzo di immagini.....	46

Introduzione

La seguente tesi intende analizzare l'associazione Figli del Mondo e l'incubatore di startup Appenninol'hub. Figli del Mondo e Appenninol'hub hanno accolto con grande entusiasmo la scelta di analizzare le loro realtà, dando la possibilità alla sottoscritta di conoscere in profondità i progetti di riferimento attuali.

L'avvocato Giorgio Tentoni insieme all'avvocato Astorre Mancini hanno presentato alla sottoscritta le realtà Figli del Mondo e Appenninol'hub. Durante il percorso di ricerca la tesista si è interfacciata con figure quali Lino Sbraccia, attuale presidente di Figli del Mondo e Andrea Zanzini, attuale Project leader di Appenninol'hub.

La tesi è suddivisa in tre capitoli: il primo capitolo riporta un estratto del volume di riferimento *"Il reputation management spiegato semplice, con un focus sulla misurazione della reputazione"* e ne consegue la metodologia scelta per analizzare i casi studio e un approfondimento sulla Responsabilità Sociale d'Impresa.

Nel secondo capitolo viene presentata la storia di Figli del Mondo, dalle iniziative estere più rilevanti ai personaggi più influenti e storici della ONG. In seguito, vengono descritte le realtà create da Figli del Mondo e il loro impatto attuale.

Il terzo capitolo analizza la doppia intervista effettuata dalla sottoscritta, che vede Lino Sbraccia e Andrea Zanzini come soggetti principali. Nella seconda parte del capitolo vengono analizzati i competitor di Appenninol'hub, analizzata la mappatura degli stakeholder dell'incubatore e le startup campione che l'acceleratore ha seguito nell'ultimo anno.

Infine vengono tratte le conclusioni, evidenziati i risultati più significativi e dichiarati i limiti dello studio.

Capitolo 1 – Quadro teorico e metodo utilizzato

1.1 La reputazione e i 3 pilastri fondamentali

La reputazione consiste nel grado di allineamento tra immagine e identità, e si costruisce nel tempo attraverso l'interazione con tutti gli stakeholder. Non è una caratteristica propria dell'impresa, ma un attributo di essa, e, in quanto tale, le viene riconosciuta e certificata dall'esterno (Poma L., Grandoni G., 2021, p. 35).

La corporate reputation, così come è stata definita, poggia su tre pilastri fondamentali: la qualità del prodotto, la capacità di ascolto e il grado di autenticità.

La correlazione tra il pilastro della qualità del *prodotto/servizio offerto* e la reputazione rappresentano un elemento fondamentale per la costruzione delle fondamenta di una solida reputazione [...] Senza un prodotto o un servizio di qualità, sarà impossibile costruire una relazione di valore con il pubblico basata sulla fiducia (Poma L., Grandoni G., 2021, p. 40).

Il secondo pilastro riguarda la capacità di ascolto dell'organizzazione verso i propri stakeholder, fino a monitorare e a rispondere in modo congruente alle esigenze di questi e intercettare i segnali deboli di crisi reputazionale¹. Il terzo pilastro si riferisce all'autenticità, un asset di fondamentale importanza e a questi pilastri si aggiunge un potentissimo acceleratore: l'emozione.

L'incredibile potere delle emozioni rappresenta il più potente stimolante esistente per veicolare quei messaggi funzionali a creare buona reputazione, e consente all'organizzazione di far penetrare il messaggio a livello più profondo, toccando le corde dell'animo dell'interlocutore e lasciando un segno, tale da costruire un elemento distintivo rispetto alla concorrenza (Poma L., Grandoni G., 2021, p. 41).

Attraverso questa cornice teorica, la seguente tesi intende indagare la narrazione e le pratiche di coinvolgimento di Figli del Mondo e di Appenninohub attraverso una griglia di osservazione metodologica riferita ai tre pilastri della corporate reputation.

L'obiettivo della ricerca intende rispondere alla domanda: "In che modo la narrazione e le pratiche di coinvolgimento adottate da Figli del Mondo e da Appenninohub contribuiscono alla creazione di valore reputazionale per l'incubatore e per le startup coinvolte?"

Per rispondere alla domanda di ricerca sono state effettuate interviste sulla base dello studio del volume "*Il reputation management spiegato semplice, con un focus sulla misurazione della reputazione*" scritto dal Professor Luca Poma, relatore di questa tesi, e dalla Dott.ssa Giorgia Grandoni, la quale ha seguito le fasi di ricerca e di stesura del seguente elaborato.

¹Poma L., Grandoni G., *Il reputation management spiegato semplice, con un focus sulla misurazione della reputazione*, 2021, p. 40

Gli intervistati sono stati selezionati per il loro ruolo definibile “cardine” all’interno dell’associazione e dell’incubatore. L’intervista a Lino Sbraccia è stata svolta il 29 luglio 2025 nel Centro Uffici Tavolucci di San Marino. L’intervista ad Andrea Zanzini è stata svolta il 4 agosto 2025 da Ca’Co Casa Coliving a Ca’ Bicci, Pennabilli. Le interviste sono state registrate con il consenso dei soggetti intervistati e successivamente trascritte. Sono state omesse ripetizioni per consentire una lettura più agevole.

Le fonti utili per la ricerca sono state i siti web ufficiali sia di Figli del Mondo che dell’incubatore, i documenti ufficiali pubblicati e sono stati visionati i canali ufficiali specialmente di Appenninol’hub.

I criteri di valutazione utilizzati per l’analisi sono stati delineati sulla base dei tre pilastri fondamentali della corporate reputation, che sono: la qualità del prodotto, la capacità di ascolto e il grado di autenticità.

Gli strumenti utilizzati per costruire la narrazione riguardano lo storytelling e gli eventi organizzati dall’incubatore.

Gli indicatori tenuti in considerazione per rispondere alla domanda di ricerca iniziale sono il numero di startup seguite Appenninol’hub e il numero di stakeholder.

1.2 Responsabilità Sociale d’Impresa

Secondo la *“Raccolta ed analisi delle buone prassi in materia di Responsabilità Sociale d’Impresa”*, pubblicata sul sito ufficiale dell’associazione Figli del Mondo, il concetto di Responsabilità Sociale d’Impresa è definito come l’integrazione volontaria delle problematiche sociali ed ecologiche; nelle operazioni commerciali e nei rapporti delle imprese con gli stakeholder. Questo significa che un’azienda, tramite l’utilizzo della RSI può decidere se andare oltre al profitto e mettere al centro il benessere dei suoi clienti, interagendo con l’ambiente circostante e con le comunità in cui esercita le proprie competenze e abilità.

Il termine responsabilità racchiude in sé l’impegno dell’impresa a rispondere di tutti i propri comportamenti e risultati sul piano etico e a stabilire una comunicazione con tutti gli stakeholder che sia in grado di costruire un rapporto basato sulla fiducia e sullo scambio d’idee per il benessere comune (Poma L., Grandoni G., 2021, p. 59).

Grazie alla Responsabilità Sociale d’Impresa un’azienda può analizzare l’impatto che stanno avendo le sue scelte sulla società, costruendo un dialogo con i propri stakeholder.

Il punto di incontro tra responsabilità sociale ed economia civile scaturisce dalla riflessione sulle forme di incontro tra ricchezza e povertà, dove la vera forma di incontro è data dalla reciprocità e dove la filantropia diventa strumento per far scaturire l’amicizia tra chi dona e chi riceve (Baldarelli M., Imperiale A., Urbinati J., 2007, p.12).

Un investitore filantropo è colui che finanzia non solo per un ritorno economico, ma anche per generare un impatto sociale e ambientale positivo, come nel caso della realtà filantropica Figli del Mondo.

Un'indagine effettuata nel 2007 si è proposta di valutare come le aziende riminesi si comportassero di fronte alla Responsabilità Sociale d'Impresa per soddisfare gli interessi degli stakeholder; nella ricerca di equilibrio tra performance economiche, sociali ed ambientali. Lo studio², condotto dalla Camera di Commercio della Romagna, insieme alla facoltà di Economia dell'Università di Bologna e congiuntamente all'associazione Figli del Mondo, ha indagato su come le imprese in Emilia-Romagna interpretassero e applicassero la Responsabilità Sociale d'Impresa.

L'analisi, effettuata tramite questionari e interviste, ha evidenziato come parecchie aziende riminesi siano sensibili ai temi di RSI; trasformando questo impegno volontario in cultura aziendale. Le pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa si diversificano in aspetti come: l'attenzione ai dipendenti, i rapporti corretti con i clienti e i fornitori, il supporto alle comunità limitrofe, l'etica e la sostenibilità.

Un comportamento socialmente responsabile presume la diffusione di una cultura d'impresa in cui le relazioni rappresentano un asset intangibile che genera valore e la cui finalità è creare un contesto improntato alla fiducia e al soddisfacimento dei reciproci bisogni, accrescendo in tal modo la credibilità dell'impresa nei confronti degli stakeholder, costruendo un vantaggio competitivo duraturo in virtù dello stretto rapporto tra performance socio-ambientali ed economiche, e in definitiva, rafforzando la reputazione (Poma L., Grandoni G., 2021, p. 67).

Nonostante adottino pratiche responsabili, solo il 4,2% delle imprese fa il suo rendiconto sul bilancio sociale e nessuna di queste aziende fa un bilancio ambientale. Questi risultati³ definiscono una forma di RSI "sommersa", riducendo la possibilità di consolidare la fiducia con gli stakeholder e limitando il consolidamento reputazionale di queste aziende.

Lo studio⁴ conferma che quando la RSI diventa parte della cultura d'impresa, questa genera vantaggi reali e concreti sia per le aziende, le quali migliorano le prestazioni, sia per il territorio che può trarne vantaggi di coesione e partecipatività sociale.

La ricerca prende come riferimento le imprese più influenti del territorio riminese in contatto con Figli del Mondo e che hanno integrato la RSI nel loro modo di operare e nella loro strategia. Tra le imprese sono presenti Maggioli, Eticredito, Pazzini Editore, Teddy e Focchi.

² Baldarelli M., Imperiale A., Urbinati J., 2007, p. 19

³ Ivi, p. 46

⁴ Ivi, p. 7

Focchi S.p.A⁵, un'azienda leader nel settore delle facciate continue, non si è limitata alla RSI interna ma ha esteso il suo interesse verso cause di contesto sociale più ampio. Nel 1999 l'amministratore delegato Maurizio Focchi creò l'associazione Cittadinanza Onlus per sviluppare progetti di riabilitazione psichiatrica e interventi psicosociali nei paesi non sviluppati. In collaborazione con l'organizzazione mondiale della sanità, l'associazione operava nei contesti poveri dove la marginalità incontrava la sofferenza psichiatrica.

In relazione a questa scelta, Focchi S.p.A. ha contraddistinto la sua attività sostenendo e legando il proprio nome a un impegno fortemente etico. Questo progetto⁶ portò benefici ai destinatari, e al contempo contribuì a rafforzare la proposta e la reputazione aziendale.

L'impresa guadagnò prestigio e ricevette riconoscimenti come il Premio Takunda 2005, riguardante le iniziative di solidarietà internazionale che si sono distinte per innovatività e utilità sociale.

Dalla lettura di "Raccolta ed analisi delle buone prassi in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa" appare che la RSI nel contesto riminese è stata in grado di aggregare etica, competitività e sviluppo territoriale. Integrare la RSI nella propria cultura aziendale porta a benefici reali e tangibili. Le aziende che scelgono questa direzione migliorano le proprie prestazioni in un mercato iper-competitivo, grazie anche al coinvolgimento diretto con le comunità limitrofe.

Concludendo, la RSI può avere diverse sfaccettature e passare dal volontariato al sostegno verso l'ambiente circostante, fino alla solidarietà nei paesi in via di sviluppo, come nel caso dell'associazione Figli del Mondo.

La RSI si può trasformare quindi in una sensibilizzazione e in un fattore strategico, dando vita a un valore condiviso, mediante la connessione dell'azienda con il territorio e mettendo al centro la qualità di vita di tutta la collettività.

⁵ Baldarelli M., Imperiale A., Urbinati J., 2007, p. 82

⁶ Ivi, p. 83

Capitolo 2 - Figli del Mondo

2.1 La storia di Figli del Mondo e le iniziative all'estero più rilevanti

Figli del Mondo è una associazione di Promozione Sociale nata nel 2002 nel territorio della provincia di Rimini. La mission iniziale di Figli del Mondo verteva sulla creazione di una rete di interlocutori, tra cui organizzazioni e professionisti volti a individuare nuove modalità di fare impresa, attraverso buone pratiche e azioni di Responsabilità Sociale d'Impresa. Tramite questa rete, le aziende offrivano a tutta la comunità le proprie risorse umane ed economiche. Figli del Mondo mise in contatto il mondo Profit con il mondo No-Profit, promuovendo il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa all'interno delle aziende, con l'obiettivo di divulgare un'economia responsabile e sostenibile.

Dal 2004 Figli del Mondo ha sviluppato una collaborazione costante con la Camera di Commercio di Rimini, ora della Romagna, divenendo partner operativo per la promozione della Responsabilità Sociale d'Impresa, dell'Innovazione sociale e dell'incubazione di nuove imprese, sviluppando un vero e proprio Distretto dell'Economia Responsabile (Figli del Mondo, *Curriculum Figli del Mondo*, documento interno, 2025, p. 8).

L'associazione Figli del Mondo nasce grazie all'intuizione di Giorgio Tentoni, avvocato riminese coinvolgente, il quale seguiva come operatore legale le migliori aziende di Rimini. All'epoca dei fatti Giorgio era in stretto contatto con l'associazione comunità Papa Giovanni XXIII fondata da Don Oreste Benzi, un sacerdote caritatevole a favore dei più deboli e che si è impegnato nella risoluzione di gravi problemi sociali. Uno di questi era lo scenario giovanile presente in Bolivia. Per sostenere la causa, Tentoni decise di contattare tutte le migliori aziende di Rimini e aiutare concretamente Morris Bertozzi, il responsabile delle attività condotte dall'associazione Papa Giovanni XXIII a La Paz. L'associazione Papa Giovanni riuscì in questo modo a creare Sant'Aquilina, una comunità di recupero per ragazzi senza dimora con problemi di tossicodipendenza a La Paz, in Bolivia.

