



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Management Pubblico e dei Sistemi Socio-Sanitari

Tesi di laurea

in

Marketing e Fund Raising delle Aziende Pubbliche e Non-Profit

**ANALISI DELLA QUINTUPLA ELICA NEL CASO RURABILANDIA:
IL CONTRIBUTO DEL MARKETING AL COORDINAMENTO STRATEGICO
E RELAZIONALE DELL'ECOSISTEMA**

**ANALYSIS OF THE QUINTUPLE HELIX IN THE RURABILANDIA CASE:
THE CONTRIBUTION OF MARKETING TO STRATEGIC AND
RELATIONAL ECOSYSTEM COORDINATION**

Relatrice
Prof.ssa Barbara Kulaga

Tesi di Laurea di:
Giovanna Ferretti

Anno Accademico 2025 – 2026

INDICE

INTRODUZIONE	8
CAPITOLO PRIMO	
INQUADRAMENTO DELLA RICERCA	12
1.1 CONTESTO DI RIFERIMENTO.....	12
1.2 PROBLEMA DI RICERCA	18
1.2.1 <i>La scala di applicazione: dalla dimensione sistemica alla micro-realtà rurale</i>	20
1.2.2 <i>L'eterogeneità degli stakeholder e la gestione delle relazioni</i>	22
1.2.3 <i>La circolazione della conoscenza e la traducibilità delle informazioni</i>	26
1.3 OBIETTIVO GENERALE E OBIETTIVI SPECIFICI.....	29
1.4 IPOTESI DI RICERCA	30
CAPITOLO SECONDO	
QUADRO TEORICO: QUINTUPLA ELICA, LEVE STRATEGICHE DI MARKETING E MARKETING 5.0	33
2.1 LA QUINTUPLA ELICA COME <i>FRAMEWORK</i> DI LETTURA DELL'ECOSISTEMA	33
2.2 LEVE STRATEGICHE DI MARKETING.....	37
2.3 MARKETING 5.0: TECNOLOGIA <i>HUMAN-CENTRIC</i> E PROPORZIONALITÀ ORGANIZZATIVA	41
2.4 MARKETING E QUINTUPLA ELICA: RACCORDO TEORICO E TRANSIZIONI ANALITICHE	47
2.5 SINTESI DEL QUADRO TEORICO E <i>RESEARCH QUESTIONS</i>	51
CAPITOLO TERZO	
METODOLOGIA DELLA RICERCA E DISEGNO DELLO STUDIO.....	53
3.1 L'APPROCCIO METODOLOGICO: LO STUDIO DI CASO.....	53
3.2 LE INTERVISTE SEMI-STRUTTURATE: SELEZIONE, RILEVAZIONE E SISTEMATIZZAZIONE DELLE EVIDENZE.....	55
3.3 FONTI DOCUMENTALI E DIGITALI: CRITERI DI SELEZIONE, SISTEMATIZZAZIONE E MODALITÀ DI ANALISI	61
3.4 ANALISI DELLE EVIDENZE EMPIRICHE, TRIANGOLAZIONE E CRITERI DI INTERPRETAZIONE.....	66
3.5 LIMITI METODOLOGICI DELLA RICERCA.....	69
CAPITOLO QUARTO	
ANALISI DEI RISULTATI, DISCUSSIONE E IMPLICAZIONI MANAGERIALI.....	72
4.1 LA REALTÀ DI RURABILANDIA	72
4.1.1 <i>Genesi, missione e valori aziendali</i>	72
4.1.2 <i>Mappatura degli stakeholder e delle risorse mobilitate secondo il modello della Quintupla Elica</i>	77
4.2 PRESENTAZIONE DEI RISULTATI EMPIRICI: LE EVIDENZE DEL CASO RURABILANDIA	82

4.2.1 Analisi delle interviste: riscontri empirici, dinamiche relazionali e sfide strategiche per il marketing	83
4.2.1.1 L'Elica della Conoscenza: tra apprendimento esperienziale e formalizzazione scientifica	83
4.2.1.2 L'Elica Economica: tra reputazione e strutturazione commerciale	86
4.2.1.3 L'Elica Politico-Istituzionale: tra abilitazione e dipendenza	90
4.2.1.4 L'Elica della Società Civile: tra intensità relazionale e tracciabilità	92
4.2.1.5 L'Elica dell'Ambiente Naturale: tra valore territoriale e misurabilità	95
4.2.2 Analisi documentale: evidenze contabili e istituzionali nella Quintupla Elica tra condizionamenti e opportunità di marketing	97
4.2.2.1 L'Elica della Conoscenza negli atti formali: tra cooperazione formativa e limitata formalizzazione della ricerca.....	97
4.2.2.2 L'Elica Economica: relazioni con le imprese e sostenibilità economico-finanziaria.....	99
4.2.2.3 L'Elica Politico-Istituzionale: assetto societario, programmazione regionale e convenzioni territoriali	109
4.2.2.4 L'Elica della Società Civile: Terzo Settore, servizi comunitari e strumenti di inclusione.....	113
4.2.2.5 L'Elica dell'Ambiente Naturale: risorse PSR, efficientamento energetico e valorizzazione biologica	116
4.2.3 L'indagine delle fonti digitali: posizionamento digitale, stakeholder engagement e potenzialità di marketing online	118
4.2.3.1 L'Elica della Conoscenza: didattica esperienziale, valorizzazione delle competenze e reti accademiche	119
4.2.3.2 L'Elica Economica: valorizzazione dell'offerta, relazioni B2B e percorsi di conversione digitale.....	122
4.2.3.3 L'Elica Politico-Istituzionale: visibilità e legittimazione delle relazioni istituzionali.....	130
4.2.3.4 L'Elica della Società Civile: partecipazione della community, reti sociali e prosumerism	133
4.2.3.5 L'Elica dell'Ambiente Naturale: ruralità, agricoltura inclusiva e sostenibilità ambientale	138
4.3 DISCUSSIONE DEI RISULTATI: CONFIGURAZIONE DELLA QUINTUPLA ELICA E RUOLO DEL MARKETING NEL CASO RURABILANDIA.....	142
4.3.1 Configurazione empirica delle cinque eliche e verifica delle ipotesi di marketing.....	142
4.3.2 Interazioni tra le eliche e contributo del marketing al coordinamento strategico e relazionale	150
4.4 IMPLICAZIONI MANAGERIALI: STRUMENTI PER IL RAFFORZAMENTO DELLA FUNZIONE DI MARKETING	159
4.4.1 Dal presidio dei social alla gestione integrata delle relazioni: service blueprint e Social CRM nella prospettiva del Marketing 5.0	160
4.4.2 Dalla narrazione alla rendicontazione del valore: il Bilancio Sociale come strumento di accountability e supporto alle relazioni con gli stakeholder	166
CONCLUSIONI	176
BIBLIOGRAFIA	184
SITOGRAFIA	189
FONTI DOCUMENTALI	190

INDICE DELLE FIGURE

CAPITOLO QUARTO

- **Figura 4.1** – Attività educative e ricreative svolte a Rurabilandia con i bambini della scuola dell’infanzia 120
- **Figura 4.2** – Promozione dell’evento di Pasquetta presso l’agriturismo sociale Rurabilandia (edizione 6 aprile 2026) 123
- **Figura 4.3** – Fase di preparazione della sala ristorante presso l’agriturismo sociale da parte dei ragazzi 124
- **Figura 4.4** – Food creator Cinzia con i ragazzi e il Food Truck di Rurabilandia 125
- **Figura 4.5** – Partecipazione dei ragazzi di Rurabilandia alla convention aziendale Gruppo Angelini 2025..... 127
- **Figura 4.6** – Per il progetto “Dalla terra alle nostre mani” momenti di raccolta d’autunno dall’orto di Rurabilandia 131
- **Figura 4.7** – Gemellaggio tra il Pineto Calcio e la squadra Rurabilandia APS ASD 135
- **Figura 4.8** – Diversi momenti di inclusività e incontro nel verde di Rurabilandia..... 139

INDICE DELLE TABELLE

CAPITOLO PRIMO

- **Tabella 1.1** – Ipotesi di ricerca, cinque eliche e funzioni del marketing 33

CAPITOLO SECONDO

- **Tabella 2.1** – Ruoli ipotizzati delle cinque componenti della Quintupla Elica nel caso Rurabilandia 37
- **Tabella 2.2** – Leve strategiche di marketing e potenzialità ipotizzate nel caso Rurabilandia 40
- **Tabella 2.3** – Tecnologie e strumenti digitali a supporto delle logiche del Marketing 5.0 e grado di proporzionalità ipotizzato per Rurabilandia 47
- **Tabella 2.4** – Le tre transizioni analitiche nel raccordo tra Quintupla Elica, leve strategiche di marketing e Marketing 5.0 50
- **Tabella 2.5** – Sintesi del quadro teorico e articolazione delle research questions 52

CAPITOLO TERZO

- **Tabella 3.1** – Quadro delle interviste semi-strutturate..... 59
- **Tabella 3.2** – Esempio di sistematizzazione delle evidenze emerse dalle interviste 60
- **Tabella 3.3** – Esempio di sistematizzazione delle fonti documentali analizzate 63
- **Tabella 3.4** – Esempio di sistematizzazione delle fonti digitali analizzate..... 65
- **Tabella 3.5** – Esempio del processo di codifica delle evidenze empiriche..... 67
- **Tabella 3.6** – Estratto della matrice di triangolazione delle evidenze empiriche 68

CAPITOLO QUARTO

- **Tabella 4.1** – Mappatura degli stakeholder e delle risorse mobilitate secondo il modello della Quintupla Elica 81
- **Tabella 4.2** – Conto Economico riclassificato a valore aggiunto: sintesi (2022-2025) 103
- **Tabella 4.3** – Stato Patrimoniale riclassificato: sintesi (2022-2025) 106
- **Tabella 4.4** – Esiti della verifica delle ipotesi di marketing e dei ruoli della Quintupla Elica 143
- **Tabella 4.5** – Principali interazioni tra le eliche e funzione trasversale del marketing..... 157
- **Tabella 4.6** – Proposta di service blueprint semplificato per il percorso di visitatori e famiglie di Rurabilandia 164
- **Tabella 4.7** – KPI proposti per il bilancio sociale di Rurabilandia e raccordo con le componenti della Quintupla Elica..... 172

INTRODUZIONE

Il presente elaborato nasce da un interesse rivolto al rapporto tra finalità sociali ed esigenze economiche, due ambiti spesso ricondotti a logiche differenti. Nei contesti pubblici e sociali, l'attenzione è rivolta alla risposta ai bisogni collettivi, all'inclusione e al sostegno delle persone in condizioni di fragilità. Perché queste attività possano mantenersi e svilupparsi nel tempo, entrano però in gioco anche esigenze di gestione, impiego delle risorse e sostenibilità economica.

Da qui emerge la possibilità che economia e dimensione sociale possano convivere e rafforzarsi reciprocamente. La sostenibilità economico-gestionale può infatti dare maggiore continuità alle finalità sociali, mentre il valore sociale può qualificare e ampliare quello generato dall'attività economica. Questa sinergia può rendere più duratura e concreta la capacità di un'organizzazione di perseguire finalità di interesse collettivo.

Proprio dall'incontro tra queste due logiche ha preso avvio il percorso di ricerca, con lo scopo di verificare, attraverso lo studio del caso di Rurabilandia — realtà agricola e sociale a controllo pubblico dell'ASP 2 della Provincia di Teramo — se il marketing possa superare una funzione strettamente promozionale all'interno di un contesto pubblico dell'economia sociale. Assumendo la Quintupla Elica come *framework* di lettura, l'indagine ha considerato la possibilità che il marketing svolga una funzione di coordinamento e traduzione tra le diverse componenti dell'ecosistema. In una configurazione ideale, ciò significherebbe intercettare le istanze della Società Civile e favorire la loro trasformazione in risposte coerenti con i bisogni della comunità, mettere in relazione le conoscenze provenienti dall'Università con i processi di innovazione sociale, rendere più comprensibili e valorizzabili i risultati prodotti nei rapporti con le Istituzioni, favorire il coinvolgimento di

Mercato e Imprese in percorsi di cooperazione e co-creazione di valore e, infine, riconoscere l'Ambiente Naturale come elemento identitario e qualificante dell'intera proposta.

L'elaborato si articola in quattro capitoli.

Il primo capitolo, intitolato *"Inquadramento della ricerca"*, prende avvio illustrando come il settore primario possa essere ridefinito attraverso l'applicazione del paradigma della multifunzionalità e dell'agricoltura sociale, assumendo Rurabilandia come studio di caso. Successivamente, considera la complessità manageriale derivante dalla presenza simultanea di finalità produttive, sociali, educative e territoriali, collocando l'analisi del fenomeno su una scala micro-organizzativa. Evidenzia, inoltre, la difficoltà nel garantire una circolazione delle conoscenze fluida e continua, in presenza di una molteplicità di *stakeholder* eterogenei. Da queste premesse, presenta gli obiettivi della ricerca, aventi come scopo quello di indagare se, e in che modo, il marketing possa contribuire al coordinamento delle cinque componenti dell'ecosistema. Formula, infine, cinque specifiche ipotesi di ricerca, associando le potenziali funzioni del marketing ai cinque pilastri costitutivi della Quintupla Elica.

La trattazione prosegue con il secondo capitolo, intitolato *"Quadro teorico: Quintupla Elica, leve strategiche di marketing e Marketing 5.0"*, che individua la Quintupla Elica come *framework* teorico principale per la lettura dell'ecosistema, ipotizzando per ogni elica (conoscenza, economica, politico-istituzionale, società civile e ambiente) un ruolo specifico nel contesto di Rurabilandia. Procede poi con l'analisi delle leve strategiche di marketing territoriale, esperienziale e sociale, considerate come strumenti per la valorizzazione dell'identità, dell'esperienza e dell'inclusività proprie dell'organizzazione. In seguito introduce il concetto di Marketing 5.0 e il possibile impiego di tecnologie digitali nella fattoria sociale. Gli elementi teorici confluiscono poi in tre transizioni analitiche (relazionale,

identitaria e sistemica) che fanno da raccordo tra Quintupla Elica e marketing. Infine, per guidare il percorso di analisi formula tre *research questions* aventi ad oggetto l'interazione delle cinque eliche a livello micro-organizzativo, il contributo del marketing alla costruzione delle relazioni e alla valorizzazione dell'esperienza di Rurabilandia e il possibile supporto offerto dagli strumenti del Marketing 5.0 nella circolazione e organizzazione di informazioni e conoscenze.

Il terzo capitolo, intitolato “*Metodologia della ricerca e disegno dello studio*”, spiega inizialmente perché, per indagare il fenomeno oggetto della ricerca, è stato scelto un approccio qualitativo basato sullo studio di caso singolo. Successivamente illustra le modalità di conduzione delle interviste e quelle con cui sono state selezionate e analizzate le fonti documentali e digitali, chiarisce il processo di analisi dei contenuti e la scelta di utilizzare una matrice di triangolazione per il confronto e l'interpretazione delle diverse evidenze rilevate. In ultimo, individua e discute i limiti metodologici.

Nel quarto e ultimo capitolo, intitolato “*Analisi dei risultati, discussione e implicazioni manageriali*”, vengono ricostruiti la storia, la mission e i valori fondanti di Rurabilandia, per poi procedere alla mappatura puntuale degli *stakeholder* e delle risorse attivate in ciascuna elica del modello. I risultati empirici sono presentati partendo dai riscontri e dalle dinamiche relazionali emerse dalle interviste, passando poi all'analisi delle opportunità e dei limiti rilevati nei documenti istituzionali e nei bilanci di esercizio, fino ad arrivare all'indagine delle fonti digitali utilizzata per analizzare il posizionamento e l'identità digitale dell'organizzazione. La triangolazione delle fonti analizzate introduce la discussione dei risultati, nella quale vengono dapprima verificate le ipotesi di ricerca iniziali e

successivamente si valuta in che misura il marketing contribuisca concretamente al coordinamento strategico e relazionale delle cinque eliche.

Alla luce delle criticità emerse dall'analisi, vengono infine formulate due implicazioni manageriali: l'adozione del Social CRM affiancato dal *service blueprint* e l'introduzione del Bilancio sociale, accompagnato da una selezione di KPI.

CAPITOLO PRIMO

INQUADRAMENTO DELLA RICERCA

1.1 CONTESTO DI RIFERIMENTO

Negli ultimi decenni, il settore primario è stato interessato da una progressiva ridefinizione delle proprie funzioni, che ha ampliato la tradizionale dimensione produttiva dell'agricoltura verso il paradigma della multifunzionalità. Accanto alla produzione di beni alimentari e materie prime, all'attività agricola sono state progressivamente riconosciute funzioni ambientali, sociali, educative, ricreative e territoriali, modificando il ruolo dell'impresa agricola e il rapporto che essa intrattiene con il territorio e con le comunità di riferimento. Il contributo dell'agricoltura allo sviluppo rurale non si esaurisce, pertanto, nella produzione di beni destinati al mercato, ma comprende anche la tutela delle risorse naturali e del paesaggio, la conservazione del patrimonio rurale, l'erogazione di servizi e la generazione di benefici economici e sociali rivolti alla collettività (Van Huylenbroeck et al., 2007).

All'interno di questa evoluzione si colloca l'agricoltura sociale, intesa come insieme di pratiche nelle quali le risorse materiali e immateriali dell'agricoltura e dell'ambiente rurale vengono impiegate congiuntamente per finalità produttive e per il perseguimento di obiettivi di inclusione socio-lavorativa, educazione, riabilitazione, assistenza e supporto a persone e comunità. La nozione comprende esperienze differenti, nelle quali il lavoro agricolo, la cura delle piante e degli animali, il contatto con l'ambiente naturale e la partecipazione ai processi produttivi possono essere integrati in percorsi rivolti a persone in condizioni di vulnerabilità o svantaggio (Di Iacovo & O'Connor, 2009). In questo senso, l'agricoltura non costituisce semplicemente lo spazio fisico nel quale vengono erogati servizi sociali, ma diviene parte integrante dell'intervento, poiché le attività produttive e le relazioni sviluppate all'interno

dell'azienda possono concorrere all'acquisizione di competenze, alla socializzazione, all'autonomia e all'inclusione.

L'agricoltura sociale assume forme diverse ed eterogenee e la molteplicità dei suoi obiettivi ostacola la definizione di un modello unitario. Le iniziative sviluppate nei diversi contesti sociali differiscono per tipologia di operatori coinvolti, categorie di utenti, attività realizzate e rapporto con i sistemi di *welfare* locali. A seconda dei casi, possono risultare preminenti i percorsi per l'inserimento lavorativo, le attività educative e pedagogiche, i servizi a beneficio della comunità, gli interventi riabilitativi oppure le iniziative finalizzate all'inclusione sociale.

Tali differenze dipendono anche dalle specifiche configurazioni istituzionali e territoriali entro cui le pratiche si sono sviluppate. Nel caso italiano, la letteratura evidenzia in particolare il rilievo assunto dai percorsi di inclusione socio-lavorativa e dalla collaborazione tra imprese agricole, cooperative sociali, soggetti pubblici e organizzazioni del territorio (Giarè et al., 2019). Proprio la compresenza di funzioni differenti fa sì che la portata del fenomeno superi quella di una semplice diversificazione dell'offerta agricola.

Al fine di integrare le attività produttive con le finalità sociali, settori tradizionalmente distinti – quali agricoltura, servizi sociali e sanitari, educazione, formazione e politiche del lavoro – vengono messi in relazione mobilitando l'azione congiunta di competenze e risorse di varia natura. Lo studio condotto sul territorio italiano evidenzia come molte delle iniziative siano sostenute dalle reti territoriali, dalla collaborazione dei principali soggetti sociali e dagli accordi con gli enti pubblici; questo sistema di relazioni permette di rendere disponibili e accessibili risorse che non sarebbero attivabili dal singolo operatore.

L'indagine nazionale condotta dal CREA¹ su quasi quattrocento realtà ha rilevato, in particolare, la diffusione di reti di relazione e di accordi formalizzati con soggetti pubblici, collegando tali esperienze a processi di sussidiarietà e di riconfigurazione del *welfare* territoriale (Giarè et al., 2018).

La capacità di mettere in relazione risorse, soggetti e ambiti di intervento diversi consente di leggere l'agricoltura sociale anche attraverso la prospettiva dell'innovazione sociale, intesa non necessariamente come introduzione di nuove tecnologie o prodotti, ma come diversa combinazione delle risorse già presenti nel territorio e costruzione di risposte a bisogni non pienamente soddisfatti dai sistemi tradizionali. Come chiarito da Di Iacovo et al. (2014), le pratiche dell'agricoltura sociale favoriscono l'apprendimento collettivo, stimolando la nascita di nuove sinergie tra il settore privato e quello pubblico. In questa integrazione tra ambito agricolo, socio-educativo e sanitario, si supera la visione puramente assistenziale, trasformando l'utente in un agente attivo e svincolandolo dal ruolo di semplice utilizzatore di servizi. Grazie alla sua partecipazione ai cicli produttivi e alla vita comunitaria, il beneficiario contribuisce alla co-creazione di valore sociale.

A questa impostazione si collega la nozione di *welfare* generativo, che associa inclusione e partecipazione alla valorizzazione delle capacità individuali (Giarè et al., 2018). Nelle aree rurali, dove la dispersione territoriale della popolazione e la minore disponibilità di alcuni servizi possono rendere più complesso l'accesso alle prestazioni, queste forme di intervento assumono una particolare rilevanza. Esse possono infatti favorire la mobilitazione delle risorse locali, la costruzione di servizi di prossimità e il rafforzamento dei legami tra attività economiche e comunità.

¹ Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria, Roma, 2020-2026, Banca Dati SoPiA disponibile su: <https://www.crea.gov.it/web/politiche-e-bioeconomia/-/banca-dati-sopia> (ultimo accesso: 26 agosto 2026). La spesa pubblica per l'agricoltura e lo sviluppo rurale.

Il contributo allo sviluppo rurale non si esaurisce, quindi, nella possibilità di diversificare le fonti di reddito delle imprese, ma comprende anche la capacità di integrare funzioni economiche, sociali, educative e territoriali.

Il progressivo consolidamento del fenomeno ha trovato, nel contesto italiano, un riconoscimento normativo organico nella Legge 18 agosto 2015, n. 141, recante *“Disposizioni in materia di agricoltura sociale”*. La legge riconduce l’agricoltura sociale alla multifunzionalità dell’impresa agricola e individua quattro principali ambiti di attività: l’inserimento socio-lavorativo di persone con disabilità, lavoratori svantaggiati e altre categorie previste dalla normativa; l’erogazione di prestazioni e attività sociali e di servizio rivolte alle comunità locali attraverso l’utilizzo delle risorse dell’agricoltura; le prestazioni e i servizi che affiancano e supportano terapie mediche, psicologiche e riabilitative; i progetti rivolti all’educazione ambientale e alimentare, alla tutela della biodiversità e alla conoscenza del territorio. La disciplina contempla inoltre la possibilità di sviluppare tali attività attraverso forme di collaborazione con cooperative sociali, imprese sociali, associazioni e altri soggetti operanti nei servizi socio-sanitari.

A completamento della disciplina nazionale, il D.M. n. 12550 del 21 dicembre 2018 ha definito i requisiti minimi e le modalità di esercizio delle attività previste dalla Legge n. 141/2015. Il decreto stabilisce condizioni differenziate in relazione ai diversi ambiti di intervento e richiede che le attività siano realizzate con carattere di regolarità e continuità, pur potendo assumere natura stagionale. In tal modo vengono distinte le esperienze strutturate di agricoltura sociale dalle iniziative meramente occasionali, mentre alle Regioni resta affidata la definizione di ulteriori aspetti attuativi nell’ambito delle rispettive competenze.

La dimensione regionale assume, infatti, particolare rilievo per il collegamento dell'agricoltura sociale sia con le politiche agricole sia con l'organizzazione territoriale dei servizi sociali e sanitari.

Poiché Rurabilandia, caso studio della presente ricerca, è localizzata in Abruzzo, è opportuno ricondurre il quadro nazionale appena delineato alla dimensione regionale, così da definire il contesto istituzionale e territoriale nel quale l'organizzazione opera.

Nel contesto abruzzese, il processo di regolazione dell'agricoltura sociale precede la stessa disciplina nazionale. La L.R. 6 luglio 2011, n. 18 aveva già disciplinato la realizzazione delle fattorie sociali e la loro funzione a favore di persone in condizioni di fragilità o svantaggio, mentre il successivo Regolamento regionale 2 maggio 2012, n. 2 ne aveva precisato i requisiti soggettivi e oggettivi, le modalità di iscrizione all'Albo regionale delle Fattorie Sociali e i relativi controlli. La Regione aveva dunque riconosciuto, già prima dell'approvazione della Legge n. 141/2015, l'impiego delle risorse agricole per finalità sociali e inclusive.

Sotto il profilo quantitativo, i dati disponibili restituiscono una presenza circoscritta del fenomeno. Secondo i dati del censimento generale dell'agricoltura del 2020² riportati dal CREA, in Abruzzo risultavano 21 aziende agricole con attività riconducibili all'agricoltura sociale, a fronte di 904 rilevate complessivamente in Italia. Diverso è il dato relativo agli operatori formalmente iscritti negli elenchi regionali, che il rapporto CREA rilevava in sei unità in Abruzzo nel 2023³. Le due grandezze non sono direttamente sovrapponibili: la prima

² ISTAT, 7° Censimento generale dell'agricoltura 2020, Banca dati IstatData, Istituto Nazionale di Statistica, Roma, disponibile su: <https://www.istat.it/statistiche-per-temi/censimenti/agricoltura/7-censimento-generale/risultati/> (ultimo accesso: 26 agosto 2026).

³ CREA, Banca Dati SoPiA, *cit. dati Abruzzo 2023*.

registra l'esercizio dell'attività dichiarata in sede censuaria, mentre la seconda considera esclusivamente gli operatori inseriti negli specifici registri regionali.

Più recentemente, la disciplina abruzzese è stata aggiornata attraverso la L.R. 8 aprile 2026, n. 5, "*Disposizioni in materia di agricoltura sociale e ulteriori disposizioni*", adottata in raccordo con i principi della normativa nazionale. La legge collega esplicitamente l'agricoltura sociale alla multifunzionalità delle imprese agricole e alla possibilità di creare opportunità occupazionali e reddituali, sviluppare interventi educativi e offrire servizi socio-sanitari e socio-lavorativi alle comunità locali. Alle fattorie sociali viene inoltre riconosciuto un possibile ruolo nella sperimentazione di nuovi modelli di *welfare* regionale, mentre tra gli strumenti di organizzazione e coordinamento sono previsti l'Elenco Regionale delle Fattorie Sociali⁴ e l'Osservatorio Regionale sull'Agricoltura Sociale⁵.

In questo contesto, Rurabilandia è formalmente riconosciuta come realtà di agricoltura sociale, iscritta all'albo regionale delle Fattorie Sociali dell'Abruzzo dal 2023. La sede è situata nella città di Atri, in provincia di Teramo, e le sue principali attività uniscono la produzione agricola a percorsi socio-educativi, ai programmi di inclusione ed inserimento lavorativo, ai servizi per la comunità e alla valorizzazione del territorio rurale.

L'attività agricola non rappresenta, quindi, una componente separata dalla missione sociale, ma costituisce uno degli strumenti attraverso cui vengono sviluppati percorsi formativi e inclusivi, affiancandosi alla ristorazione agrituristica, alla didattica e alle altre attività rivolte a beneficiari, famiglie, scuole e comunità.

⁴ Albo regionale delle fattorie sociali (aggiornamenti periodici), Dipartimento Agricoltura, Pescara, s.d., disponibile sul portale istituzionale Regione Abruzzo.

⁵ Regione Abruzzo, Dipartimento Agricoltura, Osservatorio regionale sull'agricoltura sociale, Portale istituzionale, s.d., disponibile su: <https://www.regione.abruzzo.it/agricoltura>.

A distinguere ulteriormente il caso rispetto a una tradizionale impresa agricola multifunzionale contribuisce la sua particolare configurazione organizzativa. Rurabilandia opera infatti come società agricola unipersonale costituita in forma di S.r.l. e sottoposta al controllo pubblico dell'ASP 2 della Provincia di Teramo. A questa specificità si affianca una rete di relazioni che coinvolge amministrazioni pubbliche, imprese, scuole e università, associazioni, famiglie e altri soggetti della comunità. Ne emerge una realtà nella quale attività agricola, inclusione socio-lavorativa, educazione e servizi alla persona trovano attuazione all'interno del medesimo contesto organizzativo e territoriale.

Gli elementi appena delineati definiscono la cornice entro cui opera Rurabilandia e costituiscono il punto di partenza per la formulazione del problema di ricerca.

1.2 PROBLEMA DI RICERCA

La compresenza di finalità produttive, sociali, educative e territoriali che caratterizza l'agricoltura sociale rende la gestione di queste realtà particolarmente complessa. Alla produzione agricola si affiancano infatti servizi alla persona, percorsi di inclusione, attività formative e relazioni con la comunità, per cui la generazione di valore non dipende soltanto dalla capacità dell'organizzazione di realizzare le proprie attività, ma anche dalla possibilità di costruire e mantenere relazioni stabili, mobilitare risorse eterogenee e integrare competenze, interessi e aspettative differenti.

Questa complessità assume una chiara rilevanza manageriale. Nelle reti rurali, il valore non coincide esclusivamente con l'*output* produttivo, ma comprende anche risorse immateriali quali fiducia, reputazione, conoscenza condivisa, capacità relazionale e credibilità istituzionale.

Con riferimento alle reti alimentari alternative e sostenibili, Roep e Wiskerke (2012) evidenziano come la tenuta di tali iniziative dipenda dalla capacità degli attori di costruire alleanze, sviluppare competenze e coordinare dimensioni di *governance*, radicamento territoriale e marketing. A ciò si aggiunge il rilievo del coinvolgimento delle comunità locali nello sviluppo territoriale e nei relativi processi decisionali (Kádár & Reicher, 2025).

La Quintupla Elica offre un quadro interpretativo utile a leggere tale articolazione, poiché considera congiuntamente sistema della conoscenza, economia, istituzioni, società civile e ambiente naturale. Il modello attribuisce un ruolo centrale alla circolazione della conoscenza tra i diversi sottosistemi, nella misura in cui gli scambi tra le eliche possono alimentare processi di apprendimento, innovazione e adattamento orientati alla sostenibilità (Carayannis et al., 2012). La sua applicazione consente quindi di indagare non soltanto quali attori compongano l'ecosistema, ma anche quali risorse vengano mobilitate, attraverso quali relazioni esse circolino e con quale continuità tali interazioni vengano mantenute.

L'osservazione delle cinque eliche e delle relazioni che le collegano non esaurisce, tuttavia, il problema affrontato dalla ricerca. Resta da comprendere se e in quale misura il marketing possa svolgere una funzione di coordinamento tra le diverse componenti dell'ecosistema, favorendo il raccordo tra attori portatori di risorse, competenze, interessi e aspettative differenti. L'indagine si concentra pertanto sulle modalità, sulle condizioni e sui limiti attraverso cui tale funzione possa eventualmente manifestarsi nel caso analizzato.

A partire da questo problema generale, l'analisi della letteratura consente di individuare tre aree di approfondimento tra loro connesse, che trovano nel caso Rurabilandia il contesto empirico di osservazione: la scala di applicazione, la gestione delle relazioni con gli stakeholder e la circolazione della conoscenza.

1.2.1 La scala di applicazione: dalla dimensione sistemica alla micro-realtà rurale

La prima area di approfondimento riguarda il livello al quale vengono osservate le dinamiche considerate dalla ricerca. In particolare, l'interesse è rivolto al passaggio da una lettura prevalentemente territoriale e sistemica a una prospettiva micro-organizzativa, con l'obiettivo di comprendere quali specificità emergano quando l'analisi viene ricondotta a una singola realtà agricola e sociale inserita in un contesto rurale. La questione assume rilievo sia rispetto agli studi sui modelli a elica sia rispetto alla letteratura dedicata al marketing dei territori rurali.

Per quanto riguarda i modelli a elica, una parte consistente degli studi ha privilegiato livelli di osservazione regionali e sistemici, concentrandosi sui processi di innovazione che coinvolgono territori, sistemi produttivi e configurazioni istituzionali complesse. Grundel e Dahlström (2016), ad esempio, applicano la Quadrupla e la Quintupla Elica alla trasformazione del sistema regionale di innovazione del Värmland verso una bioeconomia sostenibile, mentre Roman et al. (2020) analizzano il coinvolgimento degli attori della Quadrupla Elica nell'ambito delle strategie regionali di specializzazione intelligente. In entrambi i contributi, l'attenzione è rivolta principalmente alle dinamiche che si sviluppano a livello territoriale e alle condizioni che ne favoriscono l'integrazione.

Un orientamento simile emerge negli studi che hanno avvicinato la Quintupla Elica ai contesti rurali. Seminara, Provenzano e Arnone (2016), analizzando il rapporto tra innovazione e aree rurali, sottolineano la necessità di considerare congiuntamente attività economiche, risorse ambientali e sviluppo sostenibile e applicano il modello al territorio siciliano attraverso indicatori ambientali e settoriali. Il loro contributo conferma quindi la pertinenza di tale *framework* per l'interpretazione dello sviluppo rurale, mantenendo tuttavia come riferimento una dimensione prevalentemente territoriale e regionale.

La prevalenza di questo orientamento ha lasciato meno esplorati i processi che diventano visibili quando l'attenzione si sposta sul funzionamento delle singole organizzazioni e sulle relazioni da esse concretamente attivate. Cunningham et al. (2018) osservano come gli studi sulla Quadrupla Elica abbiano adottato soprattutto una prospettiva macro, richiamando la necessità di approfondire i processi di creazione del valore che si sviluppano a livello micro. Li et al. (2018), analizzando le relazioni tra imprese, università e istituzioni dal punto di vista delle piccole e medie imprese, mostrano a loro volta come il livello organizzativo faccia emergere configurazioni differenti, influenzate dalle capacità, dalle risorse e dalle strategie dei singoli attori.

Nella stessa direzione, Sarpong et al. (2017), concentrandosi sulle pratiche organizzative di università, imprese e istituzioni, evidenziano come una prospettiva più ravvicinata consenta di cogliere i meccanismi che possono facilitare o ostacolare la transizione verso configurazioni ibride di *Triple Helix*. Il passaggio dal territorio alla singola organizzazione non costituisce, quindi, una semplice riduzione della dimensione geografica dell'analisi. A cambiare è invece il punto di osservazione, che si sposta verso elementi tangibili e rilevabili, come le reti relazionali, le risorse attivate concretamente, la stabilità degli scambi e le modalità di partecipazione alla vita organizzativa dell'ente da parte dei vari attori. L'utilizzo di questo approccio analitico permette di cogliere evidenze che le analisi aggregate tendono ad appiattire, consentendo di osservare le logiche sistemiche e il modo in cui si manifestano nella prassi e nelle interazioni quotidiane.

Un analogo problema di adattamento emerge nella letteratura sul marketing dei territori rurali. Gli strumenti elaborati per città e aree urbane non risultano necessariamente trasferibili, senza modifiche, a contesti caratterizzati da differenti condizioni demografiche, disponibilità di risorse, vulnerabilità e capacità di resilienza. Rauhut Kompaniets e Rauhut

(2016) evidenziano, a questo proposito, la necessità di strategie coerenti con le caratteristiche dei luoghi, mettendo in discussione l'applicazione automatica ai territori rurali di modelli concepiti per realtà urbane.

Gli studi sul *rural place branding* rafforzano ulteriormente questa esigenza di contestualizzazione. La revisione condotta da Logar (2025) descrive un campo ancora caratterizzato da frammentazione teorica e da una limitata comparazione tra casi, rilevando inoltre come la scelta dei livelli spaziali di analisi sia spesso scarsamente esplicitata e il rapporto tra scala territoriale e dinamiche di *branding* rimanga sottoteorizzato. Anche Jafarli e Canavari (2025), attraverso l'analisi di 45 contributi, evidenziano l'eterogeneità della letteratura sul *rural place branding*, sviluppata attorno a temi quali identità rurale, sviluppo locale e regionale, sostenibilità, coinvolgimento degli *stakeholder*, paesaggio e produzioni agroalimentari.

La letteratura, in sintesi, evidenzia due principali vuoti teorici. Se da una parte l'analisi macro-territoriale risulta prevalente nell'applicazione dei modelli a elica alle aree rurali, a discapito delle dinamiche interne delle singole organizzazioni, dall'altra gli studi sul marketing e sul branding rurale suggeriscono strategie legate al contesto, senza tuttavia fornire modelli operativi specifici per le micro-realtà locali.

1.2.2 L'eterogeneità degli stakeholder e la gestione delle relazioni

La seconda area di approfondimento riguarda la gestione delle relazioni tra *stakeholder* eterogenei, con particolare attenzione alle difficoltà che possono emergere quando soggetti portatori di interessi, logiche operative, aspettative e criteri di valutazione diversi partecipano al medesimo sistema di relazioni. La pluralità degli attori amplia il patrimonio di conoscenze, competenze e risorse potenzialmente mobilitabili, ma rende al tempo stesso

più articolata la costruzione di rapporti continuativi e il raccordo tra interlocutori che possono attribuire significati differenti agli obiettivi perseguiti e ai risultati della collaborazione.

La letteratura sui modelli a elica considera questa molteplicità di attori sia una risorsa sia una fonte di complessità.

Erosa (2012), nell'indagare le sinergie tra università, mondo imprenditoriale e istituzioni, evidenzia la profonda eterogeneità tra le rispettive culture organizzative. Ogni attore risponde a logiche differenti, come avviene per le università, che sono votate alla generazione e condivisione di conoscenze; o come accade per la Pubblica Amministrazione, che opera entro vincoli normativi; o, infine, come si verifica per le imprese, che sono motivate da esigenze di natura commerciale ed economica. Questa naturale diversità in termini di modalità decisionali, priorità e obiettivi rischia di indebolire la rete di collaborazioni, e per questo la sua tenuta dipende dalla costruzione di uno spazio stabile di convergenza.

La complessità aumenta quando la partecipazione viene estesa a una gamma più ampia di attori. Bellandi et al. (2021), studiando *partnership* a Quadrupla Elica orientate all'innovazione sociale, mostrano come il coinvolgimento congiunto di soggetti pubblici, economici, accademici e della società civile possa favorire l'integrazione di competenze complementari, ma anche generare conflitti e difficoltà nell'allineamento dei contributi. Gli autori evidenziano, in particolare, l'importanza dell'esistenza di un nucleo condiviso di finalità attorno al quale costruire strategie e modalità di partecipazione. La presenza di una rete, dunque, non coincide necessariamente con la capacità dei suoi membri di collaborare, poiché la qualità dell'interazione dipende anche dalla possibilità di comporre interessi diversi e costruire condizioni di reciprocità e riconoscimento.

Quando tali condizioni si indeboliscono, anche i legami tra le diverse componenti possono assumere carattere discontinuo. Gli studi sui modelli a elica mostrano come relazioni scarsamente strutturate o una partecipazione debole di alcuni attori possano ostacolare la collaborazione e ridurre la capacità del sistema di sostenere processi di innovazione (Gachie, 2020).

Landoni & Muradzada (2024), analizzando il caso dell'Azerbaijan, mostrano inoltre come problemi di comunicazione tra università, imprese e istituzioni possano tradursi in disfunzioni sistemiche e rafforzare una configurazione a prevalenza statale. La continuità della collaborazione rappresenta quindi una condizione rilevante affinché la pluralità degli *stakeholder* possa tradursi effettivamente in integrazione di risorse e competenze.

Sul versante del marketing, il riconoscimento della pluralità degli interlocutori ha progressivamente ampliato una prospettiva tradizionalmente focalizzata soprattutto sul mercato e sul cliente. Ferrell et al. (2010) distinguono, a questo proposito, la *market orientation* dalla *stakeholder orientation*: mentre la prima concentra principalmente l'attenzione su clienti e concorrenti, la seconda estende l'osservazione a una molteplicità di soggetti e riconosce che la loro rilevanza può variare in funzione delle questioni affrontate. Tale impostazione implica che le relazioni non possano essere trattate secondo modalità uniformi, poiché interlocutori differenti possono esprimere bisogni, aspettative e criteri di valutazione specifici.

Hult et al. (2011) sviluppano ulteriormente questa apertura attraverso il concetto di *stakeholder marketing*, definendo un ambito nel quale la creazione e il mantenimento del valore coinvolgono relazioni di scambio con *stakeholder* molteplici, tra cui clienti, fornitori, dipendenti, azionisti, regolatori e comunità locali. L'ampliamento dei destinatari modifica quindi anche la prospettiva attraverso cui vengono osservate le attività di marketing,

richiedendo di riconoscere che le relazioni con i diversi *stakeholder* possono fondarsi su aspettative, modalità di coinvolgimento e attribuzioni di valore differenti.

La questione diventa ancora più complessa quando tali relazioni vengono considerate nella loro interdipendenza. Hillebrand et al. (2015) evidenziano come gli *stakeholder* possano essere caratterizzati da norme, interessi e concezioni del valore non coincidenti e come le richieste espresse da un gruppo possano produrre conseguenze anche nei rapporti con gli altri. La gestione delle relazioni non può quindi essere ricondotta alla semplice somma di rapporti bilaterali indipendenti, poiché richiede di considerare le connessioni tra gli interlocutori e le possibili tensioni che possono emergere nel tentativo di rispondere simultaneamente a istanze differenti.

Questa evoluzione trova ulteriore conferma nella recente letteratura sul *multi-stakeholder marketing*. La revisione sistematica di Civera et al. (2025) rileva una crescente attenzione verso forme di marketing che coinvolgono gruppi di *stakeholder* interconnessi nei processi di creazione del valore, superando una lettura centrata su relazioni considerate separatamente. Il campo rimane tuttavia non pienamente consolidato sul piano concettuale e applicativo, lasciando aperta la questione di come integrare esigenze e prospettive differenti all'interno delle pratiche manageriali.

I due filoni di letteratura convergono nel riconoscere la complessità che deriva dalla gestione di relazioni tra attori eterogenei. Gli studi sui modelli a elica mostrano come la collaborazione tra soggetti portatori di logiche, finalità e modalità operative diverse possa generare difficoltà di allineamento e continuità; la letteratura di marketing riconosce, a sua volta, che la pluralità degli *stakeholder* richiede modalità di relazione, coinvolgimento e comunicazione coerenti con le caratteristiche dei diversi interlocutori e, al tempo stesso, attente alla loro interdipendenza. Un nodo ancora aperto riguarda il modo in cui questa

complessità relazionale viene gestita all'interno di micro-realtà *multistakeholder*, nelle quali rapporti fondati su esigenze e logiche differenti devono essere costruiti, mantenuti e messi in relazione nel tempo.

1.2.3 La circolazione della conoscenza e la traducibilità delle informazioni

La terza area di approfondimento riguarda la circolazione della conoscenza e, più precisamente, le condizioni che consentono alle informazioni e alle esperienze prodotte nelle interazioni di essere trasferite, comprese e successivamente utilizzate. L'esistenza di una rete di relazioni, infatti, non implica necessariamente che quanto appreso da un attore diventi patrimonio disponibile per gli altri o venga incorporato nei processi decisionali. L'attenzione si sposta quindi dalla semplice presenza degli scambi alla loro capacità di generare effettivi flussi di conoscenza, evitando che informazioni, competenze ed esperienze rimangano circoscritte ai soggetti che le hanno prodotte.

Il tema occupa una posizione centrale nella letteratura sui modelli a elica, nei quali la conoscenza rappresenta una delle principali risorse alla base dei processi di apprendimento e innovazione (Carayannis et al., 2012). La sua circolazione, tuttavia, non può essere considerata automatica. Miller et al. (2016), analizzando il trasferimento della conoscenza in ecosistemi a Quadrupla Elica, mostrano come la sua efficacia dipenda da fattori umani e organizzativi, dalle caratteristiche della conoscenza scambiata, dai rapporti di potere e dalla configurazione delle relazioni tra gli attori. Tali condizioni incidono sulla possibilità che quanto viene prodotto all'interno della rete venga effettivamente recepito, rielaborato e incorporato nelle pratiche e nei processi decisionali dei soggetti coinvolti.

L'ampliamento della partecipazione a una pluralità di *stakeholder* rende il processo ancora più articolato. La revisione sistematica condotta da Miller et al. (2018) evidenzia come il

trasferimento della conoscenza si sviluppi all'interno di reti sempre più complesse, nelle quali interagiscono soggetti portatori di ruoli, finalità ed esigenze differenti. In tali configurazioni, la semplice presenza di canali di scambio non garantisce che la conoscenza disponibile venga effettivamente condivisa e utilizzata dai diversi interlocutori. Ne deriva una distinzione rilevante tra disponibilità della conoscenza ed effettiva utilizzabilità: informazioni ed esperienze possono essere presenti all'interno della rete senza essere sistematicamente condivise o, pur essendo trasferite, possono non essere interpretate e impiegate nello stesso modo dai diversi interlocutori.

La questione assume particolare rilievo quando la conoscenza deriva dall'esperienza e dalle pratiche sviluppate sul campo. Parte di essa può infatti risultare difficilmente formalizzabile, mentre altri soggetti possono richiedere dati codificati, indicatori o evidenze compatibili con specifiche esigenze di valutazione e decisione. Il problema non riguarda quindi soltanto il passaggio dell'informazione da un attore all'altro, ma anche la possibilità di renderla comprensibile, trasferibile e concretamente spendibile in contesti caratterizzati da linguaggi e finalità differenti.

Un tema affine emerge nella letteratura di marketing, che attribuisce da tempo un ruolo rilevante ai processi di acquisizione e diffusione delle informazioni. Kohli e Jaworski (1990), nell'ambito della *market orientation*, individuano nella generazione delle informazioni di mercato, nella loro disseminazione all'interno dell'organizzazione e nella capacità di risposta tre componenti fondamentali dell'orientamento al mercato. La successiva operazionalizzazione attraverso la scala MARKOR⁶ mantiene al centro proprio la

⁶ La scala MARKOR è stata sviluppata e validata empiricamente da A. K. Kohli, B. J. Jaworski e A. Kumar come strumento psicometrico per quantificare il grado di orientamento al mercato. Nella sua formulazione standard, articola il costrutto in 20 item (su scala Likert) distribuiti sulle tre dimensioni operative: generazione di intelligence (6 item), disseminazione interna (5 item) e reattività/risposta dell'organizzazione (9 item).

produzione, la circolazione e l'impiego delle informazioni rilevanti per l'organizzazione (Kohli et al., 1993).

Il marketing estende la propria portata oltre l'ambito delle comunicazioni verso l'esterno e si collega ai processi di raccolta, condivisione e integrazione delle informazioni nei meccanismi decisionali. Moorman (1995) approfondisce questa impostazione distinguendo tra acquisizione, trasmissione e utilizzazione delle informazioni di mercato, mostrando come il loro valore dipenda dai processi che ne consentono la diffusione, l'interpretazione e l'impiego, e non dalla semplice disponibilità o raccolta dei dati.

Nello stesso filone, Day (1994) individua nel *market sensing* la capacità dell'organizzazione di acquisire e interpretare segnali provenienti dall'ambiente esterno, trasformandoli in conoscenze utili a orientare le decisioni.

Pur sviluppati principalmente con riferimento all'orientamento al mercato, questi contributi offrono una base utile per riflettere su contesti nei quali le informazioni da gestire presentano natura eterogenea. Nelle organizzazioni caratterizzate dalla compresenza di finalità economiche e sociali possono infatti coesistere risultati produttivi, esiti delle attività realizzate, conoscenze maturate attraverso l'esperienza, dati relativi alle collaborazioni ed evidenze richieste per finalità di valutazione o rendicontazione. La difficoltà consiste nel fare in modo che tali contenuti non rimangano dispersi o affidati esclusivamente a scambi informali, ma possano essere organizzati e resi accessibili secondo modalità compatibili con le esigenze dei differenti interlocutori.

Nel complesso, gli studi sui modelli a elica riconoscono la centralità della circolazione della conoscenza, mostrando al tempo stesso come la sua efficacia dipenda dalla capacità degli attori di recepire, elaborare e impiegare quanto viene condiviso. La letteratura di marketing ha parallelamente approfondito i processi di raccolta, diffusione e utilizzo delle

informazioni, soprattutto in relazione all'orientamento al mercato e ai processi decisionali dell'organizzazione. Rimane meno esplorato il modo in cui tali processi informativi si sviluppano all'interno di micro-realtà caratterizzate da finalità e interlocutori molteplici, nelle quali conoscenze ed evidenze di natura diversa devono poter circolare tra soggetti che le interpretano e utilizzano secondo esigenze differenti.

1.3 OBIETTIVO GENERALE E OBIETTIVI SPECIFICI

Alla luce del problema di ricerca delineato, l'obiettivo generale dello studio è analizzare la configurazione dell'ecosistema Rurabilandia attraverso il modello della Quintupla Elica, osservandone la concreta espressione a livello micro-organizzativo e verificando se e in quale misura il marketing possa contribuire al coordinamento strategico e relazionale tra le diverse componenti dell'ecosistema.

Per perseguire tale finalità, la ricerca si sviluppa lungo tre direttrici tra loro complementari. Anzitutto, lo studio mira a mappare gli *stakeholder* di Rurabilandia e ricondurli alle cinque dimensioni della Quintupla Elica, individuandone ruoli, risorse mobilitate e modalità di partecipazione. Tale ricostruzione consente di osservare come un modello prevalentemente analizzato a livello territoriale e sistemico trovi concreta espressione nella scala di una singola organizzazione agricola e sociale, mettendo in evidenza eventuali differenze nella presenza, nell'intensità del coinvolgimento e nella configurazione delle relazioni tra i diversi attori.

L'analisi si concentra poi sulle pratiche di marketing adottate da Rurabilandia, considerando sia gli strumenti formalizzati sia le modalità sviluppate nella gestione quotidiana delle relazioni. L'obiettivo è verificare se e in quale misura tali pratiche contribuiscano al coinvolgimento degli *stakeholder*, alla costruzione della fiducia, alla valorizzazione del

valore generato e alla continuità delle collaborazioni, prestando attenzione anche alle situazioni in cui i rapporti possono indebolirsi, assumere carattere discontinuo o non strutturarsi pienamente. Particolare attenzione viene riservata alle modalità con cui l'organizzazione si rapporta a interlocutori caratterizzati da interessi, aspettative e criteri di valutazione differenti, nonché alle eventuali forme di co-creazione e di adattamento della relazione, della comunicazione e del coinvolgimento in funzione dei soggetti interessati.

La ricerca intende infine individuare i principali punti di forza e le criticità che emergono dal funzionamento dell'ecosistema, approfondendo le modalità attraverso cui conoscenze, informazioni ed esperienze prodotte nelle interazioni vengono condivise, rielaborate e utilizzate dai diversi attori.