Nella seconda fase, Figli del Mondo divenne un mediatore culturale tra gli imprenditori locali riminesi e i soggetti in stato di necessità nel Terzo Mondo, comportandosi da soggetto facilitatore. Gli obiettivi si estesero fino alla promozione e diffusione delle buone pratiche verso le aziende: Figli del Mondo da questo momento in poi opera come soggetto attuatore. La domanda di ricerca di Figli del Mondo verteva sull'analizzare quanto a un'azienda convenisse assumere un atteggiamento inclusivo e costruttivo verso i propri stakeholder. Era il 25 gennaio 2008 quando morì Morris Bertozzi, persona fondamentale che agevolava il collegamento tra la comunità Papa Giovanni XXIII e Figli del Mondo.

Nella terza fase nasce Primo Miglio, un progetto nato dopo una profonda crisi di Figli del Mondo. Primo Miglio, finanziato da Banca Popolare Etica, divenne un punto di ascolto per imprese innovative e un acceleratore di startup responsabili.

L'acceleratore nasce con l'obiettivo di favorire la crescita e lo sviluppo sul mercato di nuove imprese che inseriscano nel proprio DNA il seme della Responsabilità sociale d'Impresa (Figli del Mondo, *Curriculum Figli del Mondo*, documento interno, 2025, p. 29).

Nel 2020 nasce Appenninol’hub, realtà coordinata e gestita interamente da Figli del Mondo. Purtroppo, dopo un incidente che ha causato la morte di Morris Bertozzi nel 2008, le connessioni tra Figli del Mondo e le realtà all’estero si spensero lentamente fino a cessare. Oggi Figli del Mondo opera a livello nazionale.

2.2 Progetti attuali: Vorrei, Appenninol’hub, Ca’co e impatto sociale

La cooperativa e impresa sociale “Vorrei”⁷ nasce a Pennabilli e ha sede a Novafeltria, con l’intenzione di promuovere il ripopolamento. L’idea al centro verte sul concetto di riabitare, rigenerando legami, autonomia e trasformazione. Vorrei è una startup di maggioranza femminile, 5 donne e 3 uomini, professionisti altamente qualificati tra cui Andrea Zanzini, presidente dell’impresa sociale stessa.

Appenninol’hub è oggi un incubatore di startup, segue progetti di impresa abitante che aspirano a riabitare e riqualificare borghi e aree interne. Tra i servizi, l’incubatore offre assistenza tecnica a enti pubblici ed è attivo nell’attuazione del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza). La Camera di commercio è tra gli enti promotori dell’incubatore.

Appenninol’hub è un progetto in cui 26 enti territoriali coordinano le proprie energie per offrire alle Comunità di tutto il paese un’ampia gamma di opportunità, strumenti e servizi che accompagnino a sviluppare le proprie aspirazioni di sviluppo economico e sociale (Figli del Mondo, *Curriculum Figli del Mondo*, documento interno, 2025, p. 23).

Si evidenzia che, fin dal suo primo anno di vita, Appenninol’hub⁸ venne riconosciuto come la migliore proposta di community building per le aree interne. Questo riconoscimento è rilasciato dal Premio Nazionale WelfareCheImpresa, da AICCON, da Intesa San Paolo piuttosto che dal Politecnico di Milano.

Appenninol’hub ha strutturato negli anni un percorso di formazione gratuito chiamato Call Economie Abitanti, nel quale accompagna le startup che vogliono riqualificare e riabitare le aree rurali e spopolate italiane. Il report di AICCON, istituto di ricerca che ha sede operativa a Forlì, fornisce una visione chiara sull’esperienza vissuta dagli startupper seguiti dall’acceleratore.

Il report sottolinea come “Economie Abitanti” sia interessato ad accompagnare i progetti nati dal basso, tramite la motivazione personale o di gruppo, in grado di dare risposta a esigenze o a bisogni di chi vive e vuole riabilitare le aree marginali.

L’acceleratore segue progetti che hanno caratteristiche precise come il forte radicamento territoriale, il coinvolgimento delle comunità di riferimento, la progettualità imprenditoriale, la creazione di nuovi scambi economici e infine la costruzione di nuove forme di scambio mutualistico (Report AICCON, 2024, p. 4).

⁷ Impresa Sociale Vorrei, “*Sito ufficiale*”, Impresa Sociale Vorrei. Disponibile su: <https://www.impresasocialevorrei.com> [consultato il 6 luglio 2025]

⁸ Figli del Mondo, *Curriculum Figli del Mondo*, 2025, p. 23

In *Figura 1* vengono mostrate sei aree inerenti al valore generato dalle Economie Abitanti e individuate dal centro di ricerca AICCON. Dal seguente grafico è possibile osservare come il valore totale converga lo sviluppo di comunità al coinvolgimento della comunità abitante, la risposta ai bisogni della comunità, la tutela dei beni comuni, la generazione di valore economico e di occupazione, lo sviluppo innovativo abitante e lo sviluppo territoriale abitante.

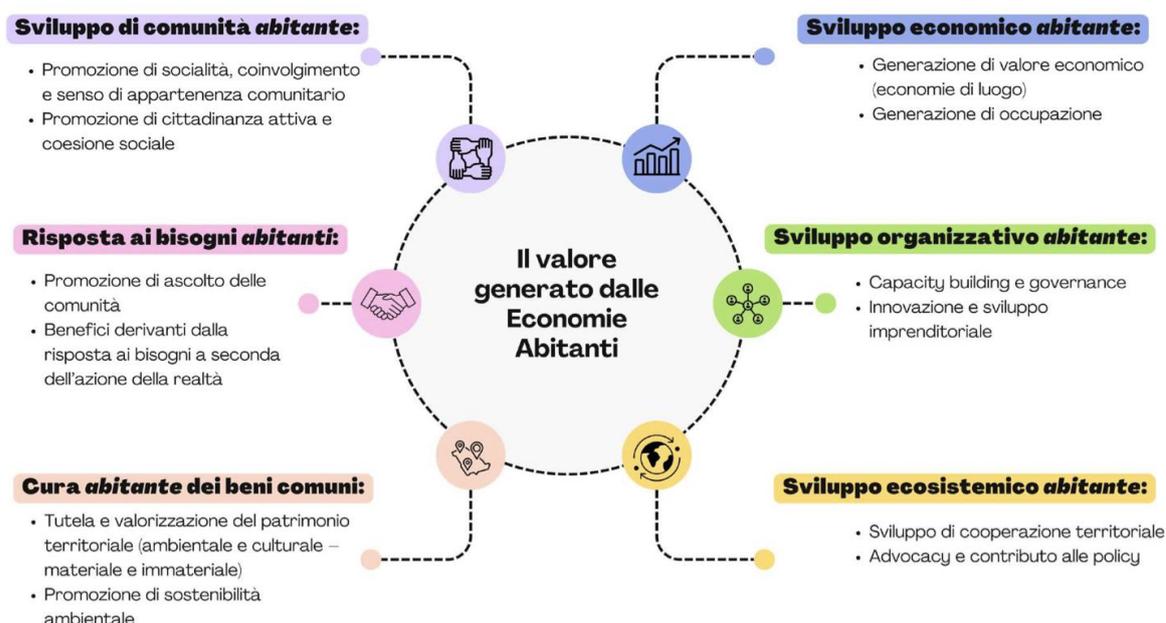


Figura 1 – Report AICCON, 2024, p. 11

Il percorso Call Economie Abitanti⁹ propone un laboratorio formativo gratuito di 8 mesi rivolto a tutte le startup scelte, con l'obiettivo di rintracciare un linguaggio comune e riflettere sul valore del progetto. Gli unici servizi a pagamento per le startup sono i 2 meeting di team building e l'alloggio.

Sono diversi i temi trattati durante le giornate di formazione e comprendono sei unità didattiche, tra cui strategie di innovazione sociale, strumenti e metodi per la rigenerazione, capitale umano in cui è centrale la comunicazione, il team buiding e la formazione di capitale umano. Nelle giornate formative sono presenti lezioni inerenti al design d'impresa, ai finanziamenti, alla misurazione dei dati e vengono condotti approfondimenti dei settori cardine quali il turismo, settore culturale, della ristorazione e della panificazione, fino al settore primario.

Le startup scelte vengono seguite una ad una tramite un accompagnamento one-to-one, analizzate e riconosciute le loro peculiarità fino a valutare quanto il modello di misurazione sia efficace. Infine, viene programmato un incontro conclusivo in cui vengono ricostruiti i toolkit, le metodologie, i template, le risorse online e le metriche,

⁹ Appenninol'hub, "Call economie abitanti 2024-2025", Appenninol'hub. Disponibile su: <https://www.appenninohub.it/call-economie-abitanti-2024-2025/> [consultato il 9 luglio 2025]

guidando i nuovi imprenditori verso la creazione di un business plan e idea completa da proporre sul mercato. Questi toolkit sono flessibili e si adattano al tipo di organizzazione su cui operano: per le organizzazioni più strutturate sono efficaci istantaneamente, mentre i progetti ancora in fase di lavorazione utilizzeranno questi toolkit come bussola. Il 27 giugno si è tenuta a Pennabilli la “Call Economie Abitanti 2024-2025”, un appuntamento annuale dove 16 startupper hanno presentato i loro progetti a stakeholder quali finanziatori, proprietari di banche, assessori dei comuni limitrofi.

Alle candidature iniziali hanno aderito 234 startup da tutta Italia: 42% dal Nord, 36% dal Sud, 22% dalle isole e 70 progetti provenienti dall’Emilia Romagna¹⁰. Andrea Zanzini, il project leader dell’incubatore, dichiara che le startup sono state selezionate da Appenninol’hub in base alle loro competenze e consapevolezza (con punteggio da 1 a 20), motivazione (da 1 a 20), stato dell’idea (da 1 a 10), propensione imprenditoriale (da 1 a 30), orientamento alla sostenibilità (da 1 a 20). Dati questi indicatori di selezione, 40 startup totali sono state scelte e 16 hanno presentato il loro progetto finale durante l’appuntamento “Call Economie Abitanti” del 27 giugno. Le 24 startup non sono state presenti durante la giornata per mancate competenze e idoneità ai requisiti richiesti.

Il Report sul valore generato dalle Economie Abitanti¹¹ pubblicato da AICCON descrive le evidenze qualitative e quantitative riguardo le Economie Abitanti in Romagna e descrive come le realtà rispondano alle esigenze della comunità, dei bisogni degli abitanti e quantifica l’interesse di queste economie locali a sviluppare attività per tutelare e valorizzare l’ambiente, anche attraverso investimenti economici.

¹⁰ Appenninol’hub, “Call economie abitanti 2024-2025”, Appenninol’hub.

<https://www.appenninohub.it/call-economie-abitanti-2024-2025> [consultato il 9 luglio 2025]

¹¹ Figura 2 tratta da AICCON, “Il valore generato dalle Economie Abitanti”, AICCON, 2024, p.15.

Disponibile su: <https://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2025/07/Appennino-HUB-Report.pdf>

Sviluppo di comunità *abitante*:

- **4 realtà su 5** realizzano momenti di **coinvolgimento** della comunità: di cui **3 su 5** di ascolto/consultazione e co-progettazione
- Tutte le realtà osservate propongono **attività di animazione per la comunità**: **4 su 5 organizzano eventi pubblici** coinvolgendo una media di circa 538 persone
- L'attività di **2 delle 5 realtà** ha generato la **nascita di altre associazioni/gruppi informali**
- **3 su 5 realtà** coinvolgono un gruppo di **persone volontarie**

Risposta ai bisogni *abitanti*:

- Gli ambiti di attività maggiormente diffusi tra le realtà osservate sono:
 1. **Culturale (3 su 5)** con una media di 537 persone beneficiarie
 2. **Servizi/sociale (3 su 5)** con una media di 5 persone beneficiarie
 3. **Formazione/educazione (3 su 5)** con una media di 38 persone beneficiarie
 4. **Rigenerazione del territorio (3 su 5)**
- Tutte le realtà hanno indicato che le loro attività principali sono nate per rispondere a un bisogno a cui prima non veniva data risposta o veniva data una risposta parziale

Cura *abitante* dei beni comuni:

- **3 realtà su 5** sviluppano **attività e investimenti** (economici e non) di tutela e valorizzazione del **patrimonio ambientale** (ambientale e culturale – materiale e immateriale)
- **3 realtà su 5** fanno attività e investimenti a favore della **tutela dell'ambiente** e della **promozione di sostenibilità ambientale**



Figura 2 – Report AICCON, 2024, p. 15

Secondo quanto descritto nel Report pubblicato da AICCON, l'obiettivo di Economie abitanti è costruire un modello sostenibile, in grado di affermare un futuro prospero alle comunità locali dell'entroterra.

Questo metodo è all'opposto di chi invece sfrutta le risorse per avere un guadagno tempestivo e istantaneo. La Call Economie Abitanti¹² promossa da Appenninol'hub si basa sulla consapevolezza del superamento riguardo la divisione tra il valore economico e valore sociale comunitario.

Un altro progetto avviato da Appenninol'hub è Ca'co, una casa CoLiving rurale nata a dicembre 2024 a Pennabilli. Offre servizi di Coworking e fornisce supporto come incubatore d'impresa. L'obiettivo principale di questo spazio è riabitare le aree interne e offrire un ambiente circondato dalla natura per creare nuove possibilità di comunità tramite la convivenza di individui estranei al territorio. Lo spazio promuove e sostiene l'economia circolare e secondo quanto riportato dal sito

Ca'co è per chi desidera vivere temporaneamente altrove, creare, rigenerarsi, avvicinarsi a un contesto rurale in dialogo con una comunità dinamica e accogliente (Ca'co, "Sito ufficiale").

¹² AICCON, "Il valore generato dalle Economie Abitanti", AICCON, 2024, p. 6.

Disponibile su: <https://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2025/07/Appennino-HUB-Report.pdf>

Ca'co si autodefinisce come un incubatore d'impresa rurale e come luogo stimolante; intende conciliare soggetti estranei al territorio per creare nuove startup a impatto sociale. Grazie alla collaborazione con Appenninohub, Ca'co diventa un laboratorio di innovazione diffusa e accoglie ospiti che vogliono trasformare i propri progetti in realtà concrete. Il CoLiving¹³ si impegna nella riduzione di consumi di energia, utilizzando energia elettrica green 100% rinnovabile, direttamente dalla cooperativa "E' nostra, l'energia è buona". Ca'co è un esperimento, per accertare se quest'esperienza può essere ripetuta in altri territori dove c'è richiesta di abitare e in assenza di immobili. Finanziato da Bancaetica, Ca'co è sostenuto dall'Impresa Sociale Vorrei e dalla Fondazione Peppino Vismara.