Particolare attenzione è rivolta alle condizioni che favoriscono la continuità degli scambi e dei processi di apprendimento, nonché alle eventuali discontinuità, carenze informative o difficoltà nel rendere i risultati generati comprensibili e utilizzabili da interlocutori con esigenze differenti. Su questa base, verranno formulate considerazioni di carattere manageriale volte a evidenziare gli elementi che rafforzano il funzionamento dell'ecosistema e quelli che, al contrario, possono limitarne l'efficacia.

1.4 IPOTESI DI RICERCA

A partire da tale articolazione degli obiettivi, la ricerca si avvale della formulazione di specifiche ipotesi derivate dall'analisi della letteratura sulla Quintupla Elica e sul marketing. Coerentemente con la natura qualitativa dello studio di caso, tali ipotesi non sono finalizzate a una verifica statistico-inferenziale, ma assumono la funzione di proposizioni analitiche utili a orientare la raccolta e l'interpretazione delle evidenze empiriche. Il loro esame avviene attraverso il confronto tra le configurazioni attese sulla base della letteratura e quelle

effettivamente osservate nel caso Rurabilandia, secondo una logica di *pattern matching* (Yin, 2018). Le ipotesi costituiscono pertanto il riferimento analitico per la verifica empirica, consentendo di distinguere le dinamiche che trovano pieno riscontro da quelle che emergono in forma parziale o non strutturata.

H1 Elica della Conoscenza – Si ipotizza che il marketing possa favorire la circolazione bidirezionale della conoscenza tra Rurabilandia e il sistema universitario e formativo, rendendo maggiormente riconoscibili e condivisibili i saperi maturati attraverso l’esperienza sul campo e agevolandone il confronto con quelli scientifici e accademici. Tale funzione potrebbe sostenere attività di formazione, sperimentazione e apprendimento reciproco, creando condizioni favorevoli alla produzione condivisa di conoscenza e innovazione.

H2 Elica Economica – Si ipotizza che la capacità del marketing di rendere riconoscibili e, ove possibile, misurabili i risultati economici e sociali di Rurabilandia possa rafforzarne la credibilità presso clienti, imprese e altri attori economici. Reputazione, trasparenza e impatto sociale potrebbero così qualificare la proposta di valore, sostenendo rapporti di mercato, processi di co-creazione e *partnership* strategiche, anche nell’ambito di iniziative di *Corporate Social Responsibility* (CSR).

H3 Elica Politico-Istituzionale – Si ipotizza che strumenti e logiche di marketing B2G (*Business-to-Government*) possano facilitare il rapporto tra Rurabilandia e gli attori pubblici, traducendo esigenze operative, risultati sociali e informazioni gestionali in forme maggiormente comprensibili e utilizzabili dalla Pubblica Amministrazione. Tale funzione di mediazione potrebbe contribuire a ridurre le asimmetrie informative e a favorire un maggiore allineamento tra necessità organizzative, procedure amministrative e processi decisionali.

H4 Elica della Società Civile – Si ipotizza che il marketing sociale e le esperienze partecipative possano favorire il passaggio della società civile da destinataria della

comunicazione a soggetto attivamente coinvolto nella co-creazione e nella diffusione del valore sociale di Rurabilandia. Famiglie, visitatori, volontari e altri *stakeholder* potrebbero assumere una funzione di *prosumer*, contribuendo attraverso *feedback*, contenuti ed esperienze condivise. In una prospettiva riconducibile alla *Signaling Theory* (Connelly et al., 2011), il contatto diretto con la struttura potrebbe inoltre rendere più percepibili le finalità e i risultati dell'organizzazione, sostenendo fiducia, coinvolgimento, capitale relazionale e senso di appartenenza alla comunità.

H5 Elica dell'Ambiente Naturale – Si ipotizza che le leve di marketing possano valorizzare l'ambiente naturale e il patrimonio rurale di Rurabilandia come *asset* strategici della proposta di valore, superandone una lettura limitata a semplice contesto fisico delle attività. L'integrazione tra territorio, pratiche agricole, sostenibilità, inclusione e identità rurale potrebbe sostenere un posizionamento distintivo, rafforzando la riconoscibilità territoriale, la differenziazione dell'offerta e la fiducia degli *stakeholder*.

Tabella 1.1 – Ipotesi di ricerca, cinque eliche e funzioni del marketing

Ipotesi	Elica	Possibile funzione del marketing	Esito atteso
H1	 Conoscenza	Trasferimento e circolazione della conoscenza	Relazioni accademiche e apprendimento bidirezionale
H2	 Economica	Valorizzazione della proposta di valore, legittimazione e relazioni B2B	Credibilità e partnership strategiche
H3	 Politico-istituzionale	Mediazione istituzionale e B2G	Riduzione delle asimmetrie informative e maggiore allineamento
H4	 Società civile	Ascolto, engagement e cocreazione	Partecipazione, fiducia e capitale relazionale
H5	 Ambiente naturale	Valorizzazione, differenziazione e posizionamento	Identità territoriale, differenziazione e fiducia degli stakeholder

Fonte: elaborazione propria

CAPITOLO SECONDO

QUADRO TEORICO: QUINTUPLA ELICA, LEVE STRATEGICHE DI MARKETING E MARKETING 5.0

2.1 LA QUINTUPLA ELICA COME *FRAMEWORK* DI LETTURA DELL'ECOSISTEMA

Il modello della Quintupla Elica si sviluppa attraverso la progressiva estensione dei modelli sistemici dell'innovazione fondati sull'interazione tra differenti sfere della società. La *Triple Helix* individua nelle relazioni tra università, industria e governo una struttura fondamentale dei sistemi di innovazione basati sulla conoscenza (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Con la successiva *Quadruple Helix*, il modello viene ampliato includendo sfera pubblica, società civile, media e cultura, riconoscendone il contributo ai processi di produzione e circolazione della conoscenza (Carayannis & Campbell, 2009). La *Quintuple Helix* introduce infine l'ambiente naturale come quinta elica, collocando conoscenza e innovazione entro una prospettiva socio-ecologica orientata allo sviluppo sostenibile (Carayannis et al., 2012).

Nella Quintupla Elica, le cinque eliche non costituiscono ambiti indipendenti, ma sottosistemi tra i quali possono svilupparsi scambi di conoscenze, risorse e competenze. Il modello attribuisce particolare rilievo alla produzione, circolazione e trasformazione della conoscenza, attraverso cui le interazioni tra sistema della conoscenza, economia, istituzioni, società civile e ambiente naturale possono alimentare processi di apprendimento, innovazione e sviluppo sostenibile (Carayannis et al., 2012). La presenza delle cinque eliche non comporta, tuttavia, che le relazioni siano necessariamente continue, equilibrate o coordinate. La diversa intensità della partecipazione, l'eterogeneità degli interessi e

l'eventuale indebolimento dei legami possono determinare configurazioni nelle quali alcune interazioni risultano consolidate, mentre altre assumono carattere discontinuo o rimangono scarsamente strutturate.

In questa ricerca, la Quintupla Elica viene pertanto utilizzata come *framework* di lettura dell'ecosistema, attraverso cui individuare gli attori riconducibili alle diverse eliche, le risorse che essi possono mobilitare e le relazioni che li collegano. Il modello consente quindi di ricostruirne l'assetto senza presupporre l'esistenza di un coordinamento automatico tra i diversi attori. Su questa base si innesta l'analisi del marketing, volta a comprendere se e in quale misura le relative pratiche possano contribuire alla costruzione, al mantenimento e al raccordo delle relazioni tra *stakeholder* caratterizzati da aspettative, risorse e modalità operative differenti.

A partire dalle funzioni attribuite dalla letteratura alle cinque eliche, il presente studio individua, in chiave interpretativa e manageriale, alcuni possibili ruoli riferiti al caso Rurabilandia. Essi non costituiscono categorie proprie del modello teorico, ma vengono utilizzati come riferimento per la successiva analisi empirica, finalizzata a valutare il contributo del marketing nelle relazioni dell'ecosistema.

Con riferimento all'Elica della Conoscenza, università, istituzioni formative e centri di ricerca contribuiscono alla produzione e alla diffusione della conoscenza e allo sviluppo del capitale umano. Già nella *Triple Helix*, l'università assume un ruolo attivo nei processi di innovazione attraverso l'interazione con imprese e istituzioni (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Un riferimento complementare è offerto dal modello del *Living Lab*, fondato sulla sperimentazione in contesti reali, sul coinvolgimento degli *stakeholder*, sulla co-creazione e sull'apprendimento reciproco (Merino-Barbancho et al., 2023). Senza assimilare Rurabilandia a un laboratorio di innovazione aperta, questa prospettiva consente di

ipotizzare, per università, scuole e altri attori della conoscenza, il ruolo di *partner* di ricerca e sperimentazione, favorendo il raccordo tra sapere scientifico ed esperienza maturata sul campo e sostenendo processi di apprendimento reciproco.

L'Elica Economica comprende imprese e altri soggetti del sistema produttivo e di mercato, che possono contribuire alla trasformazione della conoscenza in attività, servizi, innovazioni e opportunità economiche, mettendo a disposizione risorse e competenze in relazione con le altre eliche (Carayannis et al., 2012). A questa prospettiva si collega la co-creazione del valore, intesa come processo che si sviluppa attraverso l'interazione tra soggetti portatori di risorse, capacità e competenze differenti (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Il *Creating Shared Value* evidenzia inoltre la possibilità di integrare obiettivi economici e bisogni sociali all'interno delle strategie organizzative (Porter & Kramer, 2011). Su queste basi, per Rurabilandia l'Elica Economica viene ipotizzata come soggetto di co-creazione e valorizzazione del valore economico e sociale, attraverso il contributo di imprese, filiera e altri interlocutori economici alla mobilitazione di risorse, competenze e opportunità coerenti con la missione dell'organizzazione.

L'Elica Politico-Istituzionale comprende gli attori pubblici che concorrono alla definizione delle condizioni normative, regolative e programmatiche entro cui l'ecosistema opera. Nella Quintupla Elica, il sistema politico partecipa inoltre ai processi di produzione e circolazione della conoscenza attraverso politiche, indirizzi e risorse pubbliche (Carayannis et al., 2012). La letteratura sulla *co-governance* evidenzia come il raccordo tra attori pubblici, privati, civici e della conoscenza possa svilupparsi attraverso forme di collaborazione e coordinamento *multistakeholder* (Foster & Iaione, 2022). Nel caso Rurabilandia viene quindi ipotizzata una funzione di regista e abilitatore dell'ecosistema, legata alla possibilità

di attivare risorse, creare condizioni favorevoli alla cooperazione e raccordare differenti livelli decisionali.

L'Elica della Società Civile deriva dall'ampliamento introdotto dalla *Quadruple Helix*, che affianca a università, imprese e governo la prospettiva del pubblico, della cultura, dei media e della società civile (Carayannis & Campbell, 2009). Cittadini e comunità non vengono quindi considerati soltanto come destinatari dell'innovazione, ma possono contribuire ai processi di conoscenza attraverso esperienze, saperi legati al contesto e forme di partecipazione, alimentando processi di apprendimento reciproco tra scienza e società (Capineri et al., 2025). In relazione a Rurabilandia, vengono ipotizzate le funzioni di sensore attivo e *prosumer*. La prima richiama la possibilità di rilevare bisogni e aspettative attraverso *feedback*, percezioni ed esperienze degli *stakeholder*; la seconda riguarda invece la partecipazione di cittadini, famiglie, visitatori e altri soggetti alla produzione di contenuti, esperienze o attività, contribuendo alla co-creazione del valore.

L'Elica dell'Ambiente Naturale rappresenta l'elemento distintivo introdotto dalla *Quintuple Helix*. L'ambiente non viene considerato esclusivamente come scenario entro il quale si sviluppano le attività economiche e sociali, ma come parte integrante del sistema della conoscenza e dell'innovazione, capace di orientarne le traiettorie verso la sostenibilità (Carayannis et al., 2012). La prospettiva della bioeconomia evidenzia inoltre il ruolo delle risorse biologiche e naturali nei processi di generazione di valore e sviluppo sostenibile (Bugge, Hansen & Klitkou, 2016), mentre gli studi sull'agricoltura sociale riconoscono alle risorse agricole e all'ambiente rurale funzioni sociali, educative, inclusive e connesse alla promozione del benessere e della salute (Giarè et al., 2018; Borgi et al., 2020; Amati & Santangelo, 2022). Alla luce di tali contributi, nel caso Rurabilandia l'ambiente naturale viene ipotizzato come risorsa terapeutica e *driver* strategico, in grado di concorrere ai

percorsi inclusivi e alla costruzione dell'identità rurale dell'organizzazione. La sua valorizzazione può inoltre assumere rilevanza nella differenziazione della proposta di valore e nel posizionamento territoriale.

Dopo la ricostruzione delle cinque eliche, l'attenzione può ora spostarsi sulle leve strategiche di marketing rilevanti per l'analisi del caso Rurabilandia.

Tabella 2.1 – *Ruoli ipotizzati delle cinque componenti della Quintupla Elica nel caso Rurabilandia*

Elica	Ruolo ipotizzato
 Conoscenza	Partner di ricerca e sperimentazione
 Economica	Attore nella co-creazione e valorizzazione del valore economico e sociale
 Politico-Istituzionale	Regista e abilitatore dell'ecosistema
 Società civile	Sensore attivo e prosumer
 Ambiente naturale	Risorsa terapeutica e driver strategico

Fonte: elaborazione propria sulla base della letteratura esaminata.

2.2 LEVE STRATEGICHE DI MARKETING

Nel quadro teorico della presente ricerca, il marketing viene articolato attraverso tre leve strategiche complementari: marketing territoriale, marketing esperienziale e marketing sociale. Ciascuna consente di approfondire una diversa modalità di generazione e valorizzazione dell'offerta, mentre il *Relationship Marketing* fornisce una cornice

trasversale per interpretarne la dimensione relazionale. Questo approccio ha progressivamente spostato l'attenzione dalla singola transazione alla costruzione e al mantenimento di rapporti duraturi con i diversi interlocutori dell'organizzazione, attribuendo particolare rilievo a fiducia e *commitment* (Morgan & Hunt, 1994), e risulta particolarmente adatto nelle realtà multi-*stakeholder*, dove permette di verificare come il successo di un'iniziativa sia fortemente legato alla qualità delle interazioni e all'inclusione di attori caratterizzati da risorse e finalità differenti, senza limitarsi alla sola offerta di mercato. Le tre leve operative offrono una chiave di lettura per indagare l'organizzazione dell'esperienza, la valorizzazione del territorio e la promozione di attività di natura sociale.

Il marketing territoriale considera il territorio non soltanto come spazio fisico, ma come insieme di risorse materiali, ambientali, culturali, simboliche e relazionali che contribuiscono a definirne l'identità. Il *place branding* non si esaurisce, infatti, nella promozione del luogo, ma investe la costruzione e la gestione della sua identità e dell'immagine che ne deriva (Kavaratzis, 2004). Si tratta di un processo a carattere partecipativo, nel quale i diversi *stakeholder* concorrono alla formazione e alla negoziazione dei significati associati al territorio e alla sua identità di marca (Kavaratzis, 2012; Kavaratzis & Hatch, 2013). Papotti (2020) evidenzia la funzione fondamentale del *branding* e delle strategie di marketing per incrementare il valore del territorio, richiamando però il rischio di ridurre la complessità dei luoghi a rappresentazioni esclusivamente promozionali. Applicando questi elementi di analisi al caso di Rurabilandia, si evince che tali strategie possono contribuire a valorizzare il legame tra la dimensione rurale, le finalità sociali e il patrimonio ambientale, rafforzando la distintività dell'offerta.

Il marketing esperienziale sposta l'attenzione dal singolo prodotto o servizio all'esperienza che prende forma nell'interazione tra individuo, organizzazione e contesto. Pine e Gilmore

(1998, 1999) individuano nell'esperienza una distinta modalità di creazione del valore, mentre Schmitt (1999) mette in evidenza il coinvolgimento del soggetto sul piano sensoriale, emotivo, cognitivo, comportamentale e relazionale. La *customer experience* si sviluppa inoltre attraverso una pluralità di *touchpoint* distribuiti lungo il *customer journey*, che concorrono alla percezione complessiva dell'offerta (Lemon & Verhoef, 2016). Nei contesti rurali, questa dimensione assume caratteristiche peculiari per il rapporto che si instaura con il luogo, le sue risorse e le persone che vi operano, integrando aspetti sociali, emotivi e simbolici (Kastenholz et al., 2012). La partecipazione può inoltre accrescere il coinvolgimento e favorire processi di co-creazione nei quali l'interazione stessa diviene parte dell'esperienza (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Visite, attività agricole, laboratori, ristorazione ed eventi possono pertanto essere interpretati, in Rurabilandia, come *touchpoint* di un percorso complessivo attraverso il quale rendere più percepibili la dimensione sociale e l'identità rurale dell'offerta, favorendo al contempo forme di partecipazione più attiva.

Il marketing sociale riguarda l'applicazione di principi e strumenti di marketing finalizzati a favorire l'adozione volontaria di comportamenti capaci di produrre benefici per gli individui e per la collettività (Kotler & Zaltman, 1971; Andreasen, 1994). Esso non coincide quindi con la semplice comunicazione della missione sociale di un'organizzazione, ma implica un orientamento al cambiamento comportamentale rispetto a questioni di interesse collettivo.

Per quanto riguarda l'agricoltura sociale, un simile approccio risulta particolarmente rilevante, poiché le prassi educative, la produzione e la cura dell'individuo si uniscono in un legame profondo con il tessuto comunitario (Giarè et al., 2018; Amati & Santangelo, 2022). Nella realtà di Rurabilandia, tale principio trova espressione in un uso strategico della comunicazione che aiuta a superare una rappresentazione esclusivamente assistenzialistica

della disabilità. L'accento si sposta, infatti, sul riconoscimento delle reali capacità dei soggetti coinvolti e sulla valorizzazione dell'autonomia acquisita.

Le tre leve costituiscono, nel loro insieme, il riferimento teorico attraverso cui verranno interpretate le pratiche di marketing osservate nel caso Rurabilandia. Il richiamo al *Relationship Marketing* integra questa lettura con la dimensione relazionale, particolarmente rilevante per comprendere la qualità e la continuità dei rapporti sviluppati con i diversi interlocutori.

Tabella 2.2 – Leve strategiche di marketing e potenzialità ipotizzate nel caso Rurabilandia

Leva	Focus teorico prevalente	Potenzialità ipotizzata per Rurabilandia
 Marketing territoriale	Identità territoriale, posizionamento e partecipazione	Rendere riconoscibile il legame tra ruralità, attività agricola, missione sociale e ambiente
 Marketing esperienziale	Touchpoint, customer journey e co-creazione	Valorizzare visite, laboratori ed eventi come esperienze dirette di relazione
 Marketing sociale	Conoscenze, atteggiamenti e comportamenti	Promuovere una visione dell'inclusione fondata su capacità, autonomia e partecipazione

Fonte: elaborazione propria sulla base della letteratura esaminata

2.3 MARKETING 5.0: TECNOLOGIA *HUMAN-CENTRIC* E PROPORZIONALITÀ ORGANIZZATIVA

Il Marketing 5.0 viene definito da Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) come l'applicazione di tecnologie capaci di imitare alcune capacità umane per creare, comunicare, distribuire e accrescere valore lungo il *customer journey*. La tecnologia assume quindi una funzione strumentale rispetto alla comprensione dei bisogni, alla qualità dell'esperienza e alle decisioni di marketing. L'impostazione rimane *human-centric*, poiché le capacità digitali affiancano quelle relazionali e decisionali delle persone senza sostituirle.

Kotler et al. (2021) individuano cinque componenti del Marketing 5.0. *Predictive marketing*, *contextual marketing* e *augmented marketing* rappresentano tre applicazioni sostenute da due discipline organizzative, il *data-driven marketing* e l'*agile marketing*. Le prime riguardano, rispettivamente, la previsione delle dinamiche di mercato, l'adattamento delle interazioni al contesto e il potenziamento dell'esperienza attraverso la tecnologia; le seconde attengono all'impiego dei dati nei processi decisionali e alla capacità di adattare rapidamente le attività di marketing.

Rispetto alle leve strategiche esaminate nel paragrafo precedente, il Marketing 5.0 introduce quindi un possibile supporto tecnologico e manageriale all'ascolto, alla gestione delle informazioni e alla personalizzazione delle interazioni. Il Marketing territoriale, esperienziale e sociale mantiene la propria funzione strategica, mentre gli strumenti digitali possono rafforzarne specifiche modalità operative.

Le cinque componenti non corrispondono rigidamente a singole tecnologie. Uno stesso strumento può sostenere più funzioni di marketing e assumere configurazioni differenti in relazione alle modalità di implementazione. Per questo motivo, ai fini della presente ricerca, le soluzioni considerate vengono ordinate secondo un gradiente di complessità economica e

gestionale, costruito sulla base dell'investimento richiesto, delle competenze necessarie, del fabbisogno informativo e dell'incidenza sui processi organizzativi. A tale classificazione viene associato un grado di proporzionalità, riferito alla coerenza dello strumento con la scala e le caratteristiche operative di Rurabilandia.

Tra le tecnologie collocate nella fascia di alta complessità rientrano la *blockchain* proprietaria, le applicazioni native avanzate di Realtà Aumentata e i sistemi evoluti di intelligenza artificiale e *predictive analytics*.

La *blockchain*⁷, prevalentemente riconducibile alla logica del *data-driven marketing*, consente di registrare informazioni in forma distribuita e difficilmente alterabile. Nel settore agroalimentare, tale tecnologia è in grado di supportare la tracciabilità della filiera, associando i dati raccolti alle diverse fasi produttive (Feng et al., 2020; van Wassenaeer et al., 2021). Affinché il sistema risulti efficiente, è tuttavia necessario che le procedure di raccolta, validazione e *governance* delle informazioni siano affidabili.

Sebbene lo sviluppo di un'architettura proprietaria rappresenti una soluzione avanzata per certificare la filiera di Rurabilandia e rafforzarne la credibilità sul mercato, i relativi costi di progettazione e la successiva gestione operativa costituiscono un ostacolo rilevante, risultando eccessivi rispetto al perimetro operativo della fattoria sociale.

Le applicazioni avanzate di Realtà Aumentata⁸, riconducibili soprattutto all'*augmented marketing*, integrano contenuti digitali nell'ambiente fisico e possono arricchire alcuni

⁷ Casino, F., Kanakaris, V., Dasaklis, T. K. et al. (2020), *Blockchain-based food traceability: A systematic review and feasibility study*, in "Food Control", vol. 113, p. 107195. Sulla base di questo e di altri report di settore, le stime di costo sono state rielaborate e parametrizzate per soluzioni tailor-made destinate a organizzazioni multifunzionali e del Terzo Settore. Per l'implementazione si stima un investimento iniziale tra i 15.000 e i 50.000 euro, in aggiunta agli oneri di gestione annui nell'ordine dei 5.000-10.000 euro e a un significativo impegno di capitale umano (circa 40-60 ore di formazione per addetto).

⁸ Report Osservatorio Realtà Aumentata & Virtuale (2025/2026). Per un'applicazione AR nativa dotata di modelli 3D, video immersivi e interfacce personalizzate si stima un investimento iniziale compreso tra i 15.000 e i 40.000 euro.

touchpoint del *customer journey*, incidendo sulla percezione dell'esperienza (Chylinski et al., 2020; Hilken et al., 2017). In Rurabilandia potrebbero rendere accessibili contenuti relativi alle attività agricole, ambientali e sociali durante visite o percorsi dedicati. Lo sviluppo di un'applicazione nativa richiederebbe però competenze specialistiche, aggiornamento dei contenuti e manutenzione tecnica continuativa.

I sistemi avanzati di intelligenza artificiale e *predictive analytics*⁹ utilizzano dati storici per individuare regolarità e formulare previsioni sulla domanda, sui comportamenti dei clienti e sui segmenti di mercato. La letteratura ne evidenzia l'impiego nell'analisi dei dati, nella segmentazione, nel *targeting* e nella personalizzazione delle decisioni di marketing (Huang & Rust, 2021; Ma & Sun, 2020). L'impiego di tali strumenti consentirebbe a Rurabilandia di interpretare le dinamiche della domanda e orientare le scelte commerciali, a condizione di disporre di basi informative strutturate e competenze analitiche adeguate.

Nella fascia di media complessità vengono collocati IoT e sensoristica, WebAR e *chatbot* in configurazione *SaaS*.

L'*Internet of Things* (IoT)¹⁰ consente di raccogliere automaticamente dati provenienti dall'ambiente fisico mediante sensori connessi. In agricoltura può essere impiegato per monitorare temperatura, umidità e condizioni del terreno o delle colture (Sinha & Dhanalakshmi, 2022). In chiave di marketing, una sensoristica circoscritta potrebbe trasformare parte di queste informazioni in contenuti accessibili a visitatori, scuole,

⁹ Kore.ai (2026), *Enterprise Conversational AI Platform Cost Benchmark*, consultabile su kore.ai (ultimo accesso: 12 luglio 2026). Si stima che un sistema personalizzato e integrato nei gestionali interni richieda un investimento iniziale compreso tra i 5.000 e i 15.000 euro, a cui si aggiungono 1.000-2.500 euro annui per il mantenimento.