I tre progetti descritti in precedenza hanno punti cardine in comune quali la lotta contro lo spopolamento delle aree interne e una nuova modalità di abitare il territorio e di fare impresa.

¹³ Ca'co, "*Sito ufficiale*", Ca'co. Disponibile su: <https://www.cacocoliving.com> [consultato il 10 luglio 2025]

2.3 Vision Appenninol'hub 2025-2030

Il termine vision si riferisce alla proiezione futura di un progetto e guida l'attività imprenditoriale. La vision rappresenta l'ambizione alla base e la direzione che una singola azienda vuole intraprendere, scardinando il business attuale per proporre un'innovazione. Proietta l'azienda nel futuro e ne definisce il ruolo in ambito economico e sociale, definendo lo scopo dell'ente organizzativo.

Attraverso le interviste condotte a Lino Sbraccia e Andrea Zanzini, si afferma che tra le prospettive future di Appenninol'hub è presente una disposizione di crescita del neo progetto Ca'co Casa-Coliving. L'incubatore intende affiancare il tema di sviluppo d'impresa al tema di riabitare le aree interne. Appenninol'hub propone di valorizzare la resilienza, a cui aggiunge il tema del vivere e del convivere, attraverso l'accompagnamento a startup e tramite la creazione di spazi coworking come Ca'co.

Inoltre, Appenninol'hub è interessato a indagare le nuove modalità dei giovani nel rapporto tra tempi di vita e tempi di lavoro. Per l'incubatore, questo è un aspetto centrale per analizzare e comprendere il nuovo rapporto che hanno i giovani con il mondo del lavoro. Un caso di riferimento è il forno di San Leo, un progetto seguito da Appenninol'hub. Negli ultimi anni molti giovani si stanno appassionando alla panificazione, ma sempre meno sono disposti a lavorare di notte, un impegno che determinerebbe una pausa dalla vita comune.

Oggi al forno presente nella località San Leo si produce pane durante il giorno, questo è avvenuto dopo un ascolto e un coinvolgimento attivo della fascia giovanile appassionata alla panificazione. Questo approccio è cruciale: ascoltare le esigenze delle nuove generazioni permette di progettare insieme in modo efficace, coinvolgendo in questo caso la comunità giovanile dell'area interessata.

Fer-Menti, la prima cooperativa di comunità nata in Valmarecchia, sviluppata grazie a Appenninol'hub e Confcooperative Romagna, dal 2019 si impegna a rivitalizzare San Leo tramite servizi a cura del territorio¹⁴. Offre opportunità di lavoro e intende stimolare la nascita di nuove prospettive di comunità per chi vive le zone limitrofe.

La vision di Appenninol'hub nasce dall'esigenza di concretizzare e di dare valore alle aree interne come il territorio della Valmarecchia, proponendo nuovi modelli di vita comunitari.

¹⁴ Appenninol'hub, "AltaVal – la filiera corta in Area Interna", Appenninol'hub. Disponibile su: <https://www.appenninohub.it/altaval-filiera-corta-altavalmarecchia-grani-antichi-pane-ecommerce/> [consultato il 12 luglio 2025]

Capitolo 3 – Intervista doppia e analisi

3.1 Metodologia utilizzata per l'analisi: griglia di domande e finalità

L'obiettivo primo dell'intervista è analizzare più macroaree di indagine e avere una duplice testimonianza sulla visione interna dell'associazione, indagando quali sono le pratiche di coinvolgimento adottate un tempo da Figli del Mondo e oggi dall'incubatore Appenninol'hub.

Entrambi i soggetti intervistati si sono resi disponibili e non hanno accennato a tempistiche precise e per questo motivo alcune risposte risultano fuori tema o parallele all'idea iniziale. Non essendoci limite temporale, gli intervistati hanno avuto modo di spaziare nelle risposte.

Attraverso questa griglia di domande vengono presentate le aree tematiche e gli obiettivi della ricerca inerenti al quesito iniziale.

<i>Area tematica</i>	<i>Obiettivo della ricerca</i>	<i>Domanda di analisi</i>
Percezione e mission	Analizzare la percezione esterna ed interna dell'associazione da quando è mutata la sua mission iniziale	Com'è cambiata all'esterno e all'interno la percezione di Figli Del Mondo da quando la sua mission è passata da interventi nel terzo settore al favorire la nascita di startup nel territorio?
Mission e RSI	Indagare l'evoluzione della mission nel tempo. E come la mission può rientrare nel concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa	Come l'attuale mission di Figli del Mondo e attraverso Appennino Hub può rientrare nel concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa, e come questa può essere veicolata come una continuazione della mission originaria dell'associazione?

Stakeholder	Comprendere come gli stakeholder e i partner economici hanno reagito al cambiamento di mission e se ci sono state perdite di consenso e/o l'arrivo di nuovi partner	Come gli stakeholder e le realtà economiche con le quali interagiva Figli del Mondo hanno reagito a questo cambiamento della mission dell'associazione? Vi è stata una perdita di consenso e/o l'acquisizione di nuovi portatori d'interesse.
Stakeholder e comunicazione	Individuare gli stakeholder attuali e la tipologia di comunicazione adottata nella nuova mission da parte di Figli del Mondo e Appenninol'hub	Nel contesto attuale, a quale tipologia di stakeholder ritenete che Figli del Mondo e in particolare Appennino Hub debba rivolgersi? E qual è il tipo di comunicazione che viene adottato nella nuova mission?
Reputazione e stakeholder	Approfondire come il capitale reputazionale di Figli del Mondo si sia trasferito ad Appenninol'hub e come quest'evoluzione è stata percepita dai portatori di interesse	L'aspetto reputazionale è fondamentale per una ONG. Quanto questo aspetto reputazionale si è trasferito ed è stato recepito dagli stakeholder nella nuova operatività di Figli del Mondo e attraverso Appennino Hub?
Comunicazione	Comprendere la mission attuale di Figli del Mondo	Quali sono gli strumenti di comunicazione che Figli del Mondo adotta attualmente e/o intende adottare per veicolare la propria attuale mission? (verso le startup e non più approcciandosi al terzo mondo)

Storytelling unito alla reputazione	Indagare lo storytelling unito alla reputazione e quanto questo sia uno strumento d'interesse per i casi studio analizzati	Credete che lo storytelling unito alla reputazione possa dare una percezione diversa della ONG? Perché?
Comunicazione tramite influencer e rete	Indagare se Figli del Mondo e i suoi progetti attuali siano propensi al coinvolgimento di influencer per ampliare la propria rete	Figli del Mondo e i suoi progetti attuali hanno mai aspirato o hanno intenzione di coinvolgere influencer o micro-influencer per ampliare la propria rete?
Vision e prospettive future	Approfondire la vision di Figli del Mondo e di Appenninol'hub	Come definireste oggi la vision di Figli del Mondo e di Appennino Hub.
Intelligenza emotiva	Indagare se l'intelligenza emotiva è rilevante per Appenninol'hub	Quanto l'intelligenza emotiva è importante per voi e quanto è per voi uno strumento di crescita?
Ambassador	Approfondire l'intenzione riguardante la creazione di Ambassador interni all'associazione e all'incubatore	C'è stata fin dall'inizio l'intenzione di creare Ambassador interni o la dinamica è avvenuta con semplicità, in base ai ruoli predefiniti?
Strategie di coinvolgimento	Indagare quali strategie intende seguire Appenninol'hub per coinvolgere nuovi investitori	Quali strategie ritenete siano più appropriate per coinvolgere nuovi investitori per la crescita di Appenninol'hub?

3.2 Analisi comparativa delle interviste

Le interviste condotte a Lino Sbraccia, presidente di Figli del Mondo e ad Andrea Zanzini, direttore creativo dell'associazione e project leader di Appenninohub, restituiscono una visione interna ai progetti, di come la mission si è evoluta nel tempo, che rapporto ha avuto Figli del Mondo con i propri stakeholder e che rapporto ha oggi Appenninohub con i propri stakeholder. Nelle interviste si indaga l'importanza della Responsabilità Sociale d'Impresa per Figli del Mondo e come questo aspetto sia rientrato anche nel campo valoriale di Appenninohub.

Secondo quanto riportato dalle interviste, i cambiamenti di Figli del Mondo non sono mai stati netti. L'associazione ha attraversato fasi evolutive, periodi di indecisione, sperimentazioni, fino a momenti di determinazione che hanno dato vita a progetti inerenti alla riqualifica territoriale.

La mission nei primi anni si è ridefinita, fino al concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa, tramite un dialogo con le imprese e un metodo di formazione e sensibilizzazione che educava gli imprenditori a comunicare con le realtà del terzo mondo con continuità e trasparenza.

Dalle interviste condotte, si può constatare che l'obiettivo di Figli del Mondo verteva a informare l'imprenditore riguardo a come un atteggiamento inclusivo potesse diventare un vantaggio strategico e soprattutto un fattore etico da preservare nelle relazioni con culture straniere.

L'evoluzione reputazionale di Figli del Mondo è passata da una logica locale, operando nella provincia, a una logica multilivello, connettendosi con regioni limitrofe, fino a un'espansione nazionale e internazionale.

Dalla testimonianza di Lino Sbraccia emerge come all'interno dell'associazione sia avvenuta una "selezione naturale" e alcuni stakeholder non abbiano seguito il nuovo modo di operare e di fare beneficenza. Simultaneamente, si è assistito all'arrivo di nuovi portatori di interesse orientati verso la nuova vision.

Figli del Mondo passando da soggetto "facilitatore" a soggetto "attuatore", ha ridefinito il suo ruolo operativo, fino alla realizzazione di nuovi progetti comunitari.

Durante l'intervista, Andrea Zanzini ribadisce: *"Figli del mondo operava come soggetto facilitatore e il nostro obiettivo era far incontrare il mondo dell'impresa con il mondo del terzo settore e facilitare il progettare insieme, creando valore per entrambi."*

Attraverso questa testimonianza, si può comprendere come l'associazione abbia deciso di orientare la sua attività, utilizzando le sue competenze riguardo il settore dell'impresa e il terzo settore. Instaurare rapporti sia con imprese che con realtà del terzo mondo significa instaurare un rapporto tale da conoscere le soggettive dinamiche interne e le tempistiche.

Secondo Treccani: *“Il terzo settore è l’insieme delle organizzazioni della società civile che svolgono attività solidali di utilità sociale in vari ambiti quali assistenza, diritti umani, sanità, istruzione, tutela ambientale, cultura e sport”*.¹⁵

Andrea Zanzini afferma: *“La logica non era trovare soldi per servizi nel terzo settore, ma immaginare una realtà creata insieme: tra impresa e associazione.”* Da quel momento in poi Figli del Mondo divenne attuatore di progetti, cambiando la natura e la percezione esterna della ONG.

Figli del Mondo inizialmente ha agito come mediatore culturale tra imprenditori e realtà bisognose. L’operatività di Figli del Mondo si sviluppa sulla sua capacità di indagare e ascoltare, e come afferma Lino Sbraccia, l’associazione intende prestare attenzione alle esigenze del singolo.

Andrea Zanzini dichiara nell’intervista: *“Abbiamo cercato di creare un tipo di coinvolgimento in cui l’imprenditore non fosse solo una figura per finanziare. Il nostro obiettivo verteva sul far sentire l’imprenditore veramente realizzato, potendo trarne anche soddisfazione, coinvolgendo i propri dipendenti.”*

L’associazione, con il passaggio da soggetto facilitatore ad attuatore, ha avuto chiaramente una perdita di soci; riscontrando difficoltà dopo l’entrata in vigore del Codice del Terzo Settore (117/2017)¹⁶, il quale esclude concretamente la possibilità delle imprese For Profit di diventare socie di una ONG o di un Ente del terzo settore. L’entrata in vigore di questo codice, secondo Andrea Zanzini ha comportato danni sulla modalità di operare dell’associazione Figli del Mondo.

Lino Sbraccia afferma che: *“Abbiamo una reputazione che ci permette in alcuni casi e a fin di bene di poter attivare delle collaborazioni che non sono nella sfera di Appenninol’hub, ma che rafforzano e consolidano la nostra considerazione esterna.”*

Oggi, secondo Andrea Zanzini, l’obiettivo alla base di Appenninol’hub verte su accompagnare dalla nascita le imprese, operando fin da subito nel processo di crescita e di consolidamento delle startup. L’impegno maggiore è quello di *“garantire continuità agli effetti che produrranno, compresi quelli del lavoro, delle economie, fino ad altri effetti sociali sostenibili.”* L’intervistato dichiara che: *“Appenninol’hub fin da subito ha una reputazione altissima grazie all’impatto di Figli del Mondo”*. Dunque, Appenninol’hub ha fin da subito accolto questa eredità e al contempo ha dovuto costruire una sua identità separata.

Riguardo l’intelligenza emotiva, Andrea Zanzini la descrive come uno strumento primario, affermando che tutto il personale di Appenninol’hub ha letto il volume *“Intelligenza emotiva”* di Daniel Goleman. Questo diversifica l’incubatore dalle proposte classiche e tradizionali.

¹⁵ Enciclopedia Treccani, *“Terzo settore”*, Treccani. Disponibile su: [https://www.treccani.it/enciclopedia/terzo-settore_\(Lessico-del-XXI-Secolo\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/terzo-settore_(Lessico-del-XXI-Secolo)/) [consultato il 18 luglio 2025]

¹⁶ Camera dei deputati, *“Riforma del Terzo Settore”*, Camera dei deputati, 29 settembre 2022. Disponibile su: <https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1105128.pdf> [consultato il 18 luglio 2025]

Entrambi gli intervistati evidenziano come l'intelligenza emotiva sia da sempre una risorsa fondamentale per costruire e consolidare la propria reputazione. L'intelligenza emotiva di cui parla il project leader di Appenninol'hub si riflette anche sui legami che l'acceleratore coltiva con le realtà che segue. L'approccio metodologico di Appenninol'hub si focalizza sul coinvolgimento emotivo e sulla valorizzazione delle persone, tramite incontri, lezioni di formazione ed esperienze immersive in cui al centro ci sono i bisogni degli startupper.