¹⁰ Preventivo Agricolus, Attrezzatura di rilevazione e sensoristica di campo e gestionale in cloud dell'8 luglio 2026. Secondo il preventivo effettuato, la sensoristica wireless per il monitoraggio comporta un investimento iniziale di circa 1.600 euro – includendo sensori, stazione meteorologica, gateway e configurazione cloud – e un costo ricorrente di circa 360 euro annui per la licenza, la connettività e la manutenzione.

università e *partner*, rendendo più evidente il rapporto tra produzione agricola, ambiente e dimensione educativa.

La WebAR¹¹ permette di integrare contenuti digitali nell'ambiente fisico direttamente attraverso il *browser*, senza richiedere un'applicazione dedicata.

La letteratura riconosce alle tecnologie immersive un ruolo nell'arricchimento dell'esperienza turistica (Fan et al., 2022), mentre studi specifici sulla WebAR ne evidenziano le potenzialità in termini di interattività e coinvolgimento (Aggag & Kortam, 2025). La sua applicazione a percorsi didattici, naturalistici o agricoli può offrire informazioni dirette e coinvolgenti sulle produzioni, sulla stagionalità, sulle risorse ambientali coinvolte e sulle attività esclusive ad esse legate, aumentando l'esperienza diretta del territorio.

*Chatbot*¹² e assistenti conversazionali possono automatizzare le risposte alle richieste ricorrenti e rendere più tempestivi alcuni punti di contatto. La loro efficacia è collegata alla qualità del *design*, dell'esperienza e della fiducia nell'interazione (Kushwaha et al., 2021). Per Rurabilandia potrebbero gestire informazioni *standard* relative a orari, prenotazioni, eventi, *menu* e modalità di visita, lasciando invece all'interazione personale le richieste che coinvolgono situazioni individuali o valutazioni professionali.

Le soluzioni ricondotte alla fascia di bassa complessità comprendono CRM e Social CRM in configurazione *SaaS* e modulare, *dashboard* e *database no-code*, QR Code, moduli digitali di *feedback* e semplici automazioni.

¹¹ Analisi di mercato sulle piattaforme di Realtà Aumentata *web-based* (2026). Si rileva che le licenze annue *entry-level* per i sistemi di authoring WebAR no-code (ad es. i piani base di MyWebAR o Web-AR Studio) prevedono un investimento a partire da circa 90 euro annui, risultando così particolarmente accessibili per le PMI e le organizzazioni del Terzo Settore.

¹² Chatbase (2026), Chatbase Pricing Plans, consultabile su chatbase.co (ultimo accesso: 12 luglio 2026). Come da listino, lo sviluppo di applicativi attraverso piattaforme SaaS no-code prevede un costo indicativo annuo compreso tra 200 e 600 euro.

Tra queste, CRM e Social CRM¹³ assumono particolare rilievo per la gestione continuativa dei rapporti con i diversi interlocutori. Il CRM consente di organizzare le informazioni provenienti dai punti di contatto, conservare memoria delle interazioni e supportare segmentazione e *follow-up*. Il Social CRM amplia tale impostazione integrando sistemi *customer-centric* e tecnologie sociali, con l'obiettivo di rafforzare la capacità relazionale dell'organizzazione (Trainor et al., 2014).

Nell'ambito del Marketing 5.0, tali strumenti possono sostenere soprattutto le logiche *data-driven*, *contextual* e *agile*, rendendo le informazioni disponibili per differenziare i contatti e seguirne l'evoluzione nel tempo. Gli studi sull'adozione del CRM nelle organizzazioni di minori dimensioni sottolineano inoltre la necessità di adeguare lo strumento alle caratteristiche organizzative e alle risorse disponibili (Nguyen & Waring, 2013). Una configurazione *SaaS* e modulare potrebbe quindi consentire a Rurabilandia di gestire categorie eterogenee di *stakeholder* senza sviluppare un'infrastruttura proprietaria.

Dashboard e *database no-code*¹⁴ possono sostenere la raccolta, l'organizzazione e la visualizzazione delle informazioni. Le piattaforme *low-code/no-code* sono state analizzate anche con riferimento alla digitalizzazione dei processi nelle piccole e medie imprese, evidenziandone le potenzialità in contesti caratterizzati da risorse di investimento e competenze informatiche limitate (Domański et al., 2023). Le *dashboard* permettono invece di sintetizzare i dati e facilitarne l'utilizzo nei processi decisionali (Hjelle et al., 2024).

¹³ Preventivo HubSpot (10 luglio 2026). Per l'implementazione di piattaforme Social CRM (es. Salesforce, Zoho, HubSpot), si preventivano costi di setup una tantum tra 1.000 e 10.000 euro (configurazione moduli, data import e formazione). I costi di mantenimento ricorrenti (licenze SaaS) variano invece da 14 a oltre 175 euro/mese per utente, a seconda del livello di automazione social richiesto.

¹⁴ Listini ufficiali piattaforme no-code e database relazionali (es. piani Plus/Team di Notion o Airtable). Si preventiva un costo per le licenze cloud pari a circa 100-180 euro annui, a cui va sommato un investimento iniziale una tantum di circa 200-250 euro per l'implementazione.

Nel caso analizzato potrebbero essere impiegate per organizzare indicatori relativi alle attività, alle interazioni e ai *feedback*, creando una base informativa più ordinata per successive elaborazioni.

Infine, QR Code¹⁵, moduli digitali di *feedback* e semplici automazioni possono sostenere rispettivamente logiche *contextual*, *data-driven* e *agile*. Attraverso questi strumenti è possibile rendere disponibili contenuti aggiornati, raccogliere riscontri e automatizzare conferme o promemoria con limitati fabbisogni tecnici e formativi. Il loro impiego risulta quindi particolarmente adatto a funzioni circoscritte di informazione, ascolto e continuità relazionale.

La Tabella 2.3 sintetizza le tecnologie considerate mettendo in relazione livello di complessità, componente del Marketing 5.0 prevalentemente supportata, grado di proporzionalità e funzione di marketing ipotizzata per Rurabilandia.

¹⁵ Linee guida operative per l'implementazione di piattaforme SaaS (es. Trusty). L'impegno formativo stimato in 20-30 ore è dimensionato per l'acquisizione di competenze digitali intermedie, in linea con il framework europeo DigComp 2.2. Il percorso didattico si articola in due moduli operativi: una prima fase dedicata alla standardizzazione e formattazione dei dati di filiera (10-15 ore) e una seconda focalizzata sull'utilizzo della piattaforma cloud per il data entry e la successiva generazione dei QR Code e delle E-Label (10-15 ore).

Tabella 2.3 – Tecnologie e strumenti digitali a supporto delle logiche del Marketing 5.0 e grado di proporzionalità ipotizzato per Rurabilandia

Complessità	Tecnologia principale	Componente Marketing 5.0 prevalentemente supportata	Grado di proporzionalità ipotizzato	Funzione di marketing prevalente
Alta	 Blockchain proprietaria	Data-driven	Basso	Trasparenza e credibilità della filiera attraverso la tracciabilità
Alta	 Realtà Aumentata nativa avanzata	Augmented	Basso	Arricchimento dell'esperienza e di alcuni touchpoint
Alta	 Sistemi avanzati di AI e predictive analytics	Predictive	Basso	Previsione della domanda e supporto alle decisioni
Media	 IoT e sensoristica	Contextual	Medio	Valorizzazione dei dati ambientali nella proposta di valore
Media	 WebAR	Augmented	Medio	Estensione di alcuni touchpoint e arricchimento dell'esperienza
Media	 Chatbot SaaS	Agile	Medio	Tempestività del contatto e gestione delle richieste informative
Bassa	 CRM/Social CRM SaaS	Data-driven, contextual, agile	Elevato	Gestione delle relazioni, segmentazione e follow-up
Bassa	 Dashboard e database no-code	Data-driven	Elevato	Organizzazione dei dati e supporto alle decisioni

Fonte: elaborazione propria sulla base della letteratura esaminata. Il grado di complessità e il grado di proporzionalità costituiscono una classificazione elaborata ai fini della ricerca.

2.4 MARKETING E QUINTUPLA ELICA: RACCORDO TEORICO E TRANSIZIONI ANALITICHE

Il quadro sviluppato nei paragrafi precedenti consente di affiancare alla lettura dell'ecosistema offerta dalla Quintupla Elica una prospettiva integrata di marketing, nella quale le leve territoriale, esperienziale e sociale si combinano con le possibilità offerte dal Marketing 5.0. Le prime permettono di cogliere differenti modalità di valorizzazione, coinvolgimento e costruzione dei significati, mentre dati e tecnologie possono sostenerne l'attuazione sul piano informativo e operativo.

L'unione di tali componenti consente l'osservazione di una specifica configurazione delle cinque eliche, nonché del modo in cui le loro interazioni possono diventare rilevanti in

chiave marketing. A partire da questa impostazione, sono state formulate tre distinte transizioni analitiche — relazionale, identitaria e sistemica — che, pur non costituendo categorie consolidate in letteratura, offrono uno schema interpretativo originale attraverso cui delineare possibili traiettorie evolutive del ruolo del marketing nel caso Rurabilandia.

La transizione relazionale riguarda il passaggio da interazioni episodiche a rapporti più continuativi, fondati sulla reciprocità e inseriti in una rete di soggetti interdipendenti. Lo *stakeholder marketing* evidenzia come tali rapporti non possano essere letti come una semplice somma di relazioni bilaterali indipendenti, poiché interessi e azioni dei diversi attori si influenzano reciprocamente (Hillebrand et al., 2015). Anche la co-creazione presuppone processi di interazione e dialogo attraverso cui i soggetti partecipano alla formazione del valore (Payne et al., 2008). Nei modelli a elica, inoltre, la collaborazione dipende dall'effettivo coinvolgimento degli *stakeholder* e può assumere intensità differenti nelle varie fasi del processo, rendendo rilevante la continuità della partecipazione (Olbertz et al., 2025). In Rurabilandia, il marketing esperienziale e sociale possono favorire ascolto e coinvolgimento, mentre gli strumenti del Marketing 5.0 possono contribuire a organizzare *touchpoint*, *feedback* e memoria delle interazioni. L'attenzione si sposta così dalla semplice presenza dei contatti alla loro evoluzione in rapporti più strutturati e duraturi, preservandone la componente personale.

La transizione identitaria riguarda il passaggio dalla promozione al riconoscimento e alla legittimazione del valore. Quando finalità economiche, sociali e ambientali convivono, l'identità dell'organizzazione assume significati differenti per i diversi interlocutori e non può essere ricondotta alla sola comunicazione di attributi prestabiliti. Gli studi sul *place branding* evidenziano infatti il carattere dinamico del rapporto tra identità e *brand* e il contributo degli *stakeholder* alla definizione dei significati associati al luogo (Kavaratzis &

Hatch, 2013). La comunità locale e gli altri attori del territorio possono inoltre incidere sulla credibilità e sulla legittimazione del *brand* attraverso la partecipazione alla sua costruzione, la rappresentazione del territorio e le forme di *advocacy* che ne derivano (Braun et al., 2013). Nei contesti rurali, processi partecipativi e narrazioni co-create possono rafforzare il radicamento dell'identità nei valori, nelle esperienze e nelle percezioni della comunità locale (Rebelo et al., 2020), mentre inclusività e coinvolgimento contribuiscono alla legittimità dei processi di *place branding* (Bisani et al., 2024). Per Rurabilandia, il marketing territoriale e il marketing sociale potrebbero quindi sostenere un posizionamento fondato sull'integrazione tra identità rurale, inclusione e attività economica; gli strumenti digitali possono affiancare questo processo facilitando l'organizzazione e l'accessibilità delle informazioni rivolte ai differenti interlocutori.

La transizione sistemica amplia infine lo sguardo dalla gestione dei singoli rapporti alla creazione di valore nell'ecosistema. La Quintupla Elica mette in evidenza l'interdipendenza tra conoscenze, competenze e risorse provenienti da sfere differenti, mentre la prospettiva dei *service ecosystems* interpreta la co-creazione come un processo fondato sull'integrazione delle risorse all'interno di reti di attori influenzate anche da regole, norme e assetti istituzionali (Vargo & Akaka, 2012). Gli esiti della co-creazione possono pertanto manifestarsi a livelli diversi, dalle interazioni tra singoli soggetti fino alla rete nel suo complesso, superando una lettura esclusivamente diadica dello scambio (Ekman et al., 2016). A questa impostazione si collegano la co-creazione e il *Creating Shared Value*, che consentono di considerare l'apporto di attori portatori di risorse e finalità differenti alla generazione congiunta di risultati economici e sociali (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Porter & Kramer, 2011). In questa prospettiva, gli strumenti del Marketing 5.0 possono offrire un supporto alla raccolta, all'integrazione e all'analisi delle informazioni provenienti

dalle diverse componenti dell'ecosistema, facilitando il monitoraggio e la rappresentazione del valore generato e il raccordo tra finalità economiche, sociali e ambientali. Per Rurabilandia, tale transizione può essere intesa come una possibile evoluzione verso una gestione più integrata delle relazioni e delle risorse dell'ecosistema, nella quale il marketing contribuisca a collegare le diverse eliche e a rendere più leggibile il valore generato dalle loro interazioni.

Le tre transizioni consentono così di ricomporre in una prospettiva unitaria la lettura dell'ecosistema, le leve strategiche di marketing e il possibile supporto del Marketing 5.0, preparando il passaggio alla sintesi del quadro teorico e alle domande di ricerca empirica.

Tabella 2.4 – *Le tre transizioni analitiche nel raccordo tra Quintupla Elica, leve strategiche di marketing e Marketing 5.0*

Transizione analitica	Passaggio analitico	Leve principali	Possibile contributo del Marketing 5.0	Focus di marketing
 Relazionale	Da interazioni episodiche a rapporti più strutturati e continuativi.	- Marketing esperienziale - Marketing sociale	- Organizzazione di <i>touchpoint</i> e canali di interazione - Raccolta e gestione dei <i>feedback</i> - Memoria delle interazioni	- Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> - Continuità e qualità dei rapporti - Fiducia e relazioni di lungo periodo
 Identitaria	Dalla promozione al riconoscimento e alla legittimazione del valore.	- Marketing territoriale - Marketing sociale	- Accessibilità e organizzazione delle informazioni - Condivisione dei contenuti con i diversi interlocutori - Supporto alla trasparenza e alla comunicazione <i>multistakeholder</i>	- Identità e posizionamento - Reputazione - Legittimazione presso i diversi interlocutori - Coerenza tra valori, esperienze e percezioni
 Sistemica	Dai singoli rapporti alla creazione di valore nell'ecosistema.	Trasversale alle tre leve	- Raccolta, integrazione e analisi delle informazioni - Supporto alla condivisione dei dati tra le eliche - Strumenti per il monitoraggio e la rappresentazione del valore generato	- Integrazione delle risorse - Co-creazione di valore a livello di ecosistema - Allineamento tra finalità economiche, sociali e ambientali - Apprendimento e adattamento dell'ecosistema

Fonte: *elaborazione propria sulla base della letteratura esaminata. Le tre transizioni costituiscono una proposta analitica originale della ricerca.*

2.5 SINTESI DEL QUADRO TEORICO E *RESEARCH QUESTIONS*

Il percorso teorico sviluppato nel capitolo converge in tre direttrici attraverso cui orientare l'indagine empirica sul caso Rurabilandia. La prima riguarda la configurazione dell'ecosistema e il modo in cui le cinque eliche trovano concreta espressione a livello micro-organizzativo; la seconda riguarda l'evoluzione dei rapporti tra soggetti eterogenei e il modo in cui le leve strategiche di marketing intervengono in tali dinamiche; la terza concerne la circolazione delle conoscenze e delle informazioni e le possibilità offerte da un impiego calibrato delle tecnologie del Marketing 5.0.

L'attenzione empirica si sposta così dalla semplice individuazione degli attori alla comprensione delle modalità attraverso cui essi partecipano all'ecosistema, mobilitano risorse e sviluppano interazioni. Parimenti, l'analisi considera come territorio, esperienza e finalità sociali vengano valorizzati e come le relative pratiche si inseriscano nei rapporti con i diversi interlocutori.

La dimensione informativa completa questa lettura, permettendo di approfondire il modo in cui i dati vengono condivisi, organizzati e resi utilizzabili all'interno della rete.

Su queste basi, la ricerca è orientata da una domanda generale:

RQ generale – Come si configura l'ecosistema Rurabilandia secondo il modello della Quintupla Elica e quale ruolo assumono le pratiche di marketing nelle interazioni tra le diverse eliche?

La domanda generale viene articolata in tre *research questions* empiriche, corrispondenti ai principali nuclei di approfondimento emersi dai Capitoli 1 e 2:

RQ1 – Come si manifestano, a livello micro-organizzativo, le cinque eliche nel caso Rurabilandia e quali attori, risorse e modalità di interazione ne caratterizzano la configurazione?

RQ2 – In che modo le pratiche di marketing territoriale, esperienziale e sociale intervengono nella costruzione e nell’evoluzione dei rapporti tra gli *stakeholder* e nella valorizzazione dell’identità e dell’esperienza di Rurabilandia?

RQ3 – Come circolano e vengono organizzate conoscenze e informazioni all’interno dell’ecosistema e quali possibilità offre un impiego proporzionato degli strumenti del Marketing 5.0 a supporto di tali processi?

Le tre domande focalizzano così gli snodi chiave della successiva fase di ricerca empirica.

Tabella 2.5 – Sintesi del quadro teorico e articolazione delle research questions

Nucleo di analisi	Riferimento teorico prevalente	Oggetto di osservazione empirica	Research question	Finalità della domanda
 Configurazione dell’ecosistema	• Quintupla Elica • Letteratura sugli ecosistemi di innovazione e sullo sviluppo rurale	Attori, risorse e modalità di interazione delle cinque eliche nel caso Rurabilandia, con riferimento alla loro specifica configurazione a livello micro-organizzativo.	RQ1 Come si manifestano, a livello micro-organizzativo, le cinque eliche nel caso Rurabilandia e quali attori, risorse e modalità di interazione ne caratterizzano la configurazione?	Comprendere la struttura dell’ecosistema e le modalità con cui le diverse eliche contribuiscono alla generazione di valore nel contesto analizzato.
 Relazioni e valorizzazione	• Marketing territoriale • Marketing esperienziale • Marketing sociale • <i>Relationship Marketing</i> • <i>Place branding</i>	Modalità attraverso cui le pratiche di marketing contribuiscono alla costruzione, al mantenimento e all’evoluzione dei rapporti tra stakeholder eterogenei, alla valorizzazione dell’identità e dell’esperienza di Rurabilandia.	RQ2 In che modo le pratiche di marketing territoriale, esperienziale e sociale intervengono nella costruzione e nell’evoluzione dei rapporti tra gli stakeholder e nella valorizzazione dell’identità e dell’esperienza di Rurabilandia?	Esaminare il contributo del marketing alla qualità e alla continuità della relazioni, alla riconoscibilità del valore generato e alla legittimazione del modello.
 Conoscenza e supporto informativo	• Marketing 5.0 • Digital transformation • <i>Data-driven marketing</i> • <i>Knowledge management</i>	Processi di produzione, condivisione e organizzazione delle conoscenze e delle informazioni all’interno dell’ecosistema e impiego proporzionato delle tecnologie del Marketing 5.0 a supporto di tali processi.	RQ3 Come circolano e vengono organizzate conoscenze e informazioni all’interno dell’ecosistema e quali possibilità offre un impiego proporzionato degli strumenti del Marketing 5.0 a supporto di tali processi?	Analizzare il ruolo delle tecnologie nel facilitare la circolazione delle conoscenze, ridurre le asimmetrie informative e sostenere i processi decisionali e relazionali dell’ecosistema.

Fonte: elaborazione propria sulla base del quadro teorico sviluppato.

CAPITOLO TERZO

METODOLOGIA DELLA RICERCA E DISEGNO DELLO STUDIO

3.1 L'APPROCCIO METODOLOGICO: LO STUDIO DI CASO

Il problema di ricerca delineato nel primo capitolo richiede di osservare come le componenti della Quintupla Elica trovino concreta espressione all'interno di una realtà micro-organizzativa, come interagiscano tra loro e in quale misura le pratiche di marketing possano contribuire al raccordo tra attori, risorse, conoscenze e informazioni. La strategia metodologica maggiormente coerente con gli obiettivi dell'indagine è pertanto lo studio di caso (*case study approach*).

Secondo Yin (2018), l'approccio è particolarmente appropriato quando l'indagine è orientata a interrogativi di tipo “come” e “perché”, riferiti a fenomeni contemporanei sui quali il ricercatore non esercita un controllo diretto. Lo stesso autore individua inoltre nello studio di caso una strategia particolarmente indicata quando la linea di demarcazione tra ciò che viene osservato e le condizioni entro cui esso si manifesta non risulta nettamente definibile. In queste circostanze, l'approccio consente di preservare la complessità delle interdipendenze e di analizzarle all'interno dell'ambiente nel quale effettivamente si sviluppano.

A ciò si aggiunge quanto evidenziato da Eisenhardt (1989), che riconosce nello studio di caso una strategia particolarmente adatta all'esame approfondito di fenomeni e configurazioni ancora poco esplorati, nei quali l'osservazione empirica può contribuire ad ampliare la comprensione disponibile.

Alla luce di tali considerazioni, la ricerca assume Rurabilandia come studio di caso singolo, in quanto presenta caratteristiche coerenti con le condizioni metodologiche appena richiamate. La presenza di attori riconducibili alle diverse componenti della Quintupla Elica consente di osservare le modalità attraverso cui essi partecipano alle attività dell'organizzazione, sviluppano relazioni e mobilitano risorse, competenze e conoscenze e di approfondire le ragioni delle differenti forme e intensità assunte da tali relazioni.

Al tempo stesso, la natura agricola e sociale delle attività, l'assetto a controllo pubblico e la rete eterogenea di soggetti istituzionali, economici, formativi e comunitari rendono tali dinamiche strettamente legate al contesto organizzativo e territoriale nel quale prendono forma. Rurabilandia consente inoltre di analizzare la Quintupla Elica alla scala di una singola organizzazione, offrendo così la possibilità di approfondire un livello micro-organizzativo ancora comparativamente meno esplorato rispetto alle applicazioni riferite a sistemi regionali, territoriali o a più ampi ecosistemi dell'innovazione.

Per la natura del disegno di ricerca adottato, i risultati di uno studio di caso singolo non sono suscettibili di generalizzazione statistica, fondata sull'inferenza da un campione rappresentativo a una popolazione. L'obiettivo è invece perseguire una generalizzazione analitica (*analytic generalization*), mettendo a confronto le evidenze empiriche con le proposizioni analitiche assunte come riferimento (Yin, 2018). Rurabilandia non viene pertanto considerata rappresentativa, in senso statistico, dell'universo delle organizzazioni operanti nell'agricoltura sociale, ma come un caso analiticamente rilevante attraverso cui approfondire le dinamiche oggetto della ricerca.

3.2 LE INTERVISTE SEMI-STRUTTURATE: SELEZIONE, RILEVAZIONE E SISTEMATIZZAZIONE DELLE EVIDENZE

Per la raccolta delle evidenze qualitative, la ricerca ha fatto ricorso all'intervista semi-strutturata, strumento che combina una traccia tematica definita a priori con la possibilità di adattare l'ordine e il livello di approfondimento delle domande alle risposte degli intervistati. Tale modalità permette di mantenere una conduzione coerente con gli obiettivi dell'indagine e, al contempo, di sviluppare temi emersi nel corso del colloquio mediante quesiti di rilancio e *follow-up*. La flessibilità e la possibilità di esplorare in profondità il punto di vista dei partecipanti costituiscono infatti caratteristiche proprie dell'intervista semi-strutturata nella ricerca qualitativa (Kallio et al., 2016).

La scelta di questo strumento risponde alle esigenze dello studio, poiché consente di approfondire il modo in cui i soggetti coinvolti interpretano le dinamiche organizzative, le risorse e le informazioni che vi circolano, le criticità riscontrate e le pratiche di comunicazione e marketing. La flessibilità dell'intervista ha inoltre permesso di approfondire aspetti non interamente prevedibili nella fase di predisposizione delle tracce, lasciando spazio all'emersione di elementi specifici del caso.

Gli interlocutori sono stati selezionati secondo una logica di campionamento mirato (*purposeful sampling*), privilegiando soggetti in grado di fornire conoscenze pertinenti e approfondite rispetto alle domande di ricerca (Patton, 2015). Su questa base sono stati individuati come testimoni privilegiati il Dott. Domenico Meloni e il Dott. Simone Centorame, portatori di prospettive differenti ma complementari rispetto alle dinamiche oggetto di studio.

Il Dott. Domenico Meloni è psicologo-psicoterapeuta e Coordinatore dei servizi sociali e del Centro Diurno di Rurabilandia. Nell'ambito della struttura supervisiona le attività socio-

occupazionali rivolte agli utenti e svolge un ruolo di riferimento nei percorsi educativi, formativi e inclusivi finalizzati allo sviluppo delle autonomie. È inoltre consigliere e coordinatore degli utenti nell'associazione collegata Rurabilandia APS ASD e partecipa alla promozione e alla conduzione di iniziative laboratoriali e progettuali, tra cui attività teatrali, percorsi di giornalismo sociale ed eventi inclusivi. La posizione ricoperta gli consente di offrire una lettura trasversale dell'organizzazione, dei rapporti con utenti e famiglie, delle relazioni istituzionali e delle attività attraverso cui viene perseguita la missione sociale della struttura.