3.3 Analisi startup seguite da Appenninol'hub

La seguente analisi considera alcune startup campione seguite da Appenninol'hub. I fattori di scelta di queste startup riguardano il settore di queste piccole imprese, ovvero il servizio o il prodotto che propongono; nessuna delle startup analizzate offre la stessa prestazione. Un altro fattore riguarda il territorio di operatività: parte delle startup riguardano l'area Emiliano-Romagnola fino ai territori piemontesi. Un altro indicatore si riferisce alla fase di sviluppo. Alcune startup sono già operative, altre sono in fase di avvio o in corso di fase progettuale e di crescita. I due indicatori finali riguardano la finalità sociale, quindi la riqualifica territoriale, benessere comunitario e sanitario e l'innovazione di prodotto o servizio.

Tra le startup campione seguite dall'incubatore viene presentata Biula¹⁷, startup nata nel 2020 e che produce linfa di betulla nella Valle Varaita in Piemonte a 1200m. E' la prima azienda italiana a produrre linfa di betulla BIO. La linfa di betulla contiene sali minerali come il potassio, calcio, magnesio e vitamina C. Tra i prodotti propongono linfa di betulla al limone, linfa di betulla bio e al limone. La seguente startup promuove il consumo sostenibile di questa linfa tramite una comunicazione semplice.

Una seconda startup è borgo germoglio¹⁸, un'impresa sociale con sede a Verucchio e che fonde sostenibilità, benessere e tradizione. Ospita attività scolastiche per giovani dai 3 ai 14 anni, un laboratorio di arte visiva, musicale e teatrale. L'obiettivo di borgo germoglio è creare una comunità consapevole, inclusiva, che rispetti l'ambiente e le persone, attraverso l'incontro tra generazioni e la valorizzazione delle diversità.

Collettivo E3b¹⁹, il nome deriva da *trèb* che in dialetto romagnolo significa raduno con amici o con la famiglia e viene utilizzato nei contesti di piccoli paesi. E3b è un collettivo ancora in fase di sviluppo; ha l'obiettivo di rivalorizzare la memoria locale, tramite incontri con signori che raccontano la storia dei nostri territori. I ragazzi del collettivo danno voce alle storie tramite con un accompagnamento musicale, con violino e fisarmonica. *"Il gruppo intende attivare percorsi per coinvolgere abitanti, comunità, istituzioni, recuperando saperi, storie e pratiche del territorio."* Durante il percorso con Appenninol'hub sono emersi i bisogni del collettivo E3b, come la necessità di

¹⁷ Biula, "Sito ufficiale", Biula. Disponibile su: <https://biula.it/blogs/news> [consultato il 20 luglio 2025]

¹⁸ Appenninol'hub, "Borgo Germoglio", Appenninol'hub, 4 luglio 2025. Disponibile su: <https://www.appenninohub.it/borgo-germoglio/> [consultato il 20 luglio 2025]

¹⁹ Appenninol'hub, "Collettivo E3B", Appenninol'hub, 6 luglio 2025. Disponibile su: <https://www.appenninohub.it/collettivo-e3b/> [consultato il 20 luglio 2025]

competenze per facilitare i processi di collaborazione per le attività future, una richiesta di assistenza per organizzare eventi e per la parte comunicativa e per un possibile coinvolgimento di enti pubblici per le iniziative future.

L'osteria sociale il Povero Diavolo²⁰ Aldeia soc.coop.va è il primo ristorante sociale a Torriana. Offre opportunità di lavoro a persone in stato di bisogno. Aldeia, dal portoghese "villaggio" rappresenta una visione di economia solidale e circolare. Grazie al percorso con Appenninol'hub, l'attività di ristorazione ha rafforzato la propria identità come organizzazione solida e innovativa, in grado di valorizzare le proprie esperienze imprenditoriali e commerciali.

Amara²¹ si presenta come è un edu-villaggio e co-living situato nell'appennino bolognese; è un borgo polifunzionale che accoglie sia bambini che adulti, è un luogo in cui sviluppare la propria identità e sensibilità, in contrapposizione alle tecnologie, alle sfide geopolitiche e ambientali di oggi. L'edu-villaggio promuove l'educazione, il benessere, la connessione tramite le relazioni autentiche, l'ambiente e la sostenibilità.

Radnext²² è una realtà che offre strategie e piani solidi di sostenibilità ambientale per aziende e pubblica amministrazione. I loro servizi riguardano la consulenza, la progettazione e la formazione per un piano di sostenibilità strategico. I loro prodotti tra cui SoilNext, sfruttando il micelio, rendono il suolo vivo e sano e aumentano la biodiversità utile nel suolo.

Le startup campione prese in esame sebbene operino in settori differenti, sono tutte accomunate da obiettivi affini e orientati all'innovazione, alla sostenibilità e all'impatto sociale. La diversità delle nuove imprese può rappresentare un punto di forza per Appenninol'hub, il quale opera in campi differenti, accompagnando e formando le startup.

Ogni startup individuata ha valori radicati e competenze che rappresentano il patrimonio immateriale di Appenninol'hub. Nell'insieme, le startup seguite contribuiscono al consolidamento del ruolo dell'incubatore come accompagnatore e acceleratore di startup nel campo di riqualifica e sviluppo territoriale.

²⁰ Appenninol'hub, "Aldeia – Povero Diavolo Cooperativa Sociale", Appenninol'hub, 5 luglio 2025. Disponibile su: <https://www.appenninohub.it/aldeia-povero-diavolo-cooperativa-sociale/> [consultato il 22 luglio 2025]

²¹ Amara village, "Sito ufficiale", Amara village. Disponibile su: <https://www.amaravillage.it> [consultato il 22 luglio 2025]

²² Radnext, "Sito ufficiale", Radnext. Disponibile su: <https://radnext.it> [consultato il 23 luglio 2025]

3.4 Mappatura stakeholder Appenninol’hub



Figura 3 – La rete di Appenninol’hub, 2020

Come emerge dalla *Figura 3*, disponibile sul sito ufficiale dell’incubatore²³ e datata all’anno 2020, si può affermare che alla rete di Appenninol’hub aderiscono numerosi partner nazionali e internazionali. Attraverso la lettura della rappresentazione “a stella”, si individuano portatori di interesse quali le istituzioni pubbliche tra cui enti territoriali che conciliano l’aspetto narrativo, educativo e collettivo di Appenninol’hub. Tra gli stakeholder si osservano i comuni di Novafeltria, di Poggio Torriana e di Verrucchio²⁴. Questi sono parte dei comuni della Valmarecchia e operano come comuni strategici ed esterni alle grandi città romagnole. Sono poi presenti il Parco interregionale del Sasso Simone e Simoncello;

L’ente Camera di Commercio della Romagna, Forlì-Cesena e Rimini è un grande sostenitore e mediatore tra istituzioni e territori ed è il portatore di interesse che credette fin da subito al progetto Figli del Mondo.

²³ Appenninol’hub, “La rete di Appenninol’hub“, Appenninol’hub. Disponibile su: <https://www.appenninohub.it/la-rete/> [consultato il 25 luglio 2025]

²⁴ Unione di Comuni Valmarecchia, “I Comuni dell’Unione“, Unione di Comuni Valmarecchia, 29 marzo 2023. Disponibile su: <https://www.vallemarecchia.it/elementi-per-homepage/i-comuni-dellunione> [consultato il 26 luglio 2025]

I GAL Valli Marecchia e Conca²⁵ sono gruppi di azione locale in grado di connettere enti pubblici, associazioni e imprese ai cittadini e sono a favore dello sviluppo dell'appennino riminese. I GAL sono in contatto con territori e soggetti sia a livello regionale, nazionale che europeo e realizzano strategie di sviluppo sia economico che sociale.

Un'altra categoria riguarda le cooperative, le quali sono un filo conduttore tra le imprese, le società e le associazioni. Fra gli stakeholder è presente CNA²⁶, la confederazione nazionale dell'artigianato e della piccola e media impresa, la quale ha al suo interno 62.000 imprenditori che offrono lavoro a circa 1,2 milioni di persone. Ulteriori gruppi interessati e presenti nella rappresentazione "a stella" sono Confcooperative, la confederazione delle Cooperative Italiane e Legacoop Romagna, la quale riunisce le cooperative della Regione, mettendo al centro persone, territorio e futuro.

Per il terzo settore e settore no Profit sono portatori d'interesse l'associazione Figli del Mondo e Primo Miglio²⁷, un acceleratore di startup responsabili nato a Rimini. Fratelli è Possibile²⁸, portatore d'interesse di AppenninoHub, è una cooperativa sociale e opera in Emilia-Romagna. Fratelli è Possibile è intenzionata a valorizzare le relazioni umane e a creare opportunità di lavoro e di inclusione rivolte a persone con disabilità o persone in stato di disagio sociale. Un altro stakeholder presente è Chiocciola la casa del nomade²⁹, un ecosistema e una rete di persone nata a Pennabilli, in grado di ospitare e lavorare con le località della provincia; oggi organizza eventi comunitari nel territorio di Pennabilli. Un altro portatore di interesse è Yoda³⁰, un'associazione di promozione sociale che opera sia in Italia che all'estero.

La Fondazione Valmarecchia³¹, evidente nella rappresentazione "a stella", ha come l'obiettivo quello di creare un centro di eccellenza per lo sviluppo della cultura tecnica e promuovere l'innovazione e la ricerca nel territorio della Valmarecchia. Globe inside³², accompagna idee imprenditoriali nel settore turismo, analizza dalla struttura formale fino alle strategie commerciali ed è in grado di valorizzare il business del cliente mettendo a disposizione la propria rete di partner locali per offrire una proposta concreta e di valore fino anche alla realizzazione di siti web.

²⁵ Gal Valli Marecchia e Conca, "Paesaggi da vivere", Gal Valli Marecchia e Conca.

Disponibile su: <https://www.vallimarecchiaeconca.it> [consultato il 26 luglio 2025]

²⁶ CNA, "Chi siamo", CNA. Disponibile su: <https://www.cna.it/chi-siamo/> [consultato il 26 luglio 2025]

²⁷ Emilia Romagna STARTUP, "Primo Miglio", Emilia Romagna STARTUP. Disponibile su: <https://www.emiliaromagnastartup.it/it/innovative/soggetti/primo-miglio> [consultato il 26 luglio 2025]

²⁸ Fratelli è Possibile, "Chi siamo", Fratelli è Possibile.

Disponibile su: <https://www.fratellipossibile.it/chi-siamo/> [consultato il 27 luglio 2025]

²⁹ Chiocciola la casa del nomade, "Sito ufficiale", chiocciola la casa del nomade.

Disponibile su: <https://chiocciolalacasadelnomade.it> [consultato il 27 luglio 2025]

³⁰ YODA, "Sito ufficiale", Gruppo Yoda.

Disponibile su: <https://www.gruppoyoda.org> [consultato il 27 luglio 2025]

³¹ Fondazione Valmarecchia, "La Fondazione", Fondazione Valmarecchia.

Disponibile su: <https://fondazionevalmarecchia.it/fondazione/> [consultato il 28 luglio 2025]

³² Globe inside, "Sito ufficiale", Globe inside.

Disponibile su: <https://globeinside.com> [consultato il 28 luglio 2025]

Startup turismo³³ si dedica all'innovazione turistica, un'associazione attenta all'ospitalità e alla cultura italiana. Unisce startup, piccole medie imprese sia innovative che di stampo tradizionale, incubatori e acceleratori. Expirit³⁴, società che offre percorsi di formazione per chi vuole operare nell'ambito turistico, si occupa di progettazione strategica territoriale, cura l'aspetto comunicativo delle pagine dei clienti e ha la capacità di individuare i bandi e i finanziamenti per i propri acquirenti.

Per le imprese, tra cui investitori e sostenitori economici Gruppo SGR³⁵ Società Gas Rimini, nasce a Rimini e distribuisce gas metano nelle zone limitrofe che crede in tre valori fondamentali: la sostenibilità, la transizione energetica e un modello economico rigenerativo. Koinetica³⁶, organizzazione italiana che promuove la RSI e la sostenibilità tramite rassegne, eventi e campagne comunicative.

Banca Etica³⁷, una banca indipendente, libera che pone attenzione a temi sociali e politici. LITA.co³⁸ acronimo di live, impact, trust, act, è un gruppo internazionale e si occupa di raccolte fondi per le imprese.

Per la formazione Cescot Rimini³⁹, centro per lo sviluppo, volto alla ricerca, alla formazione e alla crescita professionale. Offre supporto concreto alla crescita di più di 30.000 PMI nel settore del turismo, del commercio e dei servizi. Il piano strategico di Rimini⁴⁰ è un percorso per comunità, enti e cittadini e accompagna questi verso percorsi di pianificazione strategica partecipata. È un metodo nato negli anni 90 come risposta alla grande crisi. Grazie a questa modalità i territori si uniscono, fino alla formazione di una strategia condivisa.

La rappresentazione "a stella" utilizzata da Appenninol'hub non riflette i modelli più aggiornati e presenti nel volume "Il reputation management spiegato semplice, con un focus sulla misurazione della reputazione" citato in precedenza. All'interno del volume viene illustrata l'evoluzione della mappatura degli stakeholder.

Il modello "a stella" utilizzato dall'incubatore è analogo al modello di mappa degli stakeholder GUNA datato a prima del 2008. Per quanto la mappatura presentata da Appenninol'hub sia suddivisa in macroaree con gli aderenti e i partner, il modello risulta

³³ Startup Turismo, "Sito ufficiale", Startup Turismo.

Disponibile su: <https://www.startup-turismo.it> [consultato il 29 luglio 2025]

³⁴ Expirit, "Sito ufficiale", Expirit.

Disponibile su: <https://www.expirit.academy> [consultato il 29 luglio 2025]

³⁵ Gruppo SGR, "Sito ufficiale", Gruppo SGR.

Disponibile su: <https://www.grupposgr.it> [consultato il 29 luglio 2025]

³⁶ Koinetica, "Cosa facciamo", Koinetica.

Disponibile su: <https://www.koinetica.it/cosa-facciamo/> [consultato il 29 luglio 2025]

³⁷ Banca Etica, "Sito ufficiale", Banca Etica.

Disponibile su: <https://www.bancaetica.it> [consultato il 30 luglio 2025]

³⁸ Lita, "Sito ufficiale", Lita. Disponibile su: <https://lita.co/fr> [consultato il 30 luglio 2025]

³⁹ Cescot, "Sito ufficiale", Cescot Emilia Romagna. Disponibile su: <https://www.cescot.emilia-romagna.it/it/ci-presentiamo.html> [consultato il 30 luglio 2025]

⁴⁰ Rimini Venture, "Sito ufficiale", Rimini Venture.

Disponibile su: <https://www.riminiventure.it> [consultato il 30 luglio 2025]

limitante e non permette di indagare il legame di influenza e di prossimità tra lo stakeholder⁴¹ e l'incubatore (in questo caso). Inoltre, non vengono inclusi nel campo visivo i pubblici potenzialmente interessati o interessanti per l'incubatore.

Per una mappatura stakeholder più accurata e coerente, si consiglia l'ultimo modello della mappa stakeholder GUNA presente nel volume di testo di riferimento per quest'analisi; l'ultimo modello GUNA⁴² prevede la mappatura dei portatori di interesse su un asse cartesiano a 4 quadranti, in grado di evidenziare in modo più efficace la quantità e la qualità delle relazioni tra stakeholder e incubatore (in questo caso).

Il protocollo d'intesa⁴³ pubblicato il 25 giugno 2021 specifica che la rete di Appenninol'hub ha una dimensione aperta, informale, intenzionata a promuovere opportunità di sviluppo per la comunità collinare e montana a rischio spopolamento e che rischia il completo cessare di servizi primari. Gli aderenti al progetto Appenninol'hub individuano nel sostegno di queste economie locali la modalità migliore per rispondere a questa criticità emersa dalle aree interne italiane.

Gli stakeholder intendono aiutare la crescita economica e l'impatto socialmente responsabile riferito alle zone appenniniche, evidenziando 3 obiettivi.

Il primo punto riguarda il potenziamento delle competenze, la capacità di resilienza, per contrastare lo spopolamento e l'instabilità economica. L'intenzione alla base verte sulla creazione di nuove imprese e nuove mansioni, aiutando le località montane a rigenerarsi, instaurando legami autentici e custodendo patrimoni intangibili.

Il secondo punto⁴⁴ verte sul consolidamento di una rete territoriale aperta che sia in grado di unire e far dialogare enti pubblici, privati, imprese, terzo settore, agricoltori. Questo tipo di rete stimola le nuove imprese e le microimprese territoriali ad una crescita intensificando l'impatto delle azioni dei singoli. Date le seguenti modalità, sarà più semplice indagare le esigenze di ogni area e suggerire buone pratiche e modelli da attuare. Il progetto è aperto a chiunque abbia interesse e finalità utili per svilupparlo, purché si potenzino gli obiettivi stabiliti e l'impatto sociale.

Il terzo punto⁴⁵ valorizza l'attività di accompagnamento verso i borghi. Si tratta di una funzione di "empowerment comunitario" riconosciuta come fondante nell'attuazione del progetto. Questa funzione supporta i singoli progetti nelle loro fasi di crescita attraverso un approccio 'individualizzato'. L'obiettivo è supportare la nascita e lo sviluppo di nuove imprese innovative nelle aree interne, fino alla creazione di un'economia più resistente ed al supporto della rinascita dei territori in via di spopolamento.

⁴¹ Poma L., Grandoni G., *Il reputation management spiegato semplice, con un focus sulla misurazione della reputazione*, 2021, p.107

⁴² Ivi, p.110

⁴³ Appenninol'hub. "Protocollo d'intesa Appenninol'hub", 2021, p. 4.

Disponibile su: <https://www.appenninohub.it/wp-content/uploads/2021/07/Protocollo-Definitivo-senza-Firme.pdf> [consultato il 30 luglio 2025]

⁴⁴ Ivi, p. 5

⁴⁵ Ivi, p. 6

Concludendo, la rete di Appenninol’hub risulta ibrida e la maggior parte dei portatori di interesse appaiono attenti alla sostenibilità ambientale e alla valorizzazione del territorio in cui operano. Il protocollo d’impresa citato, evidenzia come l’obiettivo primo sia la costruzione di capitale collettivo e interessato a porre fine alla marginalità, convertendo le fragilità in punti di forza. In questo scenario, Appenninol’hub diventa uno spazio di progettazione territoriale, dove l’innovazione incontra la sostenibilità e il coinvolgimento della comunità.

3.5 Analisi dei competitor di Appenninol’hub

I fattori di indagine per analizzare i competitor di Appenninol’hub sono stati la qualità del servizio/prodotto offerto, la capacità di ascolto dell’incubatore e il suo grado di autenticità.

Attraverso un confronto con il project leader di Appenninol’hub, Andrea Zanzini afferma che l’incubatore ha analizzato e mappato i propri competitor nel 2022. Il project leader ha dichiarato che, in relazione alla mappatura datata, oggi due competitor rilevanti rispetto ad Appenninol’hub sono ReStartApp per il Centro Italia⁴⁶ e SEI Ventures⁴⁷.

ReStartApp è attivo dal 2014 come campus di incubazione e formazione ed è promosso dalla Fondazione Edoardo Garrone. Si rivolge a soggetti con meno di 40 anni che intendono avviare imprese sostenibili e innovative nei territori montani. L’incubatore, dall’inizio della sua attività ha seguito 60 startup inerenti alla filiera dell’agricoltura, del turismo e dell’artigianato. ReStartApp nella rete di stakeholder comprende Fondazione Symbola, Legambiente, UNCEM e inoltre collabora con università e istituzioni pubbliche.

Tra i progetti, in collaborazione con Legambiente, l’incubatore dedica attenzione alle regioni Lazio, Marche e Umbria che hanno riscontrato difficoltà dopo terremoto avvenuto nel 2016 che ha fatto perdere loro le rispettive attività imprenditoriali. Come enunciato dal Bilancio Sociale⁴⁸ condiviso nel 2024, la Fondazione Edoardo Garrone

si impegna nella formazione delle nuove generazioni e agisce per creare cambiamenti positivi nella società: valorizzazione dei singoli talenti, innovazione dei modelli educativi, offerta di esperienze culturali e artistiche inclusive e accessibili, rafforzamento di codici e strumenti per lo sviluppo di pensiero critico, coinvolgimento in pratiche di cittadinanza attiva e sostegno all’imprenditorialità giovanile, ispirano piani strategici e obiettivi di impatto (Fondazione Edoardo Garrone, “*Bilancio sociale*”, 2024, p.6).

⁴⁶ Fondazione Edoardo Garrone, “*ReStartApp per il Centro Italia*”, Fondazione Edoardo Garrone. Disponibile su: <https://fondazionegarrone.it/progetto-appennino/restartapp-per-il-centro-italia/> [consultato il 2 agosto 2025]

⁴⁷ SEI Ventures, “*Sito ufficiale*”, SEI Ventures. Disponibile su: <https://sei.ventures> [consultato il 3 agosto 2025]

⁴⁸ Fondazione Edoardo Garrone, “*Bilancio sociale*”, Fondazione Edoardo Garrone, 2024. Disponibile su: <https://bilanciosociale.fondazionegarrone.it/wp-content/uploads/2025/06/Bilancio-Sociale-2024-FEG-DefinitivoGiallo-LR.pdf> [consultato il 3 agosto 2025]

Il bilancio sociale pubblicato rappresenta uno strumento autentico e permette di risultare trasparenti. Vengono definite la mission e la vision, mappati gli stakeholder, descritti i propri valori e analizzati tutti gli aspetti fondanti. Questo permette agli interessati di poter indagare quali sono le intenzioni della fondazione.

SEI Ventures rappresenta un altro competitor di Appenninohub; nasce ad Avellino nel 2020 come incubatore d'impresa con l'obiettivo di promuovere l'innovazione e l'imprenditorialità nelle aree del sud Italia, supportando la crescita di circa 30 startup nei suoi primi anni di attività. SEI è l'acronimo di sostenibilità, etica e innovazione e l'incubatore sul sito ufficiale dichiara che questi sono i valori fondamentali per chi vuole fare impresa e vuole avere un impatto positivo sul territorio.

Network SEI ha l'obiettivo di trasformare il modo in cui le imprese e l'innovazione vengono gestite. Il nostro network offre un supporto completo per lo sviluppo di nuovi business, che si tratti di startup o di una PMI (SEI Ventures, "Chi siamo").

SEI, oltre a dichiarare sulla pagina ufficiale il gruppo di lavoro, diffonde anche immagini dei suoi 17 Ambassador. La vision "realizza i tuoi sogni ovunque sei" e la mission "Investiamo nella creazione di hub fisici nei quali connettersi e creare valore sui propri territori"⁴⁹ risultano slogan semplici e non offrono nel dettaglio le intenzioni dell'incubatore. Al contempo, vengono presentati sul sito i comuni, le scuole e le università con cui SEI Ventures ha collaborato. SEI non offre un bilancio sociale approfondito come nel caso di ReStartApp. Nella sezione "Startup", SEI offre una panoramica sul metodo di approccio verso le startup ma non fornisce abbastanza dati, approfondimenti o intenzioni come ReStartApp.

In conclusione e in relazione a quanto consultato dai siti online ufficiali degli incubatori analizzati, si può constatare che entrambi i competitor offrono una formazione e un servizio di qualità. In particolare ReStartApp, avendo più esperienza rispetto a SEI, dispone di strumenti di bilancio come il bilancio sociale che rendono la sua narrazione trasparente e autentica. SEI Ventures, sebbene illustri i suoi valori come la sostenibilità e riqualifica territoriale, non ammette un rendiconto sociale come ReStartApp.

⁴⁹ SEI Ventures. "Sito Ufficiale", SEI Ventures.

Disponibile su: <https://sei.ventures/impact/> [consultato il 3 agosto 2025]

Conclusione

La presente tesi intende indagare la narrazione e le pratiche di coinvolgimento adottate da Figli del Mondo e da Appenninol'hub e come questi aspetti abbiano contribuito alla creazione di valore reputazionale per l'incubatore e per le startup coinvolte.

Figli del Mondo ha acquisito gradualmente nel tempo un capitale reputazionale proprio, attraverso le missioni internazionali avvenute nei primi anni e che ha visto l'associazione come soggetto facilitatore e promotore nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa, e trasferendo parte del suo patrimonio ad Appenninol'hub.

La narrazione e le pratiche di coinvolgimento adottate da Appenninol'hub sono state analizzate attraverso i 3 pilastri della reputazione. La qualità del servizio dell'incubatore verte sull'accompagnamento di startup eterogenee e che intendono riqualificare e riabitare le aree interne.

La capacità di ascolto, in questo caso, riguarda la modalità di coinvolgimento di Appenninol'hub verso i bisogni e le esigenze di ogni singolo startupper.

Il grado di autenticità fa riferimento al patrimonio inerente alla responsabilità sociale d'impresa che Figli del Mondo ha trasmesso ad Appenninol'hub.

L'analisi presenta limiti, come la mappatura datata degli stakeholder. La rappresentazione "a stella" utilizzata da Appenninol'hub non riflette i modelli più aggiornati e presenti nel volume *"Il reputation management spiegato semplice, con un focus sulla misurazione della reputazione"*. Rispetto alla realtà ReStartApp, Appenninol'hub non condivide il suo bilancio sociale aggiornato. Questo strumento porterebbe all'incubatore un'escalation di trasparenza e autenticità, riuscendo a dialogare anche con i suoi possibili stakeholder interessati o interessanti.

Il valore di Appenninol'hub sta nell'opportunità di ascolto che l'incubatore offre alle startup, le quali hanno la possibilità tramite un accampamento gratuito di creare nuovi orizzonti di comunità, riabitando e riqualificando i territori marginati. Appenninol'hub non è un incubatore tradizionale e le sue modalità di coinvolgimento verso le startup portano a un legame di fiducia che si crea tra le nuove imprese e lo staff dell'acceleratore che le segue.

Bibliografia e sitografia

AICCON, *“Il valore generato dalle Economie Abitanti”*, AICCON, 2024.

Disponibile su: <https://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2025/07/Appennino-HUB-Report.pdf>

Amara village, *“Sito ufficiale”*, Amara village. Disponibile su:

<https://www.amaravillage.it> [consultato il 22 luglio 2025]

Appenninol’hub, *“Aldeia – Povero Diavolo Cooperativa Sociale”*, Appenninol’hub, 5 luglio 2025. Disponibile su: <https://www.appenninohub.it/aldeia-povero-diavolo-cooperativa-sociale/> [consultato il 22 luglio 2025]

Appenninol’hub, *“AltaVal – la filiera corta in Area Interna”*, Appenninol’hub.

Disponibile su: <https://www.appenninohub.it/altaval-filiera-corta-altavalmarecchia-grani-antichi-pane-ecommerce/> [consultato il 12 luglio 2025]

Appenninol’hub, *“Borgo Germoglio”*, Appenninol’hub, 4 luglio 2025. Disponibile su:

<https://www.appenninohub.it/borgo-germoglio/> [consultato il 20 luglio 2025]

Appenninol’hub, *“Call economie abitanti 2024-2025”*, Appenninol’hub. Disponibile su:

<https://www.appenninohub.it/call-economie-abitanti-2024-2025/>
[consultato il 9 luglio 2025]

Appenninol’hub, *“Collettivo E3B”*, Appenninol’hub, 6 luglio 2025. Disponibile su:

<https://www.appenninohub.it/collettivo-e3b/> [consultato il 20 luglio 2025]

Appenninol’hub, *“La rete di Appenninol’hub”*, Appenninol’hub. Disponibile su:

<https://www.appenninohub.it/la-rete/> [consultato il 25 luglio 2025]

Appenninol’hub, *“Protocollo d’intesa Appenninol’hub”*, 2021. Disponibile su:

<https://www.appenninohub.it/wp-content/uploads/2021/07/Protocollo-Definitivo-senza-Firme.pdf> [consultato il 30 luglio 2025]

Baldarelli M., Imperiale A., Urbinati J., *Raccolta ed analisi delle buone prassi in materia di responsabilità sociale attuate delle imprese della provincia di Rimini*, 2007.

Disponibile su: <https://www.figlidelmondo.org/portfolio/raccolta-delle-buone-prassi-responsabilita-sociale-delle-imprese-della-provincia-rimini/>

Banca Etica, *“Sito ufficiale”*, Banca Etica.