Il Dott. Simone Centorame riveste il ruolo di Responsabile marketing e comunicazione di Rurabilandia, con competenze specifiche riguardanti la comunicazione, le relazioni con l'esterno e la promozione. Le sue attività sono incentrate sulla valorizzazione della fattoria sociale, dell'agriturismo e sulla promozione delle iniziative commerciali, didattiche e inclusive; inoltre si occupa della gestione dell'immagine pubblica e di curare i rapporti con i visitatori, i clienti e le istituzioni del territorio. Il suo contributo risulta pertanto particolarmente rilevante per approfondire le pratiche di marketing, i canali di comunicazione, i rapporti con imprese e altri *stakeholder* e le modalità attraverso cui le attività sociali e produttive vengono presentate e valorizzate all'esterno.

Il disegno iniziale prevedeva anche il coinvolgimento di una figura dell'area amministrativa, al fine di integrare le prospettive organizzativa e di marketing con un punto di vista specifico sui processi economico-amministrativi. L'invito a partecipare non è stato tuttavia accolto; il campione finale è pertanto risultato composto dai due soggetti indicati, coinvolti in due sessioni di intervista ciascuno, per un totale di quattro colloqui.

Sul piano operativo, le prime due interviste sono state condotte il 4 febbraio 2026, in presenza presso la sede di Rurabilandia, con una funzione prevalentemente esplorativa,

finalizzata a ricostruire il quadro generale dell'organizzazione e delle dinamiche oggetto di studio. Le successive due si sono svolte il 17 maggio 2026, da remoto mediante videoconferenza con i medesimi partecipanti, e sono state dedicate all'approfondimento e alla precisazione degli aspetti emersi nei primi colloqui. L'intervallo temporale tra le due rilevazioni ha consentito di esaminare preliminarmente il materiale raccolto nella prima sessione, individuare i temi meritevoli di ulteriore approfondimento e orientare di conseguenza le successive tracce. Le quattro sessioni hanno avuto una durata rispettivamente di 75, 60, 50 e 45 minuti.

Per assicurare una conduzione sufficientemente omogenea, ciascun colloquio è stato organizzato attraverso un protocollo d'intervista, inteso come strumento finalizzato a mantenere il collegamento tra domande di ricerca, temi da approfondire e svolgimento della rilevazione (Castillo-Montoya, 2016). Il protocollo comprendeva sia gli aspetti procedurali — preparazione del *setting*, presentazione delle finalità dello studio, informativa sul trattamento dei dati personali, acquisizione del consenso informato, gestione dei tempi e chiusura dell'incontro — sia la relativa traccia, articolata in ambiti tematici e quesiti coerenti con gli obiettivi della singola sessione.

La componente tematica del protocollo definiva gli argomenti da esplorare e i principali quesiti da rivolgere ai partecipanti. Le domande sono state predisposte preventivamente, mantenendo tuttavia la flessibilità necessaria a modificarne l'ordine, formulare quesiti di rilancio e sviluppare gli elementi emersi durante il colloquio, in coerenza con le caratteristiche dell'intervista semi-strutturata evidenziate da Kallio et al. (2016).

Sono state elaborate quattro tracce, differenziate in funzione dell'interlocutore e della finalità della singola sessione. La prima, rivolta al Coordinatore dei servizi sociali e del Centro Diurno, assumeva come riferimento le cinque componenti della Quintupla Elica ed era

finalizzata ad approfondire le relazioni di Rurabilandia con società civile, istituzioni pubbliche, imprese, ambiente e sistema della conoscenza, insieme agli aspetti connessi al modello inclusivo e organizzativo. La seconda, destinata al Responsabile marketing, si concentrava sulle principali dimensioni di marketing rilevanti per il caso, con particolare attenzione all'identità e al posizionamento, al marketing sociale ed esperienziale, alla comunicazione digitale e alle relazioni con gli *stakeholder*.

La terza traccia, nuovamente rivolta al Coordinatore, ha approfondito gli aspetti organizzativi, operativi e politico-istituzionali emersi nel precedente colloquio, tra cui i rapporti con gli attori pubblici, i percorsi di autonomia e inclusione socio-lavorativa, le relazioni con le famiglie e l'integrazione tra attività sociali, agricole e produttive. La quarta, destinata al Responsabile marketing, ha invece approfondito i rapporti con imprese e altri *stakeholder*, le partnership e le iniziative di CSR, i canali commerciali e digitali, i progetti di sviluppo dell'offerta e le modalità di raccolta e utilizzo di informazioni e *feedback*. La differenziazione delle tracce ha consentito di calibrare gli approfondimenti sulle competenze dei due partecipanti e sugli elementi progressivamente emersi nel corso della rilevazione.

Tabella 3.1 – *Quadro delle interviste semi-strutturate*

Intervistato / Ruolo	Finalità della sessione	Data e modalità	Durata
 Dott. Domenico Meloni Psicologo-psicoterapeuta e Coordinatore dei servizi sociali e del Centro Diurno di Rurabilandia	Esplorazione del caso secondo la Quintupla Elica	4 febbraio 2026 – In presenza, Rurabilandia	75 min
 Dott. Simone Centorame Responsabile Marketing e Comunicazione di Rurabilandia	Esplorazione delle pratiche e funzioni di marketing	4 febbraio 2026 – In presenza, Rurabilandia	60 min
 Dott. Domenico Meloni Psicologo-psicoterapeuta e Coordinatore dei servizi sociali e del Centro Diurno di Rurabilandia	Approfondimento degli aspetti organizzativi, operativi e politico-istituzionali	17 maggio 2026 – Videoconferenza	50 min
 Dott. Simone Centorame Responsabile Marketing e Comunicazione di Rurabilandia	Approfondimento delle dinamiche di marketing e delle relazioni con gli stakeholder	17 maggio 2026 – Videoconferenza	45 min

Fonte: *elaborazione propria*

Tutte le interviste sono state registrate previa acquisizione del consenso informato e dell'autorizzazione al trattamento dei dati personali, nel rispetto del Regolamento (UE) 2016/679¹⁶ e della disciplina nazionale vigente.

Gli intervistati hanno inoltre dato il proprio consenso alla citazione nominativa nella tesi e all'attribuzione delle dichiarazioni riportate nel testo. Le registrazioni audio sono state

¹⁶Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016 (GDPR), in *GUUE* L 119 del 4 maggio 2016; *testo arricchito con riferimenti ai Considerando e rettifiche a cura del Garante per la protezione dei dati personali*, disponibile all'indirizzo: <https://www.garanteprivacy.it/documents/10160/0/Regolamento+UE+2016+679> (ultimo accesso: 15 settembre 2026)

trascritte integralmente (*verbatim*), con una verifica ulteriore mediante il riascolto dei *file* audio. La decisione di inserire dei *marker* temporali (*timestamp*) ha facilitato il controllo e la rilevazione dei passaggi chiave, oltre a collegare direttamente la traccia audio e il testo trascritto. Le trascrizioni così predisposte hanno costituito il *corpus* qualitativo impiegato nella successiva analisi del contenuto.

Per una consultazione ed un confronto più agevoli, il materiale è stato organizzato mediante un foglio di lavoro *Excel*. Per ogni evidenza ritenuta significativa, sono stati registrati i dati dell'intervistato, le modalità e la localizzazione della sessione effettuata, un breve stralcio della trascrizione con il relativo *timestamp* e l'argomento rilevante rispetto alle domande di ricerca. Questa organizzazione ha permesso di consolidare il collegamento tra il dato primario e la sua successiva interpretazione, comparando le dichiarazioni dei due interlocutori ed individuando eventuali differenze, convergenze e ricorrenze tra gli argomenti emersi.

Tabella 3.2 – Esempio di sistematizzazione delle evidenze emerse dalle interviste

Intervistato / sessione	Stralcio dell'intervista / timestamp	Aspetto rilevante per la ricerca
 Dott. Simone Centorame – I sessione	«L'esperienza sviluppata con la multinazionale Fameccanica ne è un chiaro esempio: l'azienda ha scelto la fattoria per una giornata di volontariato in cui i dipendenti hanno lavorato sul campo insieme ai ragazzi». [00:38:42]	Partnership B2B, CSR e co-creazione di valore con le imprese
 Dott. Domenico Meloni – I sessione	«La risposta più autentica a questo interrogativo è che "ci pensano i ragazzi"». [00:21:36]	Esperienza diretta, coinvolgimento del visitatore e diffusione del valore sociale

Fonte: elaborazione propria su dati primari raccolti mediante interviste semi-strutturate.

Agli intervistati è stata infine offerta la possibilità di rileggere le trascrizioni e le dichiarazioni selezionate per l'analisi; tale facoltà non è stata esercitata.

3.3 FONTI DOCUMENTALI E DIGITALI: CRITERI DI SELEZIONE, SISTEMATIZZAZIONE E MODALITÀ DI ANALISI

Accanto alle interviste semi-strutturate, la ricerca ha utilizzato fonti documentali e digitali al fine di ampliare la base empirica disponibile sul caso Rurabilandia. La documentazione è stata esaminata con particolare attenzione agli aspetti formali, organizzativi, economico-finanziari, istituzionali e progettuali, mentre le fonti digitali hanno consentito di osservare le modalità attraverso cui l'organizzazione rappresenta, nei propri canali online, la propria identità, le attività svolte e i rapporti con i diversi *stakeholder*. Le due tipologie di evidenza sono state considerate in funzione dello specifico contributo conoscitivo offerto da ciascuna, senza stabilire una gerarchia preventiva di attendibilità.

Per quanto riguarda l'analisi documentale, la selezione ha interessato i materiali disponibili e accessibili ritenuti pertinenti rispetto alle domande di ricerca. Non è stata stabilita una finestra cronologica riferita alla data di produzione dei documenti, poiché sono stati inclusi anche materiali antecedenti all'avvio dell'indagine, quando necessari per ricostruire l'origine o l'evoluzione di specifici assetti, progetti e relazioni. La raccolta e la consultazione della documentazione si sono svolte tra il 23 gennaio e il 13 settembre 2026, data assunta come termine della rilevazione empirica. Una delimitazione specifica è stata invece adottata per la componente contabile, esaminata attraverso i bilanci d'esercizio 2022-2025 disponibili per Rurabilandia S.r.l. Società Agricola.

Una prima area del *corpus* comprende la documentazione societaria e di *governance*, utilizzata per ricostruire l'assetto giuridico-organizzativo di Rurabilandia, la titolarità

pubblica e i rapporti con l'ASP 2 della Provincia di Teramo. In questo ambito sono stati considerati, tra gli altri, la Deliberazione del CdA ASP 2 n. 8/2022, la Visura Camerale del 10 marzo 2022 e lo Statuto societario.

A questi materiali si affiancano delibere, determinazioni, convenzioni, protocolli e atti di programmazione e collaborazione, esaminati con riferimento ai rapporti istituzionali, ai servizi, ai progetti, ai finanziamenti e alle forme di cooperazione con gli attori pubblici e territoriali. Rientrano in tale insieme, ad esempio, le convenzioni con i Comuni, gli atti regionali di finanziamento e programmazione, il Decreto dell'Ufficio Scolastico Regionale per l'Abruzzo e la Convenzione con il Tribunale di Teramo.

Sul piano economico-finanziario e patrimoniale, sono stati analizzati i bilanci d'esercizio e la relativa documentazione contabile, considerando l'andamento dei ricavi, dei costi, della marginalità e dei principali equilibri patrimoniali e finanziari nel periodo 2022-2025. L'analisi ha avuto lo scopo di mappare i processi gestionali, ricostruendo le tendenze principali e maggiormente rilevanti per gli obiettivi d'indagine, senza fermarsi a una semplice valutazione aziendale. La base documentale comprende inoltre materiali operativi, di servizio e progettuali, tra cui le schede disciplinari di progetto, i cataloghi dell'offerta didattica, modulistica e regolamenti, nonché tutta la documentazione riguardante le collaborazioni territoriali e formative. Tra i materiali posti in esame figurano progetti importanti e specifici, come *"Sbagliando si impara"* e *"#GameAcademy"*, insieme a documenti di natura operativa e progettuale, quali il disciplinare del progetto *"Educare in Comune"* e tutta la modulistica e l'offerta didattica dedicata ai centri estivi. Tutte le fonti sono state considerate per ridisegnare le modalità attraverso cui attività, servizi e rapporti con gli *stakeholder* vengono formalizzati.

Per rendere il *corpus* documentale ordinato, confrontabile e rintracciabile, i materiali raccolti sono stati sistematizzati mediante un foglio di lavoro *Excel*. Per ciascuna fonte sono stati registrati la denominazione e la tipologia del documento, il soggetto o ente emittente e gli aspetti ritenuti rilevanti rispetto agli obiettivi della ricerca. Tale organizzazione ha consentito di ricondurre materiali eterogenei a nuclei tematici comuni e di individuare più agevolmente le evidenze da confrontare con quanto emerso dalle altre fonti. Il foglio di lavoro ha svolto pertanto una funzione di catalogazione e supporto all'analisi, senza sostituire l'esame qualitativo del contenuto dei singoli documenti.

Tabella 3.3 – Esempio di sistematizzazione delle fonti documentali analizzate

Documento / tipologia	Ente o soggetto emittente	Aspetto rilevante per la ricerca
 Accordo Quadro di Collaborazione per la CSR e l'Inclusione sociale con Fameccanica S.p.A.	 Rurabilandia / Fameccanica S.p.A. – Gruppo Angelini	Partnership B2B, CSR e programmazione congiunta di attività inclusive
 Carta dei Servizi del Centro Aggregativo Educativo	 Rurabilandia	Laboratori inclusivi aperti al pubblico e partecipazione della società civile

Fonte: *elaborazione propria*

Per le fonti digitali, l'indagine ha preso in esame i contenuti riferibili a Rurabilandia pubblicati nel periodo compreso tra il 2022 e il 13 settembre 2026.

L'osservazione si è focalizzata principalmente sui profili ufficiali *Facebook* e *Instagram*, il sito *web* istituzionale e, qualora attinenti alle domande di ricerca, i contenuti pubblicati su

ulteriori media digitali, quali *YouTube*, pagine ufficiali dei soggetti *partner* e siti di recensioni (*Tripadvisor*, Google Recensioni). I dati e i materiali raccolti sono stati esaminati utilizzando come riferimento la rappresentazione dell'identità organizzativa, dell'offerta di servizi didattici e commerciali, dell'impatto sul territorio e sull'ambiente, nonché della rete di collaborazioni con imprese, istituzioni, scuole e università.

L'analisi delle fonti digitali è stata pertanto orientata anche a rilevare le modalità di valorizzazione delle attività formative e delle competenze sviluppate dai beneficiari, nonché la rappresentazione delle relazioni con il sistema della conoscenza e con gli altri attori dell'ecosistema. In questo ambito, l'osservazione dei profili social, delle recensioni e delle forme di interazione pubblicamente osservabili ha assunto carattere netnografico non partecipante.

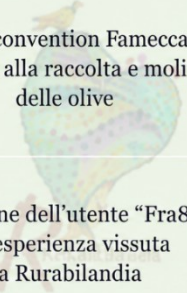
Sono stati considerati i temi ricorrenti, le forme narrative, le immagini e le modalità di valorizzazione delle attività e delle relazioni, insieme, ove disponibili, alle forme di interazione della comunità online.

Reazioni, commenti, condivisioni, recensioni, contenuti prodotti o rilanciati dagli utenti e metriche di *engagement* sono stati osservati come manifestazioni visibili della partecipazione sui canali esaminati. Tali elementi sono stati impiegati per approfondire le modalità di rappresentazione e interazione nello spazio digitale, mantenendo distinta questa evidenza dall'attribuzione di effetti causali o dalla misurazione diretta di esiti non osservati nell'ambito dell'indagine, quali vendite, conversioni in acquisti, fiducia o capitale relazionale.

Anche le evidenze digitali sono state sistematizzate mediante un foglio di lavoro *Excel*, distinto dal repertorio documentale. Per ciascun contenuto sono stati annotati il canale di provenienza, la tipologia, il tema prevalente, gli attori rappresentati e gli aspetti ritenuti

significativi rispetto alle domande di ricerca. Ove disponibili, sono state inoltre registrate le forme di interazione osservabili, quali reazioni, commenti, condivisioni, recensioni e metriche di *engagement*. Questa organizzazione ha agevolato il confronto tra materiali provenienti da ambienti digitali differenti e l'individuazione di ricorrenze e discontinuità nelle modalità attraverso cui Rurabilandia rappresenta attività, relazioni e identità organizzativa.

Tabella 3.4 – *Esempio di sistematizzazione delle fonti digitali analizzate*

Fonte digitale	Contenuto esaminato	Aspetto rilevante per la ricerca
 Facebook e Instagram – 15 dicembre 2025	 Post sulla convention Fameccanica successiva alla raccolta e molitura delle olive	Visibilità digitale della partnership B2B/CSR e delle attività condivise con l'impresa
 TripAdvisor	Recensione dell'utente "Fra84" sull'esperienza vissuta a Rurabilandia	e-WOM, coinvolgimento del visitatore e diffusione del valore sociale ed esperienziale

Fonte: *elaborazione propria*

L'organizzazione dei due insiemi di fonti ha consentito di preservarne le specificità informative e, al tempo stesso, di rendere confrontabili le evidenze raccolte, predisponendo una base ordinata per la successiva analisi e per il confronto con quanto emerso dalle interviste semi-strutturate.

3.4 ANALISI DELLE EVIDENZE EMPIRICHE, TRIANGOLAZIONE E CRITERI DI INTERPRETAZIONE

Il materiale empirico raccolto è stato esaminato mediante un'analisi qualitativa del contenuto (*Qualitative Content Analysis*), adottando una logica integrata di tipo induttivo-deduttivo. La componente induttiva ha riguardato l'individuazione di temi e dinamiche ricorrenti emergenti dalle fonti, mentre quella deduttiva ne ha orientato la successiva interpretazione attraverso il confronto con le categorie teoriche della Quintupla Elica e con le ipotesi formulate nel quadro teorico (Schreier, 2012).

Nella fase iniziale, le tre diverse tipologie di fonti — interviste, documentazione e contenuti digitali — sono state analizzate separatamente, con lo scopo di conservarne la specificità per il successivo confronto. Successivamente, le evidenze ritenute pertinenti — quali parti di interviste, passaggi documentali e contenuti digitali — sono state collegate a codici descrittivi di primo livello, formulati allo scopo di dare una sintesi del contenuto senza un'immediata interpretazione teorica.

I codici riferiti a evidenze simili o riconducibili alla medesima dinamica sono stati aggregati in nuclei empirici più ampi, costruiti a partire dalle ricorrenze osservate nel materiale raccolto. Tali nuclei hanno costituito la base per il successivo confronto tra interviste, documentazione e fonti digitali.

Tabella 3.5 – Esempio del processo di codifica delle evidenze empiriche

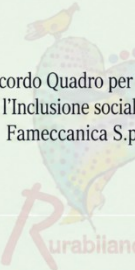
Fonte	Evidenza empirica	Codice descrittivo di primo livello	Nucleo empirico
	Intervista Centorame: collaborazione con Fameccanica attraverso volontariato aziendale e lavoro congiunto con i ragazzi [00:38:42]	Collaborazione diretta impresa–Rurabilandia	Relazioni B2B e CSR
	Accordo Quadro con Fameccanica: programmazione congiunta di attività inclusive e formative	Formalizzazione della partnership con impresa privata	Relazioni B2B e CSR
	Post Facebook e Instagram del 15 dicembre 2025 sulla convention Fameccanica	Visibilità digitale della collaborazione aziendale	Relazioni B2B e CSR
	Intervista Meloni: «ci pensano i ragazzi» [00:21:36]	Coinvolgimento diretto del visitatore attraverso l'interazione con i ragazzi del centro diurno	Partecipazione della società civile
	Carta dei Servizi del Centro Aggregativo Educativo: laboratori inclusivi aperti al pubblico	Formalizzazione delle occasioni di partecipazione della comunità	Partecipazione della società civile
	Recensione TripAdvisor “Fra84”: valore attribuito all'accoglienza dei ragazzi e all'esperienza vissuta	Valorizzazione spontanea dell'esperienza da parte del visitatore	Partecipazione della società civile

Fonte: *elaborazione propria*

L'analisi si è sviluppata su due livelli complementari. Da un lato, i nuclei empirici individuati sono stati ricondotti alle cinque componenti della Quintupla Elica — Conoscenza, Economica, Politico-Istituzionale, Società Civile e Ambiente Naturale — secondo una classificazione analitica e non rigida, poiché uno stesso attore, progetto o relazione può interessare componenti differenti in funzione del ruolo assunto e delle risorse mobilitate. Dall'altro, le evidenze sono state esaminate rispetto alle funzioni attribuite al marketing nelle ipotesi di ricerca, verificando se e in quale misura le pratiche osservate trovassero riscontro nelle funzioni di valorizzazione, raccordo e gestione delle relazioni ipotizzate nel quadro teorico. A tal fine, il ruolo proprio delle singole eliche è stato mantenuto distinto dall'eventuale contributo del marketing, evitando di interpretare la semplice presenza di una relazione nell'ecosistema come prova dell'intervento di quest'ultimo.

Completata l'analisi delle singole fonti, le evidenze sono state poste a confronto attraverso una matrice di triangolazione, nella quale, per ciascun nucleo empirico considerato, sono stati affiancati i riscontri provenienti dalle interviste, dalla documentazione e dalle fonti digitali. La comparazione è stata finalizzata a individuare convergenze, quando fonti differenti sostenevano una medesima evidenza; divergenze, quando restituivano rappresentazioni non pienamente coincidenti; ed elementi complementari, quando ciascuna fonte contribuiva a illuminare aspetti diversi dello stesso fenomeno. La triangolazione è stata pertanto utilizzata come strumento per ricostruire in modo più articolato le dinamiche osservate, tenendo conto della natura e dei limiti conoscitivi propri di ciascuna fonte.

Tabella 3.6 – Estratto della matrice di triangolazione delle evidenze empiriche

Nucleo empirico / Elica di riferimento	Intervista	Documento	Fonte digitale	Esito del confronto
 Relazioni B2B e CSR <i>Elica Economica</i>	Centorame – I sessione: Fameccanica sceglie Rurabilandia per una giornata di volontariato con i ragazzi [00:38:42]	 Accordo Quadro per la CSR e l'Inclusione sociale con Fameccanica S.p.A.	Post Facebook e Instagram del 15 dicembre 2025 sulla convention Fameccanica	Convergenza: partnership attiva e formalizzata, resa visibile online attraverso attività condivise.
 Partecipazione della società civile <i>Elica della Società Civile</i>	Meloni – I sessione: «ci pensano i ragazzi» [00:21:36]	Carta dei Servizi del Centro Aggregativo Educativo: laboratori inclusivi aperti al pubblico	Recensione TripAdvisor dell'utente "Fra84"	Convergenza e complementarità: partecipazione formalizzata, vissuta direttamente e restituita online.

Fonte: *elaborazione propria*

Una specifica chiave interpretativa del confronto ha riguardato il rapporto tra rappresentazione pubblica e funzionamento organizzativo, osservando in quale misura quanto reso visibile all'esterno trovasse corrispondenza negli aspetti organizzativi,

istituzionali e operativi ricostruiti attraverso le altre evidenze. Questo criterio è stato ulteriormente approfondito mediante il richiamo all'approccio drammaturgico di Goffman (1959) e alla distinzione tra *front stage* e *back stage*: la comunicazione digitale costituisce infatti uno degli spazi nei quali Rurabilandia costruisce e rende visibile la propria identità, mentre interviste e documentazione consentono di accedere anche a dimensioni meno immediatamente osservabili nella rappresentazione esterna.

Durante l'intero processo è stata mantenuta distinta l'evidenza empirica dalla successiva interpretazione teorica. Le evidenze raccolte hanno costituito la base dell'analisi, mentre la Quintupla Elica e le categorie di marketing sono state impiegate come strumenti interpretativi rispetto alle domande e alle ipotesi di ricerca.

3.5 LIMITI METODOLOGICI DELLA RICERCA

Il disegno metodologico presenta alcuni elementi di criticità che devono essere considerati nell'interpretazione dei risultati.

Il primo riguarda la natura di studio di caso singolo. Come già precisato nel paragrafo 3.1, l'analisi approfondita di Rurabilandia non consente di estendere automaticamente i risultati ad altre organizzazioni; le evidenze devono quindi essere lette alla luce delle specificità organizzative, istituzionali e territoriali che caratterizzano il caso esaminato.

Sul versante delle interviste, una criticità deriva dalla prospettiva prevalentemente interna adottata. I colloqui hanno coinvolto figure direttamente inserite nell'organizzazione e non hanno incluso *stakeholder* esterni, quali famiglie e *caregiver*, clienti, imprese partner, associazioni e altri soggetti della comunità. Ciò ha ridotto la possibilità di mettere direttamente a confronto il punto di vista gestionale con quello dei diversi pubblici coinvolti. Si aggiunge il mancato coinvolgimento della figura appartenente all'area amministrativa

prevista nel disegno iniziale, che ha limitato l'accesso diretto alla prospettiva economico-amministrativa; questa dimensione è stata pertanto ricostruita principalmente attraverso le fonti documentali.

Per quanto concerne la documentazione e le fonti digitali, occorre invece considerare il carattere selettivo dell'analisi. Data la grande mole e l'eterogeneità dei materiali disponibili non è stato possibile esaminare tutta la produzione amministrativa, gestionale e progettuale riferibile a Rurabilandia e agli enti con cui intrattiene rapporti e collaborazioni; alcuni documenti potenzialmente pertinenti potrebbero non essere inclusi nel *corpus* analizzato. Allo stesso modo, la notevole quantità di contenuti online pubblicati nel periodo considerato, non ha permesso di inserire tutte le comunicazioni digitali riferite all'ente, con la possibilità che alcuni elementi di interesse siano stati tralasciati.