Disponibile su: <https://www.bancaetica.it> [consultato il 30 luglio 2025]

Biula, *“Sito ufficiale”*, Biula. Disponibile su: <https://biula.it/blogs/news>

[consultato il 20 luglio 2025]

Ca'co, “*Sito ufficiale*”, Ca'co. Disponibile su: <https://www.cacocoliving.com>
[consultato il 10 luglio 2025]

Camera dei deputati, “*Riforma del Terzo Settore*”, Camera dei deputati, 29 settembre 2022. Disponibile su:
<https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1105128.pdf>
[consultato il 18 luglio 2025]

Cescot, “*Sito ufficiale*”, Cescot Emilia Romagna. Disponibile su:
<https://www.cescot.emilia-romagna.it/it/ci-presentiamo.html>
[consultato il 30 luglio 2025]

Chiocciola la casa del nomade, “*Sito ufficiale*”, chiocciola la casa del nomade. Disponibile su: <https://chiocciolalacasadelnomade.it> [consultato il 27 luglio 2025]

CNA, “*Chi siamo*”, CNA. Disponibile su: <https://www.cna.it/chi-siamo/>
[consultato il 26 luglio 2025]

Emilia Romagna STARTUP, “*Primo Miglio*”, Emilia Romagna STARTUP. Disponibile su:
<https://www.emiliaromagnastartup.it/it/innovative/soggetti/primo-miglio>
[consultato il 26 luglio 2025]

Enciclopedia Treccani, “*Terzo settore*”, Treccani. Disponibile su:
[https://www.treccani.it/enciclopedia/terzo-settore_\(Lessico-del-XXI-Secolo\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/terzo-settore_(Lessico-del-XXI-Secolo)/)
[consultato il 18 luglio 2025]

Expirit, “*Sito ufficiale*”, Expirit. Disponibile su: <https://www.expirit.academy>
[consultato il 29 luglio 2025]

Figura 2 tratta da AICCON, “*Il valore generato dalle Economie Abitanti*”, AICCON, 2024, Disponibile su: <https://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2025/07/Appennino-HUB-Report.pdf>

Figli del Mondo, *Curriculum Figli del Mondo*, documento interno fornito dall'associazione, 2025

Fondazione Edoardo Garrone, “*Bilancio sociale*”, Fondazione Edoardo Garrone, 2024. Disponibile su: <https://bilanciosociale.fondazionegarrone.it/wp-content/uploads/2025/06/Bilancio-Sociale-2024-FEG-DefinitivoGiallo-LR.pdf>
[consultato il 3 agosto 2025]

Fondazione Edoardo Garrone, “*ReStartApp per il Centro Italia*”, Fondazione Edoardo Garrone. Disponibile su: <https://fondazionegarrone.it/progetto-appennino/restartapp-per-il-centro-italia/> [consultato il 3 agosto 2025]

Fondazione Valmarecchia, “*La Fondazione*“, Fondazione Valmarecchia.
Disponibile su: <https://fondazionevalmarecchia.it/fondazione/>
[consultato il 28 luglio 2025]

Fratelli è Possibile, “*Chi siamo*“, Fratelli è Possibile. Disponibile su:
<https://www.fratellipossibile.it/chi-siamo/> [consultato il 27 luglio 2025]

Gal Valli Marecchia e Conca, “*Paesaggi da vivere*“, Gal Valli Marecchia e Conca.
Disponibile su: <https://www.vallimarecchiaeconca.it> [consultato il 26 luglio 2025]

Globe inside, “*Sito ufficiale*“, Globe inside. Disponibile su: <https://globeinside.com>
[consultato il 28 luglio 2025]

Gruppo SGR, “*Sito ufficiale*“, Gruppo SGR.
Disponibile su: <https://www.grupposgr.it> [consultato il 29 luglio 2025]

Impresa Sociale Vorrei, “*Sito ufficiale*“, Impresa Sociale Vorrei. Disponibile su:
<https://www.impresasocialevorrei.com> [consultato il 6 luglio 2025]

Koinètica, “*Cosa facciamo*“, Koinètica.
Disponibile su: <https://www.koinetica.it/cosa-facciamo/> [consultato il 29 luglio 2025]

Lita, “*Sito ufficiale*“, Lita. Disponibile su: <https://lita.co/fr> [consultato il 30 luglio 2025]

Poma L., Grandoni G., *Il reputation management spiegato semplice, con un focus sulla misurazione della reputazione*, 2021

Radinext, “*Sito ufficiale*“, Radinext. Disponibile su: <https://radinext.it>
[consultato il 23 luglio 2025]

Rimini Venture, “*Sito ufficiale*“, Rimini Venture.
Disponibile su: <https://www.riminiventure.it> [consultato il 30 luglio 2025]

SEI Ventures, “*Sito ufficiale*“, SEI Ventures. Disponibile su: <https://sei.ventures>
[consultato il 3 agosto 2025]

Startup Turismo, “*Sito ufficiale*“, Startup Turismo.
Disponibile su: <https://www.startup-turismo.it> [consultato il 29 luglio 2025]

Unione di Comuni Valmarecchia, “*I Comuni dell’Unione*“, Unione di Comuni Valmarecchia, 29 marzo 2023. Disponibile su: <https://www.vallemarecchia.it/elementi-per-homepage/i-comuni-dellunione> [consultato il 26 luglio 2025]

YODA, “*Sito ufficiale*“, Gruppo Yoda. Disponibile su: <https://www.gruppoyoda.org>
[consultato il 27 luglio 2025]

APPENDICE A - Intervista doppia: Lino Sbraccia⁵⁰ e Andrea Zanzini⁵¹

1. Com'è cambiata all'esterno e all'interno la percezione di Figli Del Mondo da quando la sua mission è passata da interventi nel terzo settore al favorire la nascita di startup nel territorio?

Risposta Lino Sbraccia

L'evoluzione di Figli del mondo è suddivisa in fasi. Non ci sono state cesure o tagli netti, ma è stata una continua evoluzione.

Prima fase

Figli del mondo nasce con l'obiettivo principale di attivare progetti di inclusione lavorativa nel sud del mondo. Nasce molto mal incentrata sul mondo delle aziende e solo dopo anni di esperienza riesce a mettere in contatto i bisogni delle associazioni che operano nel terzo settore con il mondo delle aziende.

Lo scopo è mobilitare il mondo delle aziende per creare delle opportunità lavorative nel sud del mondo.

Seconda fase

Ci siamo resi conto che la creazione di opportunità lavorative nel sud del mondo è un tassello della responsabilità sociale d'impresa. Si sfuma questa prima attività e ci si concentra sulla promozione e diffusione delle buone pratiche, sugli incontri tra aziende e sullo scambio di loro idee sulla formazione (rivolto al mondo delle aziende sul tema della Responsabilità Sociale d'Impresa). La nostra domanda iniziale è stata: perché a un'azienda conviene avere un atteggiamento inclusivo e costruttivo con i suoi portatori di interesse?

Terza fase

Nasce Primo Miglio, un incubatore che accompagnava qualsiasi tipo di azienda e impresa a Rimini. E dal 2020 nasce Appennino Hub.

Anche i referenti e gli interlocutori sono cambiati nel tempo, non tutti erano motivati. Chi viveva Figli del Mondo per fare del bene ai bambini in strada in Bolivia non si è convertito poi al nostro progetto di incubazione di startup, probabilmente per mancanza di interesse o di competenze. La percezione interna ha accompagnato questa evoluzione: oggi la natura e la qualità dei volontari è decisamente cambiata.

⁵⁰ L'intervista a Lino Sbraccia è stata svolta il 29 luglio 2025 nel Centro Uffici Tavolucci di San Marino. L'intervista è stata registrata con il consenso dell'intervistato e successivamente trascritta. Sono state eliminate ripetizioni per consentire una lettura più agevole.

⁵¹ L'intervista ad Andrea Zanzini è stata svolta il 4 agosto 2025 da Ca'Co Casa Coliving a Ca' Bicci, Pennabilli. L'intervista è stata registrata con il consenso dell'intervistato e successivamente trascritta. Sono state eliminate ripetizioni per consentire una lettura più agevole.

L'unico portatore di interesse esterno che ci ha accompagnato fin dall'inizio è stata la Camera di Commercio, seguendo di buon grado la nostra evoluzione.

La Camera di Commercio nell'ultima fase è diventata di semina e fertilizzazione per la nascita di nuove imprese.

E' cambiato anche l'ambito territoriale: nella prima, seconda, terza fase noi eravamo in provincia di Rimini. Tutte le realtà da noi seguite dovevano avere almeno una sede stabile nella provincia di Rimini. Abbiamo collaborato con la Croce Rossa, ma non potevamo lavorare con Save The Children perché all'epoca non c'era una sede locale.

Oggi Appennino Hub opera a livello nazionale, volontari e interlocutori sono cambiati da quando abbiamo iniziato a seguire startup in Piemonte, in Veneto, in Sicilia, in Abruzzo. Il numero di contatti e interlocutori è sicuramente aumentato.

Risposta Andrea Zanzini

La percezione è cambiata parecchio. Sette-otto anni fa l'associazione ha avuto un momento di crisi evolutiva e di missione, legata allo sviluppo di un progetto non andato a buon fine: il primo progetto in cui Figli del Mondo faceva tentativo di passare da soggetto facilitatore a soggetto attuatore.

Fino a quel momento Figli del Mondo ha svolto sempre un'attività di promozione della RSI, operando come facilitatore tra mondo dell'impresa e mondo del terzo settore (in particolare ONG che lavoravano all'estero e tantissime associazioni del terzo settore che operano in Italia e nella provincia di Rimini).

Facilitatore perché il nostro obiettivo era far incontrare il mondo dell'impresa con il mondo del terzo settore e facilitare il progettare insieme, per creare valore per entrambi. L'atteggiamento era di costruzione dei progetti, mettendo a valore le risorse d'impresa e il valore delle organizzazioni del terzo settore. Questi due mondi, soprattutto anni fa, erano molto distanti per linguaggio, per modalità e modelli organizzativi, con alla base modalità di lavoro creative e poco gerarchiche.

Le imprese invece hanno modelli organizzativi strutturati, gerarchici con dinamiche interne completamente diverse: dal linguaggio al capirsi nelle modalità organizzative, fino alle tempistiche. I tempi del terzo settore non sono i tempi di una realtà nel terzo mondo.

Facilitare tutto questo, creando un tipo di coinvolgimento in cui l'imprenditore non fosse solo una figura per finanziare. Il nostro obiettivo verteva sul far sentire l'imprenditore veramente realizzato, il quale poteva trarne anche soddisfazione, coinvolgendo i propri dipendenti.

Questo è il grande lavoro che fecero Lino Sbraccia e Patrizia Drudi, una nostra ex collaboratrice di Figli del Mondo. Patrizia aveva grandi capacità di ascolto, in grado di intercettare quali potessero essere le sensibilità degli imprenditori e delle imprese.

Patrizia Drudi ha lasciato l'associazione per motivi personali ed è stata insieme a Lino la vena pulsante di Figli del Mondo. Una capacità straordinaria di comunicare e di coinvolgere. La logica non era trovare soldi per servizi nel terzo settore, ma immaginare una realtà creata insieme: tra impresa e associazione.

La percezione è cambiata perché da quel punto in poi Figli del Mondo è stato attuatore di progetti e questo ha cambiato la natura e la percezione dell'associazione. Oggi, spero che non sia cambiata la considerazione del valore dell'associazione e la sua reputazione, ma non è un facile comprendere se questo merito sia ancora attribuito all'associazione.

Figli del Mondo ha avuto una reputazione altissima e trasversale. Operare da attuatori è più complicato perché devi gestire progetti, budget e personale.

Figli del Mondo ha fatto centinaia di progetti documentati con due persone in staff. Una movimentazione incredibile che ha costruito questa percezione istituzionale; la regione ha premiato decine di progetti che venivano dal lavoro di facilitazione di Figli del Mondo. Abbiamo deciso di diventare attuatori dopo la creazione del nostro primo incubatore, Primo Miglio. Non so darti una giusta testimonianza della percezione all'esterno. Abbiamo avuto tanti riconoscimenti sul lavoro svolto come incubatori.

2. Come l'attuale mission di Figli del Mondo e attraverso Appennino Hub può rientrare nel concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa, e come questa può essere veicolata come una continuazione della mission originaria dell'associazione?

Risposta Lino Sbraccia

Il progetto di incubatore d'impresa e di conseguenza Appennino Hub sono nati in un momento di profonda crisi. Abbiamo fatto parecchie riunioni: pochi interessi ed energie, ci eravamo stufati di fare le prediche sulla Responsabilità Sociale d'Impresa. Sentivamo frustrazione.

L'accensione della scintilla che ha portato inizialmente alla nascita di Primo Miglio e poi di Appennino Hub, è stata l'idea che forse è più facile innescare Responsabilità Sociale d'Impresa in una realtà che sta per nascere, piuttosto che convertire un'impresa che c'è già. Una realtà già esistente ha già una cultura e valori radicati, è possibile contaminarla, farla ragionare, evolvere, ma i tempi di maturazione sono più lunghi rispetto a quelli previsti per educare un'impresa giovane.

Una delle cose che può differenziare un'azienda è la Responsabilità Sociale d'Impresa, il fil rouge che può accompagnare un nuovo percorso.

Aprire una cooperativa di comunità come il Forno di San Leo è un esempio tangibile di Responsabilità Sociale d'Impresa.

Risposta Andrea Zanzini

La nostra idea continua ad essere quella originaria: fare leva sulla forma di impresa come strumento capace di produrre degli effetti sociali positivi nei confronti di attori, di comunità, di dipendenti delle aziende. Abbiamo specializzato quest'attenzione sui territori delle comunità che seguiamo.

L'idea è sempre quella di accompagnare fin dalla nascita le imprese, rendendole solide e per garantire continuità agli effetti che produrranno, compresi gli effetti del lavoro, delle economie, fino ad altri effetti sociali. Effetti il più possibile sostenibili, misurati con il rapporto con il territorio fisico-spaziale dove operano e con le comunità e le persone che vivono nei territori. Abbiamo specializzato questo tipo di attenzione, ma lavoriamo sempre su imprese nuove e vogliamo innestare nel DNA questi temi di responsabilità sociale, di cui Figli del Mondo si occupa da sempre.

3. Come gli stakeholder e le realtà economiche con le quali interagiva Figli del Mondo hanno reagito a questo cambiamento della mission dell'associazione? Vi è stata una perdita di consenso e/o l'acquisizione di nuovi portatori d'interesse?

Risposta Lino Sbraccia

Non si è mai trattato di una cesura netta: è stata un'evoluzione e non una rivoluzione. Si è cercato di spiegare a tutti gli stakeholder i nuovi obiettivi, lasciandogli libertà di decisione, e normalmente quando si cambia fase di evoluzione, si cambiano anche gli stakeholder.

La Camera di Commercio è l'unico stakeholder che ci segue dalla nascita, insieme a un gruppo di volontari, tra cui il sottoscritto (Lino Sbraccia) e Andrea Zanzini.

Grazie al nostro progetto di sviluppo di nuove imprese e grazie ad Appennino hub, abbiamo notato un forte ringiovanimento del team tra collaboratori e volontari. Il personale che attualmente lavora presso Appennino Hub presenta un'età media pari a circa la metà di quella rilevata dal personale di dieci anni fa. Avvicinandosi al mondo dei giovani e delle startup, cambiano mondi, linguaggi e cambiano skills.

Riguardo la perdita di consenso: un tempo Figli del Mondo viveva con le donazioni e con le quote associative, oggi vive di bandi e di progetti finanziati.

Figli del mondo oggi riguarda e segue gli aspetti culturali e promozionali. La cooperativa "Vorrei" gestisce tutte le attività operative, i bandi, l'accompagnamento delle imprese; tutte attività che esigono una struttura professionale, e non un'associazione.

All'interno di Figli del Mondo abbiamo incubato per 2 anni l'attività di Vorrei.

Eravamo incerti nel lancio di una nuova cooperativa, la quale ha grandi costi e questa incubazione ci ha permesso di procedere con più consapevolezza e di preservare la nostra riconoscibilità sociale.

Risposta Andrea Zanzini

C'è stata una perdita di soci, per il passaggio da soggetto facilitatore a soggetto attuatore. Abbiamo curato meno il rapporto con soci e aziende, aprendo lo sguardo oltre la provincia, allontanandoci alle realtà del territorio. Le realtà del territorio, in diversi casi, sostengono direttamente e supportano le imprese di cui ci siamo occupati dalla loro nascita. Come la cooperativa di comunità di San Leo è partecipata da Focchi, Carli e altre aziende che sono state nella compagine sociale di Figli del Mondo.

Abbiamo riscontrato notevoli difficoltà dopo l'attuazione della riforma che riguardava il terzo settore, in cui veniva esplicitato che non era più possibile che le imprese fossero socie di un'associazione. Abbiamo dovuto quindi escludere tutte le forme giuridiche dalla compagine sociale di Figli del Mondo.

Solo imprenditori o persone fisiche possono essere nostre socie, un ostacolo che ha creato nel tempo difficoltà normative. Dall'altra parte, gli imprenditori che avevano interessi nel sviluppare azioni di Responsabilità Sociale molto specifiche, hanno cominciato a farlo di loro iniziativa. In alcuni casi è stata un'evoluzione di alcuni progetti, come Focchi che ha costituito la sua ONG che si chiama "cittadinanza" che opera in India e in altri paesi, ha iniziato con Figli del Mondo e oggi lavora nell'infanzia.

Negli ultimi anni, dal 2020 in poi, c'è stato un allontanamento di alcuni stakeholder.

Negli ultimi 10-15 anni, grazie agli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Onu, tante aziende si sono impegnate sui temi di sviluppo sostenibile.

Ma quando cominciano le crisi, il primo ambito abbandonato dalle imprese è la sostenibilità e la Responsabilità Sociale, perché non sono i temi core dell'azienda. Negli ultimi anni questa fatica si è sentita. Tutto questo ha ridotto la base sociale di Figli del Mondo e abbiamo acquisito tanti nuovi portatori di interessi in scala più ampia, sia regionale che nazionale. Sono interessati a quello che facciamo, portano strumenti e servizi per le imprese di cui ci occupiamo. I nostri stakeholder sono Organizzazioni di categoria, Confcooperative con cui prima avevamo cooperative solo sul territorio e oggi ragioniamo con loro a livello nazionale.

Sono arrivati nuovi stakeholder: Banca Etica, Fondo Sviluppo, enti di formazione, Actionade, i quali sono interessati alla nuova mission che abbiamo.

Appenninohub nasce come una rete, 28 soggetti che nel 2019 si incontrano a San Leo e scrivono un accordo. E' una rete di portatori di interesse. Non abbiamo mai abbandonato questa dimensione: abbiamo sempre ricercato di lavorare in partnership insieme ad altri, per quanto sia faticoso.

**4. Nel contesto attuale, a quale tipologia di stakeholder ritenete che Figli del Mondo e in particolare Appennino Hub debba rivolgersi?
E qual è il tipo di comunicazione che viene adottato nella nuova mission?**

Risposta Andrea Zanzini

Oggi Appenninol'hub lavora in tutta Italia. Sono più importanti gli interlocutori che hanno una dimensione regionale e nazionale piuttosto che gli interlocutori che operano solo la provincia di Rimini. Oggi gli stakeholder più interessanti per Appenninol'hub sono organizzazioni di carattere nazionale come associazioni di categoria. Noi siamo un A.p.s. Ci sono associazioni e ONG a livello nazionale che ci supportano, come Actionade che lavora anche in Italia ed è interessata al tema nelle aree interne. Actionade, dopo il terremoto che ha coinvolto l'Italia centrale, ha una sua unità di lavoro di resilienza di tutto il territorio interessato. Altri stakeholder sono gli enti pubblici, i comuni, le regioni, i quali spesso avviano percorsi nei confronti dei loro territori. Siamo finanziati dal Ministero della Cultura. Aderiamo sia alla rete regionale degli incubatori che alla 012 Factory, incubatore d'impresa nato a Caserta e che opera in Italia, con il quale scambiamo competenze ed esperienze.

Siamo in contatto con reti specifiche come Rifai, la rete dei giovani Facilitatori delle aree interne oppure organizzazioni come UNCEM (Unione Nazionale Comuni Comunità Enti Montani). Esistono poi istituti che hanno strumenti per sostenere lo sviluppo di queste imprese, come il fondo sviluppo ovvero un fondo per la cooperazione e per le cooperative di comunità. Le fondazioni o le banche (come Banca Etica) hanno spesso anche fondi che si occupano di questi temi. Un altro interlocutore sono i GAL, i Gruppi di Azione Locale.

Gli strumenti della comunicazione sono i social, come Instagram e Facebook, le newsletter e il nostro sito ufficiale che per noi è cruciale e importante. Per recepire iniziative a progetti, la cosa più importante è la percezione che hanno di noi le imprese e come raccontano di noi la rete dei partner.

E' molto più impattante un'organizzazione come Conf Cooperative che parla di noi sul loro sito piuttosto che attivare le nostre intersezioni a pagamento; la credibilità che arriva da un'altra rete è molto più efficace e targettizzata di quanto noi possiamo fare con le sponsorizzate. Un altro strumento è la partecipazione a workshop, seminari, laboratori in varie località italiane.

5. L'aspetto reputazionale è fondamentale per una ONG. Quanto questo aspetto reputazionale si è trasferito ed è stato recepito dagli stakeholder nella nuova operatività di Figli del Mondo e attraverso Appennino Hub?

Risposta Lino Sbraccia

Figli del Mondo è attiva da più di 20 anni nel nostro territorio ed è molto conosciuta. All'inizio del nostro percorso volevamo cambiare nome, poi abbiamo deciso e definito che un cambiamento di nome non ce lo potevamo permettere. Abbiamo adeguato il payoff e abbiamo lasciato il nome e il logo originali, un elemento significativo di reputazione. Uno degli aspetti che Figli del Mondo è riuscito ad attuare sul territorio di Rimini è la costruzione di una rete efficace di relazioni con il terzo settore, con le imprese e con i professionisti. Abbiamo creato negli anni una rete solida e siamo consapevoli di avere a fianco professionisti fidati che ci forniscono supporto istantaneo in caso di bisogno. Abbiamo una reputazione che ci permette in alcuni casi e a fin di bene di poter attivare delle collaborazioni che non sono nella sfera di Appenninol'hub ma che comunque rafforzano e consolidano la reputazione.

Un altro elemento che ci contraddistingue è la qualità del supporto e del servizio che noi offriamo alle startup. Ci avvaliamo di persone, di professionisti, di competenze al massimo livello e ci teniamo a fornire dei servizi di qualità ed eccellenza.

Noi offriamo qualità alle startup che ci chiedono supporto anche se il loro budget è frazionato rispetto alla copertura economica di un'azienda già avviata e che richiede la nostra assistenza. Noi diamo la possibilità alle nuove startup di formarsi attraverso la Call Economie Abitanti, un percorso di formazione che dura 8 mesi con interventi da parte di professionisti del settore. Gli startupper danno tutt'ora feedback molto positivi a riguardo.

Risposta Andrea Zanzini

Appenninol'hub fin da subito ha una reputazione altissima grazie all'impatto di Figli del Mondo, ed è stato il valore più grande che ci ha permesso di avviare Appenninol'hub, soprattutto a livello locale è stato complicato.

Abbiamo poi provato a costruirci una nostra reputazione, ma anche in questo caso essere attuatori diventa un problema perché sei un competitor. Negli ultimi anni Appenninol'hub è stato uno dei primi soggetti a specializzarsi nell'occupazione di impresa nelle aree interne. Oggi la competizione è alta perché tante organizzazioni hanno deciso di cambiare veste e di proporre anche loro un piano di incubazione.

La regione Emilia-Romagna, dopo 5 anni ci ha fatto diventare incubatore regionale e durante un convegno a Bologna, la Camera di Commercio dell'Aquitania ci ha contattato per collaborare a livello europeo. Anche un partner tedesco ci ha contattato. A livello nazionale siamo stati tra i primi a proporre Responsabilità d'Impresa, ma troviamo sempre difficoltà in veste di attuatori.

6. Quali sono gli strumenti di comunicazione che Figli del Mondo adotta attualmente e/o intende adottare per veicolare la propria attuale mission? (verso le startup e non più approcciandosi al terzo mondo)

Risposta Lino Sbraccia

Come associazione, noi facciamo molto più di quello che comunichiamo. Facciamo comunicazione e usciamo sui canali, ma sia la comunicazione con gli stakeholder che la comunicazione interna con soci e volontari dovrebbe essere revisionata e aggiornata.

Risposta Andrea Zanzini

Veicolare la testimonianza di chi ha collaborato con noi è uno strumento che ci manca ed è un tipo di coinvolgimento che andrebbe attuato.

7. Credete che lo storytelling unito alla reputazione possa dare una percezione diversa della ONG? Perché?

Risposta Lino Sbraccia

La miglior strategia per proporre e presentare un servizio è lo storytelling e noi utilizziamo questa chiave per farci conoscere. La cosa più importante sulla quale non abbiamo ancora lavorato è unire lo storytelling ai testimonial.

Noi abbiamo delle realtà che ti incantano quando senti raccontare da loro in che modo Figli del Mondo gli ha cambiato la vita, lo sviluppo del progetto, il supporto, l'aiuto.

Tramite lo storytelling combinato con il testimonial, ottieni il massimo. Le persone sono molto sensibili e attratte da questo tipo di comunicazione.

Risposta Andrea Zanzini

Lo storytelling è sempre il fattore più difficile da attuare e dobbiamo fare attenzione a non raccontarci in modo troppo evocativo e poetico, rischiando di illudere le persone rispetto ai percorsi d'impresa estremamente duri nelle aree interne.

Agli inizi ci raccontavamo in modo più fantasioso; ma oggi che conosciamo le fatiche e i rischi di questi percorsi, orientiamo il nostro storytelling sulla base della consapevolezza. Durante i nostri interventi ai seminari, specifichiamo sempre che fare impresa implica una formazione professionale specifica prima di agire.

Noi aiutiamo e accompagniamo le startup per formarsi come imprese, altrimenti il rischio di farsi male è notevole. Ci sono anche altre strategie per sviluppare la resilienza di un paese e di un borgo. Una volta facevo interventi poetici sulle realtà che seguivamo, oggi parlo anche delle esperienze che non sono riuscite a compiersi. Lo storytelling deve essere anche molto veritiero, non solo educativo. L'allenamento a stare sui numeri è praticato pochissimo nel nostro mondo. Nel nostro caso, salvo eccezioni, le startup puntano in alto dal punto di vista dei servizi.

Il nostro compito è spiegargli che devono concentrarsi su un servizio, su un'attività. Un altro aspetto importante è mettere insieme le ambizioni personali con quelle collettive, alle quali nessuno pensa. Se non si collabora, una startup non funzionerà mai. Bisogna capire anche le esigenze singole, altrimenti succedono liti, conflitti e il progetto non parte.

8. Figli del Mondo e i suoi progetti attuali hanno mai aspirato o hanno intenzione di coinvolgere influencer o micro-influencer per ampliare la propria rete?

Risposta Lino Sbraccia

Gli influencer sono dei veicoli, se ci sono influencer focalizzati per raccontare storie positive, potrebbero essere ideali per noi. Gli influencer ci permetterebbero di arrivare a un pubblico e ad una platea più ampia.

Risposta Andrea Zanzini

Sì, Bernardo Cumbo che si occupa di eco-villaggi. Poi qualche giorno fa abbiamo incontrato una ragazza che si chiama @Viaggisoloandata. L'intenzione è presente, a volte li contattiamo noi e spesso solo loro che hanno curiosità.

Gli influencer ci aiutano ad ampliare la rete e soprattutto ci aiutano ad arrivare all'utente o al cliente finale.

9. Vision Figli del Mondo e Appennino Hub.

Risposta Andrea Zanzini

Una prospettiva è Ca'co, ovvero affiancare al tema di sviluppo d'impresa quello di riabitare queste aree. Abbiamo capito che non è semplice fare impresa, rimane un problema anche trovare degli spazi di vita. Ca'co è un esperimento per capire come quest'esperienza si può ripetere in altri territori dove c'è richiesta di abitare dai più giovani ma non ci sono immobili disponibili. L'altro nodo riguarda le comunità fragili anche se molto attive e siamo convinti che includere persone nuove da fuori possa aiutare le comunità fragili a sbloccarsi, tramite l'influenza dei nuovi arrivi. Alcuni luoghi in cui si tende più al lamento che alla proattività, un estraneo da fuori a volte aiuta molto. La missione dall'impresa si sposta verso il tema del riabitare e del convivere. Fare impresa ha la missione della resilienza, a cui si aggiunge il tema del vivere e del convivere.

L'altro tema su cui vogliamo interrogarci riguarda le nuove modalità dei giovani nel rapporto tra tempi di vita e tempi di lavoro, visione della vita e visione del lavoro.

E' un tema intrigante perché se non capiamo qual è il nuovo rapporto dei giovani con il lavoro e con i propri tempi di vita, non riusciamo a fare impresa e a trovare persone intenzionate a lavorare con noi. I giovani vogliono dare una dimensione più incorniciata al lavoro.