La componente netnografica richiede inoltre una specifica cautela interpretativa: commenti, recensioni e metriche di *engagement* consentono di rilevare forme di interazione e partecipazione, ma non permettono di misurare direttamente variabili quali fiducia, soddisfazione, cambiamento delle percezioni o comportamento di acquisto.

Sul piano dell'elaborazione delle evidenze, va inoltre tenuta presente la componente interpretativa propria dell'analisi qualitativa. L'attribuzione di codici descrittivi e la loro aggregazione in nuclei empirici, per un successivo confronto con le categorie teoriche, implicano una componente di giudizio da parte del ricercatore. Al fine di ridurre l'incidenza, il collegamento tra le interpretazioni formulate e i dati originali è stato preservato distinguendo il dato empirico dalla conseguente lettura teorica, e sottoponendo le molteplici evidenze alla comparazione sistematica mediante la triangolazione delle fonti.

Un'ulteriore cautela riguarda la mancata rilettura delle trascrizioni da parte degli intervistati. Pur essendo stata offerta la possibilità di esaminare le trascrizioni e le dichiarazioni

selezionate per l'analisi, tale opportunità non è stata esercitata e non è stato quindi possibile acquisire un riscontro successivo sulla corrispondenza tra quanto dichiarato e la relativa restituzione testuale. Questo aspetto è stato tuttavia mitigato mediante la trascrizione integrale dei colloqui, il riascolto dei file audio e il confronto delle evidenze emerse con le altre fonti considerate.

Infine, la disponibilità dei dati quantitativi non è risultata uniforme tra le diverse dimensioni analizzate. Per alcuni ambiti erano già presenti informazioni formalizzate e continuative, mentre per altri i dati risultavano più frammentari o privi di una rilevazione sistematica. Questa differenza ha determinato un diverso livello di approfondimento tra le varie componenti dell'analisi, che sono state ricostruite sulla base delle informazioni effettivamente disponibili.

Nel loro insieme, tali limiti circoscrivono la portata dei risultati e richiedono che le interpretazioni restino ancorate alle evidenze raccolte e alle specificità del caso, evitando inferenze che vadano oltre quanto empiricamente supportato.

CAPITOLO QUARTO

ANALISI DEI RISULTATI, DISCUSSIONE E IMPLICAZIONI MANAGERIALI

4.1 LA REALTÀ DI RURABILANDIA

Per comprendere le dinamiche di creazione del valore e inquadrare il caso empirico alla luce dei riferimenti teorici sviluppati nei capitoli precedenti, è necessario ricostruire la realtà di Rurabilandia. La presente sezione ne analizza la genesi storico-istituzionale, la missione e i valori, per poi procedere alla mappatura degli attori e delle risorse mobilitate secondo il modello della Quintupla Elica.

4.1.1 Genesi, missione e valori aziendali

Rurabilandia è una realtà agricola e sociale situata ad Atri, nella provincia di Teramo, nella quale le dimensioni sociale, agricola, educativa e territoriale risultano strettamente integrate. Il Dott. Domenico Meloni, psicologo-psicoterapeuta e coordinatore dei servizi sociali e del Centro Diurno di Rurabilandia, la definisce infatti un vero e proprio *«movimento di comunità»*. Le attività sociali e produttive si sviluppano all'interno di un patrimonio agricolo che rappresenta, al tempo stesso, uno spazio di lavoro, formazione, relazione e partecipazione.

Le radici di Rurabilandia sono legate alla figura di Domenico Ricciconti, benefattore teramano che agli inizi del Novecento destinò il proprio patrimonio a finalità sociali rivolte alle persone più vulnerabili. La sua eredità costituisce ancora oggi un riferimento identitario

per l'organizzazione e viene richiamata dal Dott. Meloni come elemento di continuità tra le origini della proprietà e la missione attuale:

«Alla base cerchiamo di rispettare le volontà del benefattore, Domenico Ricciconti, colui che ha dato in beneficenza tutti i suoi averi all'età di 26 anni tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento [...] Si racconta che pagò questo gesto con il manicomio, perché all'epoca solo un "matto" poteva regalare tutto il proprio patrimonio! Sebbene sia difficile quantificare l'ammontare esatto della donazione, parliamo di una vastità di terreni e case coloniche, tra cui quella che oggi ospita Rurabilandia. Bisogna comprendere la volontà del benefattore per capire Rurabilandia oggi: c'è una continuità ideale assoluta. Ricciconti si occupò degli ultimi di quel periodo, le bambine orfane, che non avevano futuro né lavorativo né educativo. Fu un pioniere della questione femminile e del suffragio universale. Rurabilandia nasce da questo atto generoso, dalla capacità di lasciare il proprio "io" per andare verso l'altro, condizione fondamentale per ogni relazione.»¹⁷

Il progetto Rurabilandia prende formalmente avvio il 28 settembre 2008, con l'inaugurazione della fattoria sociale e la nascita ufficiale del marchio Rurabilandia®. Il 10 marzo 2022 viene poi costituita Rurabilandia S.r.l. Società Agricola Unipersonale, mediante il conferimento del preesistente ramo d'azienda, del valore di 28.978,31 euro, in una società interamente partecipata dall'ASP 2 della Provincia di Teramo. La costituzione della S.r.l. attribuisce alle attività agricole e agrituristiche una distinta veste societaria, preservandone al contempo la titolarità pubblica. Lo stesso Atto costitutivo riconduce al ramo d'azienda conferito la fattoria sociale e didattica inaugurata nel 2008, confermando la continuità dell'attività nella nuova veste societaria.

¹⁷ Intervista al D. Domenico Meloni, psicologo-psicoterapeuta e coordinatore dei servizi sociali di Rurabilandia, condotta dall'autore presso Rurabilandia, 4 febbraio 2026.

Il quadro organizzativo si amplia ulteriormente il 16 gennaio 2024 con la costituzione di Rurabilandia APS ASD, destinata allo svolgimento di attività di interesse generale in ambito sociale, educativo, culturale, sportivo, ambientale e solidaristico. La presenza dei due soggetti giuridici consente di distinguere le attività commerciali e agrituristiche da quelle maggiormente riconducibili alla dimensione associativa e civica, mantenendole all'interno di una comune identità organizzativa.

La missione sociale di Rurabilandia trova un riferimento formale nell'art. 4 dello Statuto societario, che affianca all'attività agricola ex art. 2135 c.c. l'agriturismo sociale, la gestione di fattorie didattiche, le attività rivolte a persone con disabilità o in situazione di svantaggio e le iniziative socio-educative, prevedendo inoltre lo svolgimento di attività di agricoltura sociale.

Una parte rilevante di queste finalità si realizza attraverso il coinvolgimento delle persone con disabilità nelle attività agricole, nella trasformazione e vendita dei prodotti, nelle attività agrituristiche e nei percorsi di inclusione socio-occupazionale. L'attività produttiva diventa così anche uno spazio nel quale sviluppare competenze, autonomia e partecipazione. Tale modalità di intervento presenta elementi di coerenza sia con i modelli di *social farming* integrato (Giarè et al., 2018; Giarè et al., 2020), che valorizzano la funzione inclusiva e relazionale delle attività agricole, sia con il *Capability Approach* (Sen, 1993, 1999; Nussbaum, 2000, 2011), centrato sulle opportunità attraverso le quali le persone possono sviluppare ed esprimere le proprie capacità.

Al Centro Diurno di Rurabilandia partecipano stabilmente 43 utenti adulti con forme e gradi differenti di disabilità, tra cui sindrome di *Down*, disturbi dello spettro autistico e disabilità intellettivo-relazionali, e prendono parte alla vita della struttura sia nei giorni infrasettimanali che nei fine settimana. Le diverse condizioni mediche costituiscono un tratto

significativo del modello adottato, che articola le attività e le opportunità di partecipazione a seconda dei diversi bisogni e capacità del singolo utente e non concentra le iniziative in un unico percorso inclusivo.

L'azione di Rurabilandia si apre allo stesso tempo alla comunità e al territorio attraverso attività educative, formative e partecipative. In qualità di fattoria didattica, ai sensi della L.R. Abruzzo 18 dicembre 2013, n. 48, e iscritta nell'apposito elenco regionale, la struttura accoglie scolaresche e realizza centri estivi, laboratori espressivi e teatrali, percorsi di tirocinio e attività di pubblica utilità. Le attività agricole e agrituristiche assumono quindi anche una funzione educativa e relazionale, creando occasioni di incontro e apprendimento che coinvolgono studenti, famiglie e altri soggetti del territorio.

Alla funzione sociale ed educativa si lega anche la dimensione economico-produttiva. La commercializzazione delle produzioni agricole — tra cui si distingue l'olio extravergine di oliva per la sua qualità e rilevanza nell'offerta aziendale — e le attività agrituristiche contribuiscono alla sostenibilità economica dell'organizzazione e, nello stesso tempo, offrono ulteriori occasioni per sviluppare competenze e percorsi di inclusione. La dimensione produttiva concorre così alla continuità di un modello nel quale attività economica, inclusione e apertura al territorio risultano strettamente connesse.

Le diverse dimensioni appena richiamate sono accomunate da una visione che pone al centro la persona e il riconoscimento della sua individualità. Il Coordinatore richiama esplicitamente la necessità di guardare i ragazzi *«come persone dotate di una propria identità specifica»*¹⁸, riconoscendo loro *«il diritto di essere come sono anziché pretendere di*

¹⁸ Intervista al D. Domenico Meloni, psicologo-psicoterapeuta e coordinatore dei servizi sociali di Rurabilandia, condotta dall'autore in videoconferenza, 17 maggio 2026.

cambiarli»¹⁹. La disabilità non esaurisce dunque l'identità della persona e l'intervento educativo è orientato a rafforzarne autonomia, sicurezza e capacità di espressione.

Il “*metodo della gentilezza*” rappresenta una delle espressioni più concrete di questa impostazione. Nell'intervista viene descritto come una pratica educativa quotidiana fondata sulla relazione e sul rifiuto di modalità punitive: «*educare giorno per giorno attraverso il metodo della gentilezza, bandendo le punizioni che deturpano le persone e non le educano*». ²⁰ Più che un principio astratto, diventa un modo di costruire il rapporto con l'altro, riducendo paura e insicurezza e favorendo un clima nel quale la persona possa sentirsi accolta e sicura. Nelle parole del Coordinatore, «*permette all'altro di entrare nella relazione*», mentre la paura tende a chiuderla.

Il riconoscimento della persona emerge anche nella possibilità di percepirsi come parte attiva della struttura. Il compenso economico previsto per alcune attività assume, in questa prospettiva, il significato di una vera e propria «*conferma dell'io*»²¹, associata alla consapevolezza del proprio valore: «*valgo e servo a qualcosa*»²². La partecipazione alle attività produttive, educative e relazionali acquista quindi un significato che va oltre l'esecuzione del compito, perché contribuisce alla costruzione dell'autonomia e al riconoscimento del ruolo della persona all'interno della comunità organizzativa.

I valori di Rurabilandia²³ non rimangono pertanto separati dalle pratiche, ma intervengono nel modo in cui vengono organizzate le attività e costruite le relazioni. Il riconoscimento

¹⁹ D. Domenico Meloni, intervista del 17 maggio 2026, *cit.*

²⁰ D. Domenico Meloni, intervista del 4 febbraio 2026, *cit.*

²¹ *ibidem*

²² *ibidem*

²³ Nel prosieguo dell'elaborato, salvo diversa specificazione, il termine “Rurabilandia” sarà utilizzato per indicare la Rurabilandia S.r.l. Società Agricola Unipersonale, quale soggetto societario di riferimento per le attività agricole, agrituristiche e produttive. La Rurabilandia APS ASD sarà invece indicata esplicitamente quando l'analisi riguarderà le attività e le funzioni proprie del soggetto associativo.

dell'identità personale, la gentilezza e la partecipazione collegano la dimensione educativa a quella produttiva e sociale, mentre la sostenibilità economica e ambientale concorrono a rendere possibile la continuità delle attività. La specificità del modello risiede proprio in questa integrazione: la finalità sociale attraversa il funzionamento dell'organizzazione e ne orienta le modalità di relazione con le persone e con il territorio.

4.1.2 Mappatura degli stakeholder e delle risorse mobilitate secondo il modello della Quintupla Elica

Alla luce della ricostruzione dell'identità organizzativa di Rurabilandia e del quadro teorico sviluppato nei Capitoli 1 e 2, l'analisi si concentra sugli *stakeholder* che compongono il suo ecosistema e sulle risorse da essi mobilitate.

La mappatura include attori interni ed esterni, in linea con la definizione di *stakeholder*, proposta da Freeman (1984) e successivamente sviluppata da Clarkson (1995), che viene attribuita a soggetti in grado di influenzare l'attività dell'organizzazione o esserne da essa influenzati.

Il modello di Quintupla Elica consente di organizzare le evidenze empiriche secondo cinque dimensioni, ovvero conoscenza, economia, sistema politico-istituzionale, società civile e ambiente naturale. La posizione degli *stakeholder* può variare in base al ruolo che assumono nelle diverse attività: ad esempio, cittadini, famiglie e visitatori possono essere considerati nella dimensione economica quando acquistano prodotti e servizi, mentre sono ricondotti all'Elica della Società Civile quando esprimono i loro *feedback*, partecipano alle attività organizzate e condividono le proprie esperienze e i propri contenuti.

Le università, gli istituti agrari e le scuole coinvolte nelle attività formative possono essere collocati nell'Elica della Conoscenza. Le Università di Teramo, Chieti-Pescara e Foggia

partecipano attraverso tirocini, tesi e attività di formazione sul campo, mettendo a disposizione conoscenze scientifiche e professionali; gli istituti agrari, grazie ai percorsi legati alle pratiche agricole e agroalimentari, apportano competenze e supporto operativo all'organizzazione. Gli istituti comprensivi del territorio, tra cui quelli di Valle Castellana e Sant'Atto, unitamente alle scuole del territorio pescarese, partecipano alle attività didattiche realizzate con i ragazzi della fattoria. Il flusso, stimato tra 2.000 e 4.000 studenti l'anno, alimenta percorsi di apprendimento esperienziale incentrati sulla filiera corta, sulla lavorazione agroalimentare, sulla stagionalità e sulla cultura del cibo.

Tra gli *stakeholder* interni dell'Elica Economica rientra il personale impegnato nelle attività agricole, agroalimentari e agrituristiche, che apporta capitale umano, competenze professionali e capacità operative. Tra gli *stakeholder* esterni figurano invece le imprese *partner*, i soggetti della filiera agroalimentare, i clienti B2B e B2C e gli istituti bancari e finanziari.

Organizzazioni come Fondazione Amadori, Fameccanica.Data S.p.A. e Costa Crociere danno il loro contributo fornendo risorse economiche, beni, competenze e supportando iniziative come il volontariato aziendale. Molino Candelori, Villa Medoro, Pastificio Verrigno, Frantoio Montecchia e l'Azienda Agricola Centorame partecipano attivamente alla filiera agroalimentare rendendo disponibili risorse produttive e *know-how* di processo per la realizzazione dei prodotti.

I clienti possono essere raggruppati in base ai due principali canali di vendita, B2B e B2C. Nel primo gruppo rientrano le imprese che acquistano prodotti e servizi, anche attraverso commesse di regalistica aziendale, come nel caso di Aran World S.r.l.; il secondo comprende cittadini e visitatori che acquistano direttamente i prodotti in loco o fruiscono dei servizi offerti dalla struttura.

Fanno parte dell'elica anche la BCC Castiglione Messer Raimondo e Pianella, che ha fornito risorse finanziarie e strumentali a sostegno delle attività, e Intesa Sanpaolo, con cui Rurabilandia è entrata in relazione nell'ambito del programma *Imprese Vincenti*.

L'Elica Politico-Istituzionale comprende gli enti pubblici che intervengono nella *governance*, nella regolazione, nel finanziamento e nella gestione dei servizi. L'ASP 2 di Teramo, socio unico di Rurabilandia S.r.l. Società Agricola Unipersonale, esercita le funzioni di indirizzo e controllo pubblico. La Regione Abruzzo apporta risorse finanziarie e definisce il quadro normativo e programmatico di riferimento.

A livello locale rientrano nell'elica i Comuni coinvolti nei servizi e nei percorsi di inclusione, insieme all'Ambito distrettuale "*Terre del Sole*", che partecipa alla gestione di specifiche misure sociali, tra cui quelle riconducibili al progetto "*Dopo di Noi*".

Nella rete istituzionale vanno considerati anche il Ministero per le Disabilità, il Tribunale di Teramo e l'Ufficio Scolastico Regionale, in quanto soggetti attivi coinvolti in iniziative, accordi e percorsi dedicati alle diverse aree di intervento. L'azione rilevante degli *stakeholder* pubblici è quella di mobilitare finanziamenti, dare strumenti normativi e amministrativi, stipulare convenzioni, concedere autorizzazioni e fornire capacità di coordinamento e programmazione.

L'Elica della Società Civile coinvolge i beneficiari, le famiglie e i *caregiver*, volontari, cittadini, visitatori, associazioni e realtà del Terzo Settore. I beneficiari e le loro famiglie apportano conoscenze attraverso la condivisione di esperienze nel vissuto quotidiano, con la manifestazione di bisogni reali e il loro percorso verso l'autonomia; volontari, cittadini e visitatori danno il loro contributo partecipando alle attività della fattoria e generando nuove relazioni e capitale sociale. Fa parte di questa elica anche Rurabilandia APS ASD, che si occupa dell'organizzazione di eventi sportivi, culturali e ricreativi, insieme alle associazioni

e alle reti di imprese del Terzo Settore coinvolte nelle diverse attività; tra queste, figura la Caritas, la quale, con opere solidali e forme di supporto alla comunità, fornisce un contributo importante e significativo. Il personale socio-educativo, composto da educatori, *tutor* e operatori sociali, apporta invece competenze professionali e relazionali impiegate nei percorsi di inclusione, autonomia e partecipazione per i ragazzi e i visitatori.

L'Elica dell'Ambiente Naturale include il capitale naturale e agro-ecologico impiegato nelle attività agricole, educative, sociali e ricettive. La fattoria dispone di circa 50 ettari di terreno agricolo, di cui 1,30 ettari destinati a oliveto, 37 ettari coltivati a lupinella e circa 0,40 ettari complessivamente dedicati ai frutteti e all'orto a coltivazione mista; la superficie restante è costituita da incolto produttivo. Galline, tacchini, agnelli, vitelli e asini fanno parte del patrimonio zootecnico della fattoria e contribuiscono a caratterizzarne la dimensione agricola e rurale. Il terreno, le coltivazioni, gli animali ed il paesaggio rurale sono le principali risorse produttive, educative ed inclusive utilizzate dalla struttura per le attività e i percorsi organizzati. A tutto questo si affiancano pratiche e tecnologie orientate alla sostenibilità, tra cui l'adozione dei disciplinari dell'agricoltura biologica, le infrastrutture in bioedilizia e gli impianti fotovoltaici, che collegano gestione delle risorse, produzione agricola e sostenibilità ambientale.

Tabella 4.1 – *Mappatura degli stakeholder e delle risorse mobilitate secondo il modello della Quintupla Elica*



Fonte: *elaborazione propria*

4.2 PRESENTAZIONE DEI RISULTATI EMPIRICI: LE EVIDENZE DEL CASO RURABILANDIA

Definita la struttura dell'organizzazione, l'attenzione si sposta dalla mappatura degli stakeholder e delle risorse alle modalità dinamiche attraverso cui tali risorse vengono concretamente mobilitate all'interno dell'ecosistema. L'obiettivo è ricostruire i principali processi relazionali, organizzativi e comunicativi del caso, utilizzando come chiave interpretativa il modello della Quintupla Elica. Su questa base, l'analisi intende verificare se il marketing operi nel caso Rurabilandia come semplice strumento promozionale e comunicativo oppure se, e in quale misura, contribuisca al coordinamento strategico e relazionale dei flussi di valore, conoscenza e comunicazione tra gli *stakeholder* dell'ecosistema.

La presentazione dei risultati empirici si articola in tre passaggi distinti, volti ad esaminare il fenomeno da differenti angolature. In primo luogo, l'analisi delle interviste semi-strutturate (4.2.1) approfondisce la visione della *governance*, ricostruendo i riscontri empirici, le dinamiche relazionali e le sfide di marketing emerse all'interno di ciascuna elica. Successivamente, l'esame delle fonti documentali (4.2.2) analizza l'impatto di bilanci, atti e altri documenti istituzionali sulla Quintupla Elica tra condizionamenti e opportunità di marketing. Infine, l'indagine delle fonti digitali (4.2.3) rileva il posizionamento digitale dell'organizzazione e le logiche di ingaggio degli *stakeholder* online, identificando le potenzialità strategiche e le potenzialità di marketing nello spazio virtuale.

Le valutazioni relative al marketing sono state formulate in modo autonomo e circoscritto alle risultanze emerse dalla singola fonte, senza utilizzare i risultati provenienti dalle altre. Tale demarcazione analitica mira a garantire la neutralità interpretativa, così da far emergere

con trasparenza scientifica sia le convergenze che le eventuali dissonanze tra la percezione degli attori, la dimensione formale-contabile e la rappresentazione digitale.

La ripartizione delle evidenze empiriche nei cinque sottoparagrafi dedicati alle singole eliche rappresenta una scelta riclassificatoria adottata per ragioni di chiarezza espositiva finalizzata a restituire nel paragrafo 4.3, una mappa sistematica del modo con cui le diverse componenti del modello teorico dialogano con la gestione operativa di Rurabilandia.

4.2.1 Analisi delle interviste: riscontri empirici, dinamiche relazionali e sfide strategiche per il marketing

In ciascun sottoparagrafo, le evidenze emerse dalle interviste vengono dapprima presentate attraverso estratti testuali ritenuti significativi e successivamente messe in relazione con il quadro teorico di riferimento. L'analisi pone particolare attenzione al ruolo del marketing, utilizzato come chiave di lettura delle dinamiche osservate all'interno delle diverse eliche.

4.2.1.1 L'Elica della Conoscenza: tra apprendimento esperienziale e formalizzazione scientifica

Nella prospettiva teorica della Quintupla Elica, il sistema universitario rappresenta un attore chiave per la co-produzione e il trasferimento di conoscenza sul territorio. Nel caso di Rurabilandia, le interviste evidenziano una dinamica fortemente orientata all'apprendimento esperienziale, nella quale studenti, beneficiari e operatori entrano in contatto attraverso attività formative e di apprendimento sul campo. Tale processo richiama il modello del *Living Lab* in cui il sapere sorge dall'esperienza concreta e dalla contaminazione tra competenze diverse, sebbene attualmente rimanga sbilanciato sulla formazione pratica

piuttosto che strutturato in progetti continuativi di ricerca applicata. Il Responsabile marketing osserva infatti:

*«La collaborazione con gli atenei si consolida principalmente tramite convenzioni per tirocini e tesi di laurea sul campo. Non adottiamo metodologie formalizzate o algoritmi complessi ma focalizziamo le risorse sulla qualità dei percorsi di cura, affidando la verifica dei risultati alla trasparenza e alle famiglie».*²⁴

In questo contesto, il marketing assume una valenza prevalentemente relazionale, mentre la limitata misurazione e formalizzazione dei risultati ne riduce le possibilità di valorizzazione su basi maggiormente documentate.

Da un lato, Rurabilandia agisce come un generatore di conoscenza *bottom-up* in quanto la struttura mette a disposizione del sistema universitario il proprio bagaglio pratico e pedagogico maturato sul campo. Questo dialogo tra l'università e il *know-how* del territorio richiama concettualmente la produzione di conoscenza in Modo 3²⁵ (Carayannis & Campbell, 2009). Dall'altro lato, tuttavia, si rileva il potenziale ancora inespresso del flusso inverso (*top-down*). Una collaborazione scientifica più strutturata con il sistema universitario potrebbe favorire la formalizzazione delle pratiche maturate sul campo, lo sviluppo di progetti di ricerca applicata e l'introduzione di strumenti più sistematici per la valutazione e la restituzione dei risultati.

Stimolare e sviluppare questa reciprocità permetterebbe una circolazione bidirezionale della conoscenza, come già suggerito nel quadro teorico. Estendendo l'analisi al mondo

²⁴ Intervista al dottor Simone Centorame, responsabile marketing e comunicazione Rurabilandia, condotta dall'autore in videoconferenza, 17 maggio 2026.

²⁵ Il paradigma del "Modo 3" (*Mode 3 Knowledge Production System*) estende i modelli di Gibbons et al. (Modo 1 disciplinare e Modo 2 applicato/transdisciplinare), configurando la conoscenza come un ecosistema multilivello, aperto e non lineare. E. G. Carayannis, D. F. J. Campbell, 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem, in «International Journal of Technology Management», vol. 46, n. 3/4, 2009, pp. 201-234.

scolastico, le interviste segnalano come i ragazzi del Centro Diurno siano in grado di svolgere un ruolo attivo nel rapporto con le scuole primarie e nella gestione delle relazioni con gli istituti agrari in occasione delle attività rurali. I laboratori e le attività stagionali — quali potatura, vendemmia, orticoltura e panificazione — confermano le ottime capacità dei ragazzi di Rurabilandia di affiancare e guidare gli studenti di diversi livelli scolastici, mettendo a loro disposizione le competenze pratiche acquisite nella struttura e veicolando in modo efficace, seppur informale, le proprie conoscenze.