Noi oggi seguiamo il forno di San Leo. Tantissimi giovani sono appassionati di panificazione, ma nessuno ha voglia e intenzione di lavorare di notte. Lavorare di notte significa sacrificare tutta la propria vita sociale. Siamo giunti alla conclusione che le generazioni più giovani, anche quando hanno una passione, mettono un limite al tempo di lavoro. Non avremmo mai trovato dei fornai giovani a San Leo se non avessimo deciso di fare il pane di giorno e non di notte. Se non ascoltiamo le esigenze dei giovani, è difficile parlare a loro di sviluppo d'impresa e di Co-Living. Tra le visioni di Appenninohub c'è questo tema di tempi di vita e tempi di lavoro nella percezione delle nuove generazioni.

10. Quanto l'intelligenza emotiva è importante per voi e quanto è per voi uno strumento di crescita?

Risposta Lino Sbraccia

Nei temi dell'associazione si sono nel tempo strutturati dei concetti e dei valori sui quali poi l'etichetta è venuta dopo. La Responsabilità Sociale d'Impresa era un termine che non esisteva quando è nato Figli del Mondo. Noi ci siamo messi a ragionare sul fatto che non bastava fare beneficenza ai bambini in Africa, ma bisogna lavorare bene con dipendenti, fornitori, comunità, clienti ed è così che l'azienda acquisisce forza. Nel tempo questa è diventata Responsabilità Sociale d'Impresa e ci siamo arrivati con un nostro ragionamento di pensiero. L'intelligenza emotiva è diventato un approccio mainstream, probabilmente viene dalle discipline olistiche.

La nostra associazione proviene dal mondo "For Profit", costituita da professionisti provenienti da quel settore e contaminati dalle dinamiche del terzo settore e che trovavano nell'associazione un terreno di sviluppo per delle pulsioni e idee che avevano e che non riuscivano a mettere in pratica nel loro mondo di lavoro quotidiano.

Trovavano in Figli del Mondo un pensatoio dove scambiare idee.

Quando abbiamo iniziato a fare cooperazione internazionale all'inizio, il nostro sistema era per esempio questo: dare la possibilità a un imprenditore generoso di Rimini di creare una falegnameria in Zambia. Normalmente questo imprenditore prendeva 2 persone da Rimini e si recava in Zambia dove incontrava il Padre Francescano. In Zambia questo imprenditore montava e organizzava la fabbrica all'italiana e lasciava il progetto nelle mani di persone non ancora educate a quella mansione. Questo aveva effetti devastanti. Molte volte nella cooperazione internazionale si fanno disastri enormi e la prima causa è l'incomprensione. I nostri tempi, metodi, linguaggi e atteggiamenti fanno violenza in luoghi con dinamiche diverse dalle nostre italiane.

Bisogna studiare il linguaggio, il modo di porsi, i tempi e le tradizioni locali.

Figli del Mondo è stato per i primi anni un mediatore culturale tra imprenditori locali riminesi e il missionario italiano della Papa Giovanni che viveva già a contatto con una realtà del terzo mondo, come la Zambia.

Abbiamo costruito i primi progetti con molta pazienza e determinazione, cercando di combinare e trasmettere all'imprenditore l'idea che un progetto di successo nasce anche dalla volontà di mettersi in ascolto.

L'intelligenza emotiva si basa tutto su questo: prima di parlare cerco di capire chi sei, in che stato d'animo sei e se lo stato d'animo non è giusto ci parliamo domani.

Noi siamo mediatori culturali e mettiamo in comunicazione il mondo del 'No Profit' con il mondo del 'For Profit' che hanno culture e linguaggio diversi.

Analizzando caso per caso, abbiamo riscontrato che questo clash culturale c'è anche in Italia. Per aiutare deve esserci una volontà da parte di chi aiuta e dall'altra parte deve esserci un'accettazione, una volontà nel farsi aiutare nel modo giusto e per ricevere in aiuto adeguato. C'è una negoziazione che ha sempre fatto parte del DNA dell'associazione.

La cooperazione internazionale è una dinamica delicata. Se crei un'azienda di gelato in Zambia e mandi gli ingredienti del gelato al puffo in Zambia, tutti i bambini vorranno questo gusto e creerai dipendenza.

La soluzione è mandare dall'Italia materie prime disponibili anche in Zambia, in maniera che loro il primo giro di gelato utilizzano le materie dall'Italia, fino a insegnargli a utilizzare le materie prime che hanno nel territorio. Tu non puoi donare gelato illimitato e loro non hanno possibilità di acquisto. Se non gli insegni a lavorare con i prodotti del posto, tu crei dipendenza. Figli del Mondo educava alla sensibilità, ha costruito la capacità di relazionarsi con culture e persone diverse e ha tutt'ora la capacità di fare rete.

Oggi riusciamo ad essere efficaci con le startup nelle aree interne perché utilizziamo strumenti che da sempre contraddistinguono la nostra associazione. Siamo più conciliatori, mediatori, valorizzatori perché abbiamo delle esperienze pregresse.

Risposta Andrea Zanzini

E' fondamentale, tutto il personale di Appenninohub ha letto il volume "Intelligenza emotiva" di Goleman. Noi siamo specializzati nel fare impresa nelle aree interne e abbiamo capito che è davvero una specializzazione.

I percorsi che offrono gli incubatori classici non rispecchiano l'approccio che abbiamo noi con i clienti. Gli incubatori classici non si preoccupano della visione e delle esigenze personali degli startupper. Il nostro stile e la nostra modalità si fonda sulla relazione: sono meno capace di scrivere un business plan, ma ho la capacità di relazionarmi con le persone e clienti.

Io provengo dalla PNL, programmazione neuro linguistica, la quale nasce dall'analisi e dell'utilizzo del linguaggio come strumento per conoscere se stessi, per conoscere gli altri e per migliorare la relazione con le altre persone e gestire i conflitti.

Noi di Appenninol'hub lavoriamo sulle persone, sulla conoscenza, sulle capacità personali prima ancora delle competenze, sulle relazioni delle persone con le comunità e su quello costruiamo dei percorsi di sviluppo di imprese sociali.

Patrizia Drudi è maestra di questo programma, conosceva il mondo dell'impresa e il mondo del terzo settore; non era mai stata imprenditrice o presidente di una cooperativa, ma conosceva linguaggi ed emozioni.

11. C'è stata fin dall'inizio l'intenzione di creare Ambassador interni o la dinamica è avvenuta con semplicità, in base ai ruoli predefiniti?

Risposta Lino Sbraccia

All'inizio, quando è partito Figli del Mondo, Giorgio Tentoni come avvocato aveva come clienti tutte le migliori aziende di Rimini.

Giorgio, avvalendosi di una professionalità relazionale, di autorevolezza e serietà riconosciuta, ha posto le basi della reputazione che Figli del Mondo conserva ancora oggi. Giorgio, un generoso, è entrato in contatto con lo scenario giovanile presente in Bolivia e ha contattato tutti gli imprenditori che aveva in rubrica. Giorgio è un avvocato trascinate, coinvolgente, un leader e ha creato l'associazione. Abbiamo costruito così la nostra credibilità. Giorgio Tentoni è stato il primo vero paladino ambasciatore, anche io (Lino) e Andrea Zanzini. Io mi sono speso fin da subito perché sapevo che dietro di me c'era una realtà molto solida.

L'Ambassador è un ruolo sfumato in quest'associazione. Io (Lino) sono il presidente di Figli del Mondo, Andrea Zanzini è il direttore creativo e il Presidente di Vorrei. Andrea è stato prima Assessore dei Servizi Sociali del comune, ha una storia nel volontariato. Quando è arrivato in Figli del Mondo era già una persona formata, aveva già una formazione molto definita, aveva già tanti contatti. Andrea è approdato da noi nel momento di crisi più esistenziale che potevamo avere ed è stato un elemento fondamentale per la nostra rinascita ed evoluzione.

Risposta Andrea Zanzini

Giorgio è stato il primo Ambassador e dopo un anno lo è diventato Lino, all'inizio gli Ambassador erano tanti; Lino è oggi l'Ambassador più riconosciuto.

Appenninol'hub nasce dalla passione personale ed è una realtà che ho inventato io. C'è una questione interna legata agli Ambassador: per alcuni sono fondamentali e in tutte le organizzazioni c'è bisogno di qualcuno come il portavoce o chi detiene la mission, lo stile.

Altri credono fortemente nelle imprese vegetali, dove la governance è diffusa, dove ci sono più figure che sono Ambassador. Noi abbiamo un tema di delega: non possiamo continuare a crescere e abbiamo bisogno di altre figure che siano altrettanto autorevoli per raccontarci meglio al prossimo. L'idea di queste imprese vegetali è che le strategie, le scelte, i corsi di costruzione della consapevolezza e le informazioni siano il più

possibile diffuse e fruibili a tutti, per una consapevolezza diffusa, con la possibilità di fare scelte in modo partecipato. Queste imprese vegetali sono limitate: se con i miei soci ho dei livelli differenti di informazione, ho difficoltà a chiedere o a prendere decisioni insieme se non ho condiviso nel tempo tutte le informazioni. Queste imprese vegetali sostengono percorsi di informazione di andata e ritorno, tra partner e stakeholder.

E' una bella iniziativa la completa divulgazione ma costa tantissimo in termini di tempo, di soldi e di organizzazione. Purtroppo, essere consapevoli e informati su ogni aspetto non è possibile e non è funzionale. La nostra intenzione è quella di aumentare il numero di Ambassador oggi, non ci interessa diventare un'impresa vegetale.

12. Quali strategie ritenete siano più appropriate per coinvolgere nuovi investitori per la crescita di Appenninohub?

Risposta Lino Sbraccia

Credo che il tema dello sviluppo delle aree interne sia un tema molto importante, sentito e che ancora non riceve l'attenzione che meriterebbe. È un tema strategico, una startup in un'area interna riceve meno supporto di una realtà che si sviluppa nella zona centrale riminese; hai più opportunità di accesso se operi in una zona centrale.

Oggi Fondazione Finanza Etica, Conf Cooperative, Operazione Bismar ci supporta, Regione Emilia Romagna inizia ora a supportarci.

La regione Emilia Romagna da un contributo di €2.500 l'anno tramite un bando per le cooperative di comunità. La Camera di Commercio ci sostiene mediante un contributo annuale di €30.000.

Cosa si può fare per aumentare la consapevolezza? Comunicare meglio, conoscere nuove piccole realtà, cercare di allargare il nostro network durante gli eventi e coinvolgere interlocutori. Probabilmente anche mettere a fattor comune la capacità di cercare bandi, finanziamenti. Avere una premialità di qualche tipo oppure creare una condivisione di questo tipo di competenze, creare un network tra chi ha le stesse intenzioni.

Il problema di queste realtà è il fattore finanziario. Se non ci sono finanziatori che escono dalla logica delle banche, il rischio che alcune buone iniziative non riescono neanche a partire.

Risposta Andrea Zanzini

Non so come coinvolgere gli investitori filantropi. Abbiamo incontrato una fondazione che sulla carta ha condiviso l'obiettivo, il progetto, ci ha offerto e mandato €50.000 per supportarci. Siamo arrivati a questa fondazione per credibilità, perché ci ha presentato qualcuno e grazie alla reputazione nazionale che abbiamo. Per quando ne avremmo bisogno di nuovi investitori, abbiamo difficoltà a reperirli.

Le imprese vegetali sono più capaci a coinvolgere nuovi partner, come alcune cooperative di comunità. Noi non abbiamo una dimensione territoriale specifica.

Il forno di San Leo può chiedere aiuto a un'azienda distante 10km da lui per aiutarlo perché interessa anche il suo territorio, ma noi come realtà siamo più in difficoltà a intercettare queste piccole realtà.

Noi in Emilia-Romagna stiamo seguendo diverse aziende, ma l'interlocutore principale per avviare un progetto è la Regione o al Comune, non mi rivolgo direttamente all'azienda. Il nostro obiettivo è evolvere lo storytelling, la nostra comunicazione e restituire il più possibile valutazione di impatto sociale di ciò che facciamo.

Spiegare meglio gli effetti del nostro operare, che non sono solo effetti economici (bilanci) ma sono anche numero di occupati, nuovi progetti, relazioni che migliorano e coesioni di comunità. Raccontare meglio ciò che facciamo può essere un ottimo modo per coinvolgere nuovi azionisti.

APPENDICE B - Consensi per l'utilizzo di immagini



Oggetto: CONSENSO ALL'UTILIZZO DI IMMAGINI

AICCON – Associazione Italiana per la promozione della Cultura della Cooperazione e del Nonprofit, con sede presso l'Università di Bologna – Campus di Forlì,

AUTORIZZA

la studentessa Mariasole Ceccarini, iscritta al Corso di Laurea in Comunicazione e Digital Media dell'Università di San Marino, ad utilizzare, esclusivamente ai fini della propria tesi di laurea dal titolo "La narrazione che crea valore: il caso Figli del Mondo e Appennino/hub", le immagini tratte dal report "Il valore generato dalle Economie Abitanti" a cura di AICCON.

L'utilizzo è concesso unicamente per finalità accademiche e non commerciali, con l'obbligo di citare la fonte.

Forlì, 27 agosto 2025

Università
di Bologna

P.le della Vittoria, 15
47121 Forlì

Telefono
+39 0543 62327

www.aiccon.it
ecof@aiccon@unibo.it



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA



Figli del Mondo a.p.s. - Associazione costituita con Atto Notarile dell'8 Aprile 2002
Riconosciuta con iscrizione nel REGISTRO PREFETTIZIO DELLE PERSONE GIURIDICHE in data 10 Ottobre 2002
Iscritta nel REGISTRO PROVINCIALE DELLE ASSOCIAZIONI DI PROMOZIONE SOCIALE in data 24 Luglio 2003

Rimini, 27 Agosto 2025

Spett.le

Corso di Laurea in Comunicazione e Digital Media

Università di San Marino

Con la presente si autorizza Mariasole Ceccarini, in funzione della redazione della sua tesi dal titolo:
"La narrazione che crea valore: il caso Figli del Mondo e Appennino'hub" ad utilizzare l'immagine qui
sotto riportata



FIGLI DEL MONDO APS

Natalino Sbraccia

FIGLI DEL MONDO APS
Sede legale: Via G. Bruno, 47 - 47921 RIMINI - tel. 345.6609115
www.figlidelmondo.org info@figlidelmondo.org Cod. Fiscale e Partita IVA: 03288800406