Interpretata alla luce della *Contact Theory* (Allport, 1954), questa collaborazione presenta alcune condizioni riconducibili al contatto intergruppi, offrendo al marketing un contenuto esperienziale rilevante per comunicare l'inclusione attraverso contesti concreti di partecipazione. L'interpretazione richiede cautela, poiché l'indagine non consente di stabilire direttamente un effetto causale sulla riduzione del pregiudizio.

La partecipazione diretta di bambini e studenti nelle attività della struttura, insieme alla possibilità di ricevere esperienze formative dai beneficiari, aumenta le occasioni di incontro e scambio con le famiglie, la comunità e il territorio. La fattoria didattica, attraverso il suo approccio educativo e formativo, potrebbe generare quel senso di familiarità verso l'esterno in grado di accrescere il valore percepito del *brand* e dell'ente.

La ricostruzione di un vero e proprio *customer journey*, così come l'eventuale successiva trasformazione dell'esperienza scolastica in fruizione di altri servizi o prodotti, resta un'ipotesi interpretativa che le interviste non consentono di verificare direttamente.

Nel rapporto con il sistema della conoscenza, Rurabilandia dispone di un patrimonio prevalentemente esperienziale e relazionale, mentre la componente di formalizzazione scientifica appare ancora meno strutturata. Dal punto di vista del marketing, tale caratteristica potrebbe rappresentare un elemento distintivo qualora le esperienze maturate

attraverso le attività formative, le collaborazioni con le scuole e i rapporti con gli atenei fossero progressivamente rese più documentabili e riconoscibili. Ne potrebbe derivare una maggiore capacità di valorizzare il capitale di competenze associato al *brand*, senza perdere la componente esperienziale che sembra caratterizzare l'identità dell'organizzazione.

4.2.1.2 L'Elica Economica: tra reputazione e strutturazione commerciale

Le relazioni di Rurabilandia con il sistema economico si articolano lungo una pluralità di canali che integrano la dimensione finanziaria con quella sociale ed esperienziale. Tali rapporti superano la mera logica della donazione passiva, traducendosi in occasioni di co-progettazione, scambio di risorse sul campo e integrazione nei processi di mercato. In merito alle modalità di attivazione di queste collaborazioni, l'indagine empirica evidenzia una dinamica prevalentemente *inbound*, sostenuta dal capitale reputazionale costruito nel tempo dall'organizzazione sul territorio. Il Responsabile marketing chiarisce infatti:

*«La dinamica che caratterizza le relazioni con il tessuto imprenditoriale e commerciale è prevalentemente di natura promozionale e di attraction diretta. Piuttosto che strutturare campagne aggressive di vendita di servizi o pacchetti di welfare aziendale verso l'esterno, sono le aziende private stesse a cercare Rurabilandia e a richiedere di poter trascorrere giornate di formazione, team building e volontariato d'impresa presso la nostra struttura nell'ambito dei propri programmi di CSR. A ciò si affiancano richieste spontanee da parte di aziende locali e nazionali per l'acquisto di regalistica aziendale etica».*²⁶

Dalle testimonianze emerge chiaramente come l'organizzazione benefici di un forte interesse spontaneo da parte del tessuto produttivo, senza che sia necessaria un'attività di acquisizione

²⁶ D. Simone Centorame, intervista del 17 maggio 2026, *cit.*

proattiva di clienti (*outbound*). Se da un lato ciò testimonia la forte capacità attrattiva e reputazionale di Rurabilandia, dall'altro mette in luce un margine di miglioramento nella formalizzazione strategica delle *partnership*.

Allo stato attuale, le logiche di marketing della struttura si focalizzano soprattutto sul consolidamento delle reti relazionali esistenti e sulla valorizzazione delle singole occasioni di visibilità. Interpretata attraverso il concetto del *Creating Shared Value* (Porter & Kramer, 2011), questa dinamica presenta elementi di reciprocità: la fattoria genera impatto sociale sul territorio, mentre le imprese *partner* possono associare il proprio coinvolgimento a finalità sociali e offrire al personale dipendente esperienze formative e relazionali. Le relazioni con gli attori economici assumono forme differenti. Al sostegno strumentale — come la donazione di veicolo di trasporto per i beneficiari e il contributo della BCC di Castiglione Messer Raimondo e Pianella per il Food Truck — si affiancano collaborazioni maggiormente partecipative, come le iniziative di *corporate volunteering* sviluppate con Fameccanica.Data S.p.A. (Gruppo Angelini) dove il personale aziendale lavora fianco a fianco con i ragazzi nei campi o nei laboratori, vivendo un momento di apprendimento relazionale non replicabile nei consueti percorsi formativi.

Di primaria rilevanza empirica appare anche l'impatto delle commesse B2B sulla gestione dei processi interni. L'analisi della commessa aziendale per il gruppo Aran World S.r.l. — che ha comportato nel dicembre 2025 il confezionamento di oltre 500 cesti natalizi etici — dimostra come il mercato privato introduca *standard* rigorosi in termini di volumi, qualità e tempi di consegna. Il Responsabile marketing sottolinea l'importanza di tale stress operativo:

*«L'evasione di ordini complessi per grandi realtà industriali richiede una pianificazione rigorosa delle risorse e della lavorazione nei laboratori, stimolando la crescita professionale dei nostri ragazzi e degli operatori».*²⁷

Misurarsi con gli *standard* del mercato B2B e con attività produttive reali offre ai ragazzi del Centro Diurno un'importante occasione di professionalizzazione, poiché consente di sviluppare competenze operative, capacità organizzative e familiarità con ritmi e requisiti propri di contesti produttivi reali. Le interviste evidenziano tuttavia che, in presenza di commesse particolarmente ampie, le esigenze di confezionamento su larga scala possono aumentare la pressione organizzativa e ridurre il tempo disponibile degli operatori per il monitoraggio e il tutoraggio.

Letta attraverso la *Resource Dependence Theory* (Pfeffer & Salancik, 1978), l'apertura al mercato B2B consente quindi di ampliare le fonti di risorse e competenze disponibili, ma richiede al tempo stesso una capacità organizzativa adeguata a integrare le esigenze produttive con la missione sociale della struttura.

Per il canale B2C, "L'Angolo di Simona" è un punto di vendita itinerante affidato a Simona, una ragazza del Centro Diurno poi assunta da Rurabilandia, che si sposta tra i tavoli dell'agriturismo con un carrello contenente i prodotti della fattoria. Entra così direttamente in contatto con i visitatori e funge da cerniera tra lo spirito sociale della struttura e l'aspetto commerciale del progetto. La vendita di olio, vino e prodotti da forno diventa un momento di incontro e partecipazione dell'acquirente con la realtà di Rurabilandia. In questo modo, il cliente entra in contatto con i ragazzi, con la loro storia e con i valori della fattoria,

²⁷ Intervista al D. Simone Centorame, responsabile marketing e comunicazione Rurabilandia, condotta dall'autore presso Rurabilandia, 4 febbraio 2026.

percependo la qualità dell'offerta anche attraverso il contesto umano nel quale si trova immerso.

L'evidenza empirica indica infatti una buona capacità attrattiva di Rurabilandia, sostenuta dalla reputazione maturata, a fronte di una funzione commerciale ancora poco strutturata. Questo capitale fiduciario potrebbe essere valorizzato attraverso una maggiore organizzazione delle commesse aziendali, delle esperienze *corporate* e dell'offerta dei prodotti etici all'interno di una *value proposition* unitaria e coerente.

A una forte capacità relazionale e reputazionale non corrisponde però una misurazione altrettanto strutturata del valore sociale prodotto. Sul punto, il Responsabile marketing chiarisce:

*«Allo stato attuale, la struttura non adotta né prevede nell'immediato l'implementazione di metodologie formalizzate o algoritmi complessi per la misurazione dell'impatto economico-sociale».*²⁸

La valutazione dei risultati rimane quindi affidata prevalentemente alla verifica diretta degli attori coinvolti e alla trasparenza dei processi, un approccio che — pur coerente con la natura relazionale del modello — limita la possibilità di tradurre il valore sociale generato in evidenze sistematiche e immediatamente utilizzabili anche nelle relazioni con imprese e *partner* economici. In questa prospettiva, la capacità di trasformare le relazioni spontaneamente attivate con il mercato in rapporti più continuativi e riconoscibili potrebbe rafforzare il posizionamento distintivo di Rurabilandia e, al tempo stesso, contribuire a una maggiore stabilità della componente commerciale. La dimensione economica sembra quindi assumere una funzione che va oltre la generazione di ricavi, collegando reputazione,

²⁸ D. Simone Centorame, intervista del 17 maggio 2026, *cit.*

esperienza, relazioni con le imprese e valorizzazione dei prodotti all'interno di un processo di progressiva strutturazione dell'offerta.

4.2.1.3 L'Elica Politico-Istituzionale: tra abilitazione e dipendenza

Le relazioni con il sistema politico-istituzionale rappresentano una componente essenziale per il funzionamento di Rurabilandia. L'ASP 2 di Teramo costituisce uno dei principali snodi della rete istituzionale e intrattiene rapporti con Regione, ASL, Ambito Sociale «Terre del Sole» e Comuni. Tale assetto è riconducibile alla *governance* multilivello (Hooghe & Marks, 2001), in cui risorse e competenze risultano distribuite tra diversi livelli pubblici.

L'azione delle istituzioni svolge un ruolo abilitante fondamentale per la struttura, contribuendo alla copertura dei costi essenziali di mantenimento e creando condizioni economiche e organizzative favorevoli allo sviluppo delle attività agricole, didattiche e commerciali.

A riprova di questo, ad agosto 2026 la Regione Abruzzo ha stanziato un contributo straordinario di 25 mila euro a favore di Rurabilandia. Le risorse sono state destinate alla continuità delle attività socio-educative e ai percorsi di autonomia del Centro Diurno, nonché al sostegno della stagione sportiva 2026/2027 della squadra della Rurabilandia APS ASD, iscritta alla Divisione Calcio Paralimpico e Sperimentale della FIGC. Parte dei fondi è stata inoltre destinata al potenziamento della Compagnia Teatrale sociale “*Et-Voilà*”.

Dalle interviste sono però emersi degli elementi di complessità e rigidità, costituiti principalmente da alcuni vincoli reddituali associati alle prestazioni assistenziali che tengono conto di eventuali incrementi di reddito dei ragazzi derivanti dai lavori svolti per la struttura. Questo può creare una certa criticità e motivo di *stress* per le famiglie. A fronte di questo, nel maggio 2026 Rurabilandia ha assunto 21 ragazzi del Centro Diurno con un contratto di

lavoro intermittente, una formula che consente di modulare l'attività lavorativa e il relativo reddito e che può contribuire a rendere più gestibile la compatibilità tra inserimento lavorativo e prestazioni assistenziali.

Un'ulteriore risposta strategica alle discontinuità burocratiche è stata la trasformazione dell'organizzazione, nel marzo 2022, in S.r.l. Società Agricola Unipersonale. Tuttavia, poiché la S.r.l. rimane un soggetto *in house* e strumentale interamente controllato dall'ASP 2, la maggiore autonomia nella gestione ordinaria non annulla del tutto la vulnerabilità dell'organizzazione di fronte ai cicli della politica e alle dinamiche dello *spoils system* dell'ente pubblico controllante. In merito a questa duplice tensione, il Dott. Meloni chiarisce: *«L'adozione della S.r.l. agricola era l'unica via per mettere al riparo la struttura e le sue licenze dai ciclici terremoti della politica. Iniziative complesse come il co-housing rischiano stalli burocratici ad ogni fine mandato: l'applicazione dello spoils system blocca l'operatività in attesa che la nuova politica nomini il Presidente e il CdA dell'ASP, come sta accadendo oggi per il piano di edilizia sociale avviato con una banca locale.»*²⁹

Interpretata attraverso la *Resource Dependence Theory* (Pfeffer & Salancik, 1978), l'intervista segnala come la dipendenza dalle logiche pubbliche e burocratiche possa esporre i progetti a frequenti stalli operativi. L'alternanza o l'assenza degli organi di governo dell'ASP costringe l'ente a continue riattivazioni delle interlocuzioni istituzionali, confermando come l'Elica politico-istituzionale rappresenti non solo una fonte di risorse e abilitazione, ma anche un fattore di potenziale dipendenza organizzativa.

Parallelamente, l'indagine evidenzia come Rurabilandia disponga di un elevato capitale di legittimazione istituzionale, maturato attraverso interlocuzioni di alto livello con il Ministero

²⁹ D. Simone Centorame, intervista del 4 febbraio 2026, *cit.*

per le Disabilità, la presenza presso Palazzo Chigi e il Quirinale e la presentazione del modello alle Nazioni Unite. Tale capitale rappresenta per Rurabilandia sia una potente leva reputazionale sia un presupposto favorevole all'intercettazione di risorse pubbliche e opportunità progettuali destinate allo sviluppo delle sue attività sociali e infrastrutturali.

L'Elica Politico-Istituzionale evidenzia così una tensione tra legittimazione e dipendenza, nella quale la capacità di valorizzare il capitale istituzionale potrebbe contribuire alla continuità e allo sviluppo delle iniziative di Rurabilandia.

4.2.1.4 L'Elica della Società Civile: tra intensità relazionale e tracciabilità

La quarta componente della Quintupla Elica riguarda la società civile — famiglie, caregiver, volontari, visitatori e comunità locale — che, come evidenziato nella mappatura, affianca alla visibilità mediatica e reputazionale una fondamentale componente relazionale. Sul piano empirico, la partecipazione della comunità in Rurabilandia si concretizza attraverso interazioni dirette e contesti ad alta intensità partecipativa.

Un primo elemento è costituito dallo spazio agrituristicco, concepito dal Coordinatore come ambiente di benessere e lavoro condiviso:

«Trasformare questo spazio in una sorta di "beauty farm dell'anima", uno spazio protetto e rigenerativo dove l'interazione con la natura e il lavoro all'aria aperta consentissero a tutti, operatori, ragazzi e visitatori, di sperimentare una condizione di benessere profondo e di armonia complessiva.»³⁰

Sebbene la testimonianza rifletta la filosofia organizzativa e non costituisca una dimostrazione terapeutica generalizzabile, essa suggerisce come il «fare insieme» possa

³⁰ D. Domenico Meloni, intervista del 17 maggio 2026, *cit.*

creare condizioni favorevoli alla ridefinizione delle rappresentazioni della disabilità, mettendo in luce ruoli e competenze dei beneficiari.

La stessa logica si ritrova nella ristorazione e nella scelta di privilegiare il contatto umano diretto anche nella fase finale della visita. In merito alla scelta di non strutturare un punto vendita tradizionale ma di affidarsi all'interazione informale nell'“Angolo di Simona”, il Responsabile marketing osserva:

«L'assenza di un punto vendita fisso deriva da una scelta strategica: abbiamo ideato "L'Angolo di Simona". Il cliente, finita la ristorazione, interagisce con lei. Preferiamo la centralità della narrazione umana e della testimonianza diretta rispetto ad algoritmi, e-commerce o QR code. La dinamica di vendita si innesca in modo naturale al termine dell'esperienza ristorativa, quando Simona mostra i prodotti raccontandoli con una straordinaria efficacia persuasiva, spontaneità e calore umano.»³¹

La scelta di un modello prevalentemente *high-touch* valorizza il dialogo interpersonale come componente essenziale del valore percepito. Lo stesso approccio partecipativo caratterizza anche i laboratori teatrali e lo spettacolo “*Et voilà, il circolo delle emozioni*”, il cui processo creativo è così sintetizzato dal Dott. Meloni:

«Durante i laboratori teatrali chiediamo ai ragazzi di fare dei veri e propri provini per indurre una sana tensione emotiva e stimolarli a ricercare autonomamente il proprio ruolo all'interno del gruppo. Da questo processo sono nate figure archetipiche straordinarie inventate dai ragazzi stessi, come il "lanciatore di baci", il "mago degli abbracci che guarisce da tutti i mali", il "domatore di poesie" o l'"equilibrista che cammina sul filo dei pensieri".»³²

³¹ D. Domenico Meloni, intervista del 4 febbraio 2026, *cit.*

³² *Ivi*

In questo contesto, la co-creazione del valore sociale si manifesta concretamente nelle azioni dei ragazzi che diventano co-autori dell'esperienza, mentre i visitatori e la comunità locale completano il percorso d'impatto. Partecipando alle sollecitazioni teatrali, acquistando i prodotti o interagendo in sala, la comunità contribuisce a rendere visibili competenze e autonomia dei ragazzi e a promuoverne il riconoscimento sociale, trasformando l'inclusione da obiettivo unilaterale dell'ente a risultato condiviso.

Se da un lato le interviste evidenziano la spiccata capacità di Rurabilandia di coinvolgere gli *stakeholder* durante la visita, dall'altro segnalano un limite nella gestione del post-esperienza: la ridotta adozione di strumenti digitali di tracciamento rende più complesso raccogliere sistematicamente dati sui visitatori, acquisire *feedback* e monitorare la continuità della relazione nel tempo.

Un'ulteriore sfaccettatura riguarda il rapporto con famiglie e *caregiver*. Secondo la percezione degli operatori, emerge una possibile tensione tra l'autonomia sperimentata dai ragazzi nella struttura e atteggiamenti familiari talvolta iperprotettivi. Il confronto con i nuclei familiari si sviluppa oggi in modo prevalentemente informale e quotidiano, in assenza di un sistema formalizzato di ascolto e rilevazione dei bisogni.

Nel complesso, le interviste sembrano evidenziare nella relazione diretta con visitatori, famiglie e comunità uno degli elementi maggiormente caratterizzanti l'esperienza Rurabilandia. Il modello *high-touch* appare infatti coerente con una proposta di valore fondata sull'autenticità, sulla partecipazione e sull'incontro diretto con i beneficiari. Proprio l'intensità di queste interazioni potrebbe rappresentare, sul piano del marketing, una risorsa per consolidare la relazione oltre il momento della visita. L'introduzione di strumenti digitali essenziali, come il *Social CRM*, potrebbe affiancare il rapporto personale attraverso attività di *follow-up*, raccolta dei *feedback* e mantenimento del contatto. L'obiettivo sarebbe rendere

tracciabile e continuativa una relazione che oggi appare prevalentemente personale e informale.

4.2.1.5 L'Elica dell'Ambiente Naturale: tra valore territoriale e misurabilità

L'Elica dell'Ambiente Naturale costituisce una componente strutturale dell'offerta educativa e sociale di Rurabilandia: terra, paesaggio e biodiversità sostengono un ecosistema in cui ambiente e consumo responsabile definiscono la proposta di valore e orientano la progressiva evoluzione produttiva e tecnologica dell'ente.

L'intervista al Dott. Meloni evidenzia come l'agricoltura e il rapporto con l'ambiente siano considerati dalla struttura elementi rilevanti nei percorsi educativi, riabilitativi e di benessere dei ragazzi. La gestione agronomica unisce produzioni biologiche affidate a figure professionali ad attività stagionali protette per i ragazzi, favorendo l'integrazione tra produzione agricola e ristorazione secondo una logica di filiera corta. A questo proposito, si evidenzia come:

«Tutto ciò che viene raccolto nei campi, dalle verdure di stagione come pomodori, zucchine e melanzane in estate, fino a biette e finocchi in inverno, viene direttamente impiegato nella cucina dell'agriturismo.»³³

L'integrazione tra la qualità delle materie prime coltivate con fertilizzanti naturali e la tradizione culinaria locale rafforza la coerenza tra i valori ambientali dichiarati e l'esperienza dell'ospite, attribuendo alla proposta di valore un forte contenuto ambientale e sociale. Il cliente sceglie un bene o un servizio ristorativo e, al tempo stesso, contribuisce al sostegno della missione sociale e delle pratiche a "chilometro zero".

³³D. Domenico Meloni, intervista del 17 maggio 2026, *cit.*

Accanto alla produzione agro-ecologica già consolidata, l'Elica Naturale prospetta l'adozione graduale di pratiche volte all'efficienza energetica e alla transizione ecologica. Come sottolineato dal Responsabile marketing, l'introduzione di infrastrutture *green* quali i pannelli fotovoltaici costituisce infatti un obiettivo programmatico prioritario per la struttura, poiché:

«L'implementazione del fotovoltaico consentirà di ottimizzare la climatizzazione e i consumi dell'agriturismo, garantendo un significativo risparmio economico e una netta riduzione dell'impatto ambientale.»³⁴

La transizione energetica e la gestione sostenibile delle risorse solari e idriche diventeranno centrali anche nella futura prospettiva di sviluppo dell'Agricampeggio, pensato in ottica di accessibilità totale e orientato ai percorsi del "Dopo di Noi". La struttura potrà fondere le particolarità territoriali ed i caratteri morfologici del suolo in un modello di accoglienza improntato alla sostenibilità ambientale.

Dalle interviste sono inoltre emersi aspetti rilevanti riguardo la mancanza di una rendicontazione strutturata dell'impatto ambientale, che rappresenta il maggiore punto critico per l'Elica Naturale. L'assenza di KPI rende complesso tracciare e documentare i risultati ottenuti sul piano ecologico, e allo stesso modo, poterli comunicare ad interlocutori esterni. Affiancare alla narrazione valoriale dati verificabili sulla riduzione delle emissioni, sul recupero delle risorse e sulla tutela della biodiversità potrebbe rafforzare la capacità di Rurabilandia di rendere più concreto e riconoscibile il proprio posizionamento ambientale.

³⁴ D. Simone Centorame, intervista del 4 febbraio 2026, *cit.*

4.2.2 Analisi documentale: evidenze contabili e istituzionali nella Quintupla Elica tra condizionamenti e opportunità di marketing

L'analisi documentale e contabile presentata nei successivi sottoparagrafi si propone di ripercorrere le dinamiche gestionali, normative e patrimoniali dell'organizzazione attraverso la lente interpretativa del modello della Quintupla Elica.

A tal fine, all'interno del corpus documentale preso in esame, si è proceduto a una selezione ragionata delle fonti, privilegiando quegli atti amministrativi, delibere, convenzioni, certificazioni e prospetti di bilancio ritenuti maggiormente pertinenti rispetto agli obiettivi dell'analisi e alle dimensioni della Quintupla Elica.

L'individuazione e la discussione dei potenziali condizionamenti, dei vincoli operativi e delle opportunità di marketing sono state condotte secondo un approccio *document-based*, fondato sulla stretta aderenza alle evidenze documentali.

4.2.2.1 L'Elica della Conoscenza negli atti formali: tra cooperazione formativa e limitata formalizzazione della ricerca

Dall'analisi della documentazione effettuata, il sistema dell'istruzione, della formazione e della produzione di capitale intellettuale presenta articolazioni differenziate.

Da un lato, il raccordo con il sistema scolastico e formativo territoriale risulta formalizzato attraverso atti di co-progettazione e strumenti operativi interni. La documentazione d'archivio attesta la stipula e l'attuazione di progetti di co-progettazione sociale e

prevenzione del disagio giovanile, tra cui si evidenziano le schede progetto "*Sbagliando si impara*"³⁵ e "*#GameAcademy*"³⁶ ed il progetto "*Percorsi di Solidarietà Integrata*"³⁷.

A livello esecutivo e promozionale, l'offerta pedagogica trova riscontro nel disciplinare ufficiale del Progetto Regionale "*Educare in Comune*"³⁸ (promosso in collaborazione con il Comune di Atri per la gestione di quattro laboratori stabili di arti e mestieri), nel catalogo programmatico "*Offerta Didattica Rurabilandia – Percorsi e laboratori per scuole e gruppi*" e nella modulistica per i centri estivi. Tali atti rilevano l'integrazione della struttura con le scuole dell'infanzia, primarie e secondarie del territorio per lo svolgimento di percorsi sull'educazione alla ruralità e sulla manipolazione dei prodotti agricoli.

Sul fronte accademico, l'analisi documentale sottolinea da una parte i rapporti formali, autenticati da atti convenzionali come ex art. 18 della Legge 196/1997 per lo svolgimento di *stage* e tirocini formativi con l'Università degli Studi di Teramo (UniTE), l'Università degli Studi "G. d'Annunzio" Chieti-Pescara (UniCH) e l'Università degli Studi dell'Aquila (UniVAQ), e, dall'altra, da progetti di collaborazione e promozione territoriale. In particolare, gli articoli di stampa esaminati testimoniano la collaborazione di Rurabilandia con l'UniCH e Coldiretti Abruzzo per la "Notte Europea dei Ricercatori"³⁹ relativamente alle edizioni 2021 e 2022. In occasione di tali eventi, l'ente ha allestito uno *stand*

³⁵ ASP2 Teramo, *Sbagliando s'impara*, documento PDF, 2021, disponibile all'URL: https://www.rurabilandia.it/storage/2021/12/SBAGLIANDO-SI-IMPARA_Asp2_Teramo.pdf

³⁶ ASP2 Teramo - Rurabilandia, *GameAcademy*, documento PDF, 2022/2023, disponibile all'URL: https://www.rurabilandia.it/storage/2023/01/1671660692_GAMEACADEMY_ASP-2-TERAMO.pdf

³⁷ SP2 Teramo - Rurabilandia, *Percorsi di solidarietà integrata. Sintesi*, documento PDF, 2021, disponibile all'URL: https://www.rurabilandia.it/storage/2021/12/PERCORSI-DI-SOLIDARIETA-INTEGRATA_Sintesi_Asp-2-Teramo.pdf

³⁸ Istituto Comprensivo Atri, *Piano Triennale dell'Offerta Formativa (PTOF) 2022/2025*, aggiornamento 2024, documento PDF, p. 111, disponibile all'URL: <https://icatri.edu.it/wp-content/uploads/sites/86/PTOF-TEIC834002-202225-202324-20240116.pdf?x65374> (ultimo accesso: 12 settembre 2026)

³⁹ *Il Centro, Atri, i ragazzi di Rurabilandia alla Notte dei ricercatori*, articolo del 30 settembre 2022, disponibile all'URL: <https://www.ilcentro.it/teramo/atri-i-ragazzi-di-rurabilandia-alla-notte-dei-ricercatori-1.3009533> (ultimo accesso: 12 settembre 2026)

informativo-divulgativo e dimostrativo presso l'orto botanico "Il Giardino dei Semplici" del Dipartimento di Farmacia dell'Università "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara.

Le connessioni con il sistema scolastico e universitario possono rinforzare il posizionamento di Rurabilandia verso diverse fasce di pubblico, dalle scuole alle famiglie, fino a studenti e tirocinanti, alimentando il capitale reputazionale e la costruzione di *brand awareness*. La dimensione della conoscenza può diventare quindi un fattore di differenziazione del *brand*, costituito dalla capacità di unire l'esperienza di Rurabilandia a contenuti formativi e divulgativi autorevoli.

Resta un *gap* tra apertura alla collaborazione scientifico-accademica e produzione formalizzata di evidenze scientifiche.

La mancata emersione, nella documentazione esaminata, di protocolli di ricerca metodologicamente strutturati, di metodologie di ricerca-azione formalizzate e di evidenze di pubblicazione, sperimentazione scientifica o rendicontazione dell'impatto limita potenzialmente la possibilità di utilizzare risultati empiricamente validati a supporto delle strategie di comunicazione e di *evidence-based marketing*. Questa carenza può rendere più complesso il rafforzamento dell'autorevolezza scientifica del brand e la sua estensione verso segmenti e mercati sovraterritoriali nei quali la credibilità scientifica costituisce un elemento distintivo rilevante.

4.2.2.2 L'Elica Economica: relazioni con le imprese e sostenibilità economico-finanziaria

Per l'Elica Economica, l'analisi documentale considera sia le evidenze relative alle relazioni con attori economici esterni e alle collaborazioni con il sistema delle imprese, sia la

documentazione contabile, utilizzata per ricostruire l'evoluzione economica, patrimoniale e finanziaria dell'organizzazione.

I documenti esaminati evidenziano forme differenziate di interazione, che comprendono sostegno economico e strumentale, iniziative di Corporate Social Responsibility (CSR), progetti inclusivi e rapporti commerciali.

Tra le collaborazioni riconducibili alla CSR emergono quelle con Fondazione Amadori ETS e Fameccanica.Data S.p.A. del Gruppo Angelini. Dal comunicato stampa di Rurabilandia del 29 aprile 2026, *Rurabilandia, Fondazione Amadori rinnova il sostegno per il 2026*,⁴⁰ risulta il rinnovo della collaborazione avviata nel 2025, attraverso contributi destinati al rafforzamento dei laboratori esperienziali del Centro Diurno e al progetto del Food Truck sociale “*Rurabilandia On The Road*”⁴¹. L’*Accordo Quadro di Collaborazione per la CSR e l’Inclusione sociale* con Fameccanica.Data S.p.A.⁴² attesta invece la programmazione congiunta di attività inclusive, percorsi formativi ed eventi di sensibilizzazione.

Un ulteriore riscontro relativo alla responsabilità sociale d’impresa proviene dal Bilancio di Sostenibilità 2024 di Falone Costruzioni E.R. S.r.l.⁴³, nel quale Rurabilandia compare tra le realtà sostenute nell’ambito delle iniziative rivolte alla comunità.

La presenza della fattoria sociale nel Bilancio di Sostenibilità dell’impresa indica come la collaborazione rientri nei processi attraverso cui l’impresa dimostra il proprio impegno attivo

⁴⁰ Rurabilandia, *Rurabilandia, Fondazione Amadori rinnova il sostegno per il 2026*, articolo del 29 aprile 2026, disponibile all’URL: <https://www.rurabilandia.it/fondazione-amadori-rurabilandia-2026/> (ultimo accesso: 12 settembre 2026).

⁴¹ Rurabilandia, *Rurabilandia on the road – Tour agosto 2026*, comunicato stampa, agosto 2026, consultabile su: <https://www.rurabilandia.it/rurabilandia-on-the-road-tour-agosto-2026/> (ultimo accesso: 16 settembre 2026).

⁴² Angelini Industries, *Bilancio di Sostenibilità*, Roma, 2026, consultabile su: https://www.angeliniindustries.com/media/bspaatr0/an_2606_btl_bilancio_sostenibilita_0308.pdf

⁴³ Falone Costruzioni s.r.l., *Bilancio di Sostenibilità 2024*, documento PDF, aprile 2025, p. 38, disponibile all’URL: <https://www.falone.com/wp-content/uploads/2025/04/Falone-Costruzioni-ersrl-Bilancio-di-Sostenibilita-2024.pdf> (ultimo accesso: 12 settembre 2026).

verso la comunità. Nel mercato B2B, il riferimento a Rurabilandia nel bilancio di un'azienda profit suggerisce che il valore sociale attribuito alle attività della fattoria può costituire un elemento di rilievo anche per strategie di sostenibilità e responsabilità sociale di partner privati, non solo pubblici.

Per quanto riguarda il sistema bancario e finanziario, emergono i rapporti con la BCC Castiglione Messer Raimondo e Pianella e Intesa Sanpaolo. La *Nota Informativa* della BCC del 29 maggio 2026, “*Nuovo Food Truck per Rurabilandia*”⁴⁴, insieme alla documentazione relativa all'inaugurazione del 4 giugno 2026, attesta il sostegno dell'istituto all'acquisto e all'allestimento del mezzo. Quest'ultimo è destinato ad ampliare le possibilità di commercializzazione e di presenza territoriale. La partecipazione all'inaugurazione di rappresentanti del Ministero per le Disabilità e dell'ASP 2 evidenzia inoltre l'interazione tra l'Elica Economica e quella Politico-Istituzionale.

Accanto alle *partnership* orientate alla CSR e al sostegno strumentale, la documentazione evidenzia una componente propriamente commerciale. Il Disciplinare Tecnico e le schede di tracciabilità del progetto “*Dalla terra alle nostre mani*”⁴⁵, insieme al Catalogo generale dei prodotti a Marchio Rurabilandia, documentano produzioni agroalimentari destinate anche a forniture B2B. Prodotti come l'olio extravergine “*L'orgOLIO*” raggiungono infatti anche il segmento aziendale, ad esempio attraverso la regalistica *corporate*.

⁴⁴ Rurabilandia, *Nuovo food truck per Rurabilandia: la donazione della BCC di Castiglione*, articolo del 17 ottobre 2022, disponibile all'URL: <https://www.rurabilandia.it/nuovo-food-truck-per-rurabilandia-la-donazione-della-bcc-di-castiglione/> (ultimo accesso: 12 settembre 2026).

⁴⁵ Rurabilandia APS ASD, *Con Rurabilandia APS ASD l'inclusione passa dalla terra: continua il progetto "Dalla terra alle nostre mani"*, articolo pubblicato sul sito ufficiale, disponibile all'URL: <https://www.apsasdrurabilandia.it/con-rurabilandia-aps-asd-linclusione-passa-dalla-terra-continua-il-progetto-dalla-terra-alle-nostre-mani/> (ultimo accesso: 12 settembre 2026).

Con riferimento invece a Intesa Sanpaolo, dal comunicato stampa del 24-25 ottobre 2024, relativo al focus su Terzo Settore e inclusione del programma *Imprese Vincenti*, realizzato con VISA, risulta la selezione di Rurabilandia nell'ambito della quinta edizione.

Alcuni rapporti con il sistema delle imprese assumono inoltre una natura direttamente commerciale, attraverso clienti e committenti che acquistano i prodotti o affidano forniture a Rurabilandia, inserendo l'offerta della struttura in rapporti di mercato nei quali assumono rilievo qualità, tracciabilità e affidabilità.

Le interazioni con il sistema delle imprese e della finanza consentono alla struttura di accedere a risorse, strumenti, opportunità di mercato e forme di legittimazione esterna. Per il marketing, tali relazioni rappresentano uno spazio nel quale valore economico e valore sociale possono integrarsi, sostenendo la missione inclusiva senza prescindere dalla qualità e dall'affidabilità dell'offerta.

Il materiale documentario fin qui preso in esame consente di ricostruire soprattutto la dimensione relazionale dell'Elica Economica, ma non permette, da solo, di stabilire in quale misura lo sviluppo di tali attività si accompagni a condizioni di sostenibilità economico-finanziaria complessiva. Pertanto, si rende necessario approfondire questo secondo aspetto, estendendo l'indagine ai bilanci d'esercizio relativi al periodo 2022-2025⁴⁶, con un esame specifico dei ricavi, dei costi, della marginalità e degli equilibri patrimoniali e finanziari. I dati raccolti nel 2022 sono riferiti al primo anno di esercizio della società, e dunque richiedono particolare cautela e attenzione per la loro valutazione. Lo scopo è quello di individuare e dare una valida interpretazione alle principali tendenze della gestione economica, senza fermarsi alla sola valutazione aziendale.

⁴⁶ ASP 2 della Provincia di Teramo – Fattoria Sociale Rurabilandia, *Bilanci d'esercizio relativi agli anni 2022, 2023, 2024 e 2025*, consultabili nella sezione «Amministrazione Trasparente – Bilanci preventivi e consuntivi» su: <https://www.asp2teramo.it> (data di ultimo accesso: 10 settembre 2026)

Una prima lettura riguarda l'evoluzione delle componenti del conto economico, sintetizzate nella Tabella 4.2.

Tabella 4.2 – Conto Economico riclassificato a valore aggiunto: sintesi (2022-2025)

Voce di Conto Economico riclassificato	2022 (€)	2023 (€)	2024 (€)	2025 (€)	Var. % 2024-25
Ricavi delle vendite e delle prestazioni (A1)	339.937	526.921	704.360	871.593	+23,7%
Altri ricavi e proventi (A5)	36.245	83.489	84.037	102.704	+22,2%
Valore della Produzione (A)	411.936	610.410	788.397	974.297	+23,6%
Consumi di materie e merci (B6 + B11)	-132.737	-163.238	-250.392	-313.832	+25,3%
Costi per servizi e godimento di beni di terzi (B7 + B8)	-72.560	-98.148	-125.543	-158.677	+26,4%
Valore Aggiunto – aggregato riclassificato	206.639	349.024	412.462	501.788	+21,7%
Costi del personale (B9)	-198.818	-302.425	-321.186	-422.010	+31,4%
Oneri diversi di gestione (B14)	-1.230	-34.808	-38.749	-42.756	+10,3%
EBITDA/MOL – aggregato riclassificato	6.591	11.791	52.527	37.022	-29,5%
Ammortamenti e svalutazioni (B10)	-6.212	-11.555	-16.085	-22.246	+38,3%
EBIT / Risultato operativo (A-B)	379	236	36.442	14.776	-59,5%
Risultato finanziario (C)	0	0	-2.450	-1.976	-19,3%
Risultato prima delle imposte	379	236	33.992	12.800	-62,3%
Imposte sul reddito (20)	0	0	-2.000	0	—
Utile dell'esercizio (21)	379	236	31.992	12.800	-60,0%

Fonte: *elaborazione propria su bilanci d'esercizio di Rurabilandia S.r.l. Società Agricola, 2022-2025*

Nota 1: per l'esercizio 2022, il valore della produzione comprende anche €35.754 relativi alla variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti (voce A2), elemento che riconcilia la somma delle voci A1 e A5 con il totale di €411.936.

Nota 2: per le voci di costo e per gli oneri espressi con segno negativo, le variazioni percentuali sono calcolate sull'ammontare assoluto; il segno positivo indica un incremento dell'onere, mentre il segno negativo ne indica una riduzione.

Nota 3: i consumi di materie e merci sono determinati, nella riclassificazione a valore aggiunto, sommando alla voce B6 la variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci (B11).

Nota 4: per l'esercizio 2022 sono stati utilizzati i valori risultanti dal bilancio chiuso al 31 dicembre 2022; eventuali differenze di uno o pochi euro rispetto ai dati comparativi riportati negli esercizi successivi sono riconducibili ad arrotondamenti o riclassificazioni contabili.

La dinamica del conto economico evidenzia una progressiva espansione dell'attività, sostenuta soprattutto dalla crescita dei ricavi da vendite e prestazioni, che nel 2025

rappresentano circa l'89,5% del valore della produzione. Gli altri ricavi e proventi (A5) mantengono invece una funzione complementare: dei €102.704 rilevati nell'ultimo esercizio, €49.370 sono costituiti da contributi in conto esercizio, identificati in nota integrativa come contributi agricoli AGEA⁴⁷, e €53.334 da altri ricavi e proventi. I contributi AGEA rappresentano quindi soltanto una parte della voce A5 e non ne costituiscono la componente maggioritaria.

L'aumento dei ricavi non si traduce in un incremento proporzionale del valore aggiunto e della marginalità operativa. Nel 2025 i costi per fattori produttivi esterni crescono leggermente più del valore della produzione, determinando una riduzione dell'incidenza del valore aggiunto dal 52,3% al 51,5%. A ciò si aggiunge il costo del personale, che aumenta del 31,4%, a fronte di una crescita del valore della produzione del 23,6%, arrivando ad assorbirne il 43,3%. La nota integrativa documenta inoltre, per il 2025, un organico medio di 28 addetti; in quelle degli esercizi precedenti questo dato non è specificato e non risulta pertanto possibile effettuare un confronto numerico omogeneo sull'evoluzione dell'organico.

La dinamica del costo del lavoro non può essere interpretata automaticamente come inefficienza; segnala piuttosto che, nel 2025, l'espansione aziendale si è accompagnata a una maggiore incidenza del costo del personale sul valore della produzione, mentre l'aumento dei ricavi non si è tradotto in un incremento proporzionale del risultato operativo.

La riduzione della redditività operativa emerge con maggiore chiarezza nella marginalità. Rispetto al livello registrato nel 2024, quando l'EBITDA era pari a €52.527 e al 6,7% del

⁴⁷ ASP 2 della Provincia di Teramo – Fattoria Sociale Rurabilandia, *Bilancio d'esercizio 2025 – Nota Integrativa*, p.13, consultabile su: https://rurabilandia.entetrasparente.it/files/13/1785219629_3%20RURABILANDIA_Nota%20Integrativa%202025.pdf (ultimo accesso: 17 settembre 2026).

valore della produzione, nel 2025 il margine scende a €37.022, pari al 3,8%, mantenendosi su livelli superiori a quelli registrati nel 2022 e nel 2023. Anche il ROS (calcolato sui ricavi delle vendite e delle prestazioni) si riduce dal 5,17% all'1,70%, confermando la minore capacità dei ricavi di tradursi in risultato operativo. Dopo gli ammortamenti e gli oneri finanziari, l'esercizio 2025 chiude con un utile di €12.800, rispetto ai €31.992 del 2024; il ROE semplificato passa dal 50,6% al 17,2%, anche se il dato va considerato con cautela, in quanto frutto di un calcolo sul patrimonio netto di fine esercizio.

Nel complesso, il 2025 indica una crescita economica accompagnata da una compressione della redditività, con un incremento dei ricavi che viene però assorbito da un aumento delle voci di costo. Affinché la crescita si consolidi e sia sostenibile, deve essere valutata anche sul piano finanziario e patrimoniale, con una ben definita composizione degli impieghi e delle relative fonti di finanziamento.

Tabella 4.3 – Stato Patrimoniale riclassificato: sintesi (2022-2025)

Aggregato patrimoniale riclassificato	2022 (€)	2023 (€)	2024 (€)	2025 (€)	Incid. % 2025
Immobilizzazioni immateriali	7.369	5.779	28.141	23.557	7,7%
Immobilizzazioni materiali	35.512	64.316	69.737	78.949	25,8%
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	42.881	70.095	97.878	102.506	33,5%
Rimanenze	35.754	20.849	21.546	23.543	7,7%
Crediti entro l'esercizio	48.893	36.432	50.101	104.329	34,1%
Disponibilità liquide	21.283	43.214	60.701	75.218	24,6%
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	105.930	100.495	132.348	203.090	66,5%
TOTALE IMPIEGHI	148.811	170.590	230.226	305.596	100,0%
TOTALE PATRIMONIO NETTO	29.856	32.894	63.185	74.385	24,3%
Debiti oltre l'esercizio (medio-lungo termine)	0	0	24.058	16.942	5,5%
Debiti entro l'esercizio (breve termine)	118.955	137.696	142.983	186.691	61,1%
Altre passività (TFR, ratei e risconti passivi)	0	0	0	27.578	9,0%
TOTALE FONTI	148.811	170.590	230.226	305.596	100,0%

Fonte: *elaborazione propria su Bilanci d'Esercizio di Rurabilandia S.r.l. Società Agricola, 2022-2025.*

Quanto agli impieghi, le immobilizzazioni nette aumentano da €97.878 nel 2024 a €102.506 nel 2025. La nota integrativa registra nell'esercizio €26.877 di "altre variazioni", quasi interamente riferite alle immobilizzazioni materiali (€26.876), evidenziando una significativa movimentazione positiva delle immobilizzazioni, prevalentemente riferita alla componente materiale.

L'espansione patrimoniale del 2025 è sostenuta soprattutto dall'attivo circolante, che rappresenta il 66,5% del totale. All'interno dell'aggregato assume particolare rilievo la crescita dei crediti entro l'esercizio, più che raddoppiati e costituiti quasi interamente da

crediti verso clienti (€103.124). La loro dinamica, sensibilmente più accentuata rispetto a quella dei ricavi, segnala un maggiore assorbimento di risorse nel capitale circolante. I dati di bilancio non consentono però di ricondurre tale andamento a ritardi negli incassi o a specifiche condizioni commerciali; inoltre, la contemporanea crescita delle disponibilità liquide attenua una lettura in termini di tensione finanziaria immediata.

Per quanto riguarda le fonti, il patrimonio netto continua a crescere in valore assoluto, passando da €63.185 nel 2024 a €74.385 nel 2025, ma la sua incidenza sul totale dell'attivo si riduce dal 27,4% al 24,3%, per effetto della più rapida espansione degli impieghi. Permane inoltre un peso rilevante delle passività di breve periodo, mentre si riducono i debiti oltre l'esercizio.

L'aumento complessivo dei debiti nel 2025 non è però riconducibile a una maggiore esposizione bancaria, che si riduce da €24.058 a €16.942, ma si accompagna soprattutto alla crescita dei debiti verso fornitori (€91.225), previdenziali (€33.774) e degli altri debiti (€43.031). Al contempo, gli oneri finanziari diminuiscono da €2.450 a €1.976. Considerando i debiti esigibili entro l'esercizio è possibile calcolare il *current ratio*⁴⁸ 2025, che risulta essere pari a 1,09; adottando una lettura più prudentiale e includendo nel denominatore anche €19.200 di risconti passivi, il rapporto scende a circa 0,99. Le attività correnti garantiscono una copertura delle passività correnti solo con un margine contenuto.

⁴⁸ Il *current ratio* (indice di disponibilità) misura l'equilibrio finanziario di breve periodo mediante il rapporto:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Attivo a breve (Attivo Circolante)}}{\text{Debiti a breve (esigibili entro l'esercizio)}}$$

Un coefficiente maggiore di 1 indica, in termini teorici, che le attività correnti sono sufficienti a coprire le passività correnti.

A seguito della flessione del 2023, la copertura patrimoniale delle immobilizzazioni registra anch'essa un progressivo potenziamento, rilevato dall'indice di autocopertura⁴⁹ che passa da 0,47 nel 2023 a circa 0,65 nel 2024 e a 0,73 nel 2025. L'incremento segnala una maggiore autonomia nella capacità di finanziare investimenti fissi, nonostante il valore ancora inferiore all'unità comporti una copertura parziale delle immobilizzazioni da parte del patrimonio netto. Nel periodo considerato, la crescita patrimoniale si accompagna a un maggiore assorbimento di risorse nel capitale circolante e a una copertura più ampia delle immobilizzazioni mediante mezzi propri; le passività di breve periodo restano però rilevanti, tanto da richiedere attenzione e monitoraggio.

Considerando congiuntamente tutti i dati, risulta evidente come l'espansione economica e patrimoniale abbia assunto caratteristiche differenti nei diversi esercizi.

Il biennio 2022-2023 coincide con una fase iniziale di crescita dei ricavi accompagnata da risultati economici prossimi al pareggio di bilancio; il 2024 segna un netto miglioramento della marginalità, mentre il 2025 conferma la continuazione dell'incremento dei ricavi e della scala d'attività, ma evidenzia al contempo una contrazione dei margini.

Nell'ultimo esercizio, infatti, una quota maggiore del valore generato viene assorbita dai costi e aumenta l'assorbimento di risorse nel capitale circolante, nonostante la crescita del patrimonio netto in valore assoluto. Il marketing potrebbe contribuire soprattutto sul versante dei ricavi, attraverso una maggiore strutturazione dell'offerta B2B e B2C, il consolidamento delle relazioni con imprese e clienti e la valorizzazione della componente sociale associata ai prodotti e ai servizi. Tale contributo non incide direttamente sulla dinamica dei costi, ma

⁴⁹ Esprime l'equilibrio strutturale tra fonti proprie e impieghi durevoli attraverso il rapporto:

$$\text{Indice di Autocopertura} = \frac{\text{Mezzi Propri (Patrimonio Netto)}}{\text{Attivo Fisso Netto (Immobilizzazioni)}}$$

Il coefficiente attesta la capacità del capitale proprio di finanziare autonomamente gli impieghi a medio-lungo termine.

può sostenere la capacità dell'organizzazione di trasformare il valore generato in opportunità commerciali più continuative e coerenti con la propria missione.

Per orientare tali scelte, tuttavia, i dati di bilancio disponibili non consentono di individuare quali prodotti, servizi, attività o segmenti contribuiscano maggiormente alla marginalità. Risulta quindi utile approfondire il contributo delle diverse componenti dell'offerta e il raccordo tra decisioni commerciali, struttura dei costi, marginalità e dinamiche del capitale circolante.

L'aumento dei crediti rende particolarmente rilevante affiancare all'analisi dello sviluppo delle vendite quella delle modalità con cui i ricavi si trasformano in incassi, poiché le informazioni disponibili non permettono di stabilire se tale andamento sia riconducibile a ritardi o anomalie nei tempi di pagamento. La crescita commerciale va quindi letta considerando insieme l'aumento dei ricavi e la capacità dell'organizzazione di trasformarli in flussi finanziari effettivi. Su questa base, la funzione di marketing può contribuire a collegare sviluppo dell'offerta e relazioni con il mercato alle condizioni economiche che accompagnano la crescita, favorendo scelte commerciali più attente non soltanto ai ricavi, ma anche alla marginalità e alla sostenibilità complessiva dello sviluppo.

4.2.2.3 L'Elica Politico-Istituzionale: assetto societario, programmazione regionale e convenzioni territoriali

L'analisi documentale dell'assetto giuridico-istituzionale definisce i confini formali dell'Elica Politico-Istituzionale entro i quali l'organizzazione si trova a operare.

A livello societario, la *Deliberazione del CdA ASP 2 n. 8/2022* e la *Visura Camerale del 10 marzo 2022* documentano la costituzione di Rurabilandia S.r.l. Società Agricola

Unipersonale⁵⁰, con capitale sociale di € 10.000, interamente sottoscritto dall'ASP 2 Teramo, mediante il conferimento di un ramo d'azienda del valore di € 28.978,31.

Lo Statuto definisce l'oggetto sociale agricolo-agrituristico ex art. 2135 c.c. con funzione sociale (art. 4), la titolarità pubblica (art. 5) e l'intrasferibilità delle quote (art. 6). Questo assetto presenta gli elementi caratteristici del modello di *in-house providing* previsto dal D.Lgs. 175/2016 (TUSP), tra cui il controllo analogo, accompagnato dalla rendicontazione trimestrale (art. 10) e il vincolo secondo cui oltre l'80% del fatturato dell'organizzazione deve essere realizzato nello svolgimento dei compiti affidati dall'ente pubblico socio. A questi si affiancano la sottoposizione all'attività di direzione e coordinamento dell'ASP 2 (art. 8) e la disciplina statutaria relativa alla destinazione degli utili (art. 29.2).

Il quadro politico-istituzionale incide sulle modalità operative della struttura: il funzionamento del Centro Diurno e l'accesso ai relativi servizi fanno riferimento al quadro normativo delineato dalla L. 104/1992 e dalla L. 328/2000, mentre le attività fanno parte di una rete di cooperazione istituzionale ad ampio raggio.

Il raccordo multilivello con gli enti territoriali è documentato, in primo luogo, dalla *Convenzione del 29 maggio 2017*⁵¹ stipulata tra l'ASP 2 Teramo e i Comuni di Pineto, Arsita e Bisenti per la disciplina dei rapporti economico-giuridici legati alla fruizione delle opere ricreative e didattiche. La rete di relazioni istituzionali si articola mediante atti formali per l'accesso e la gestione dei servizi socio-occupazionali, tra cui la *Convenzione Quadro*

⁵⁰ Rurabilandia s.r.l. Società Agricola, *Statuto sociale*, documento PDF, 2022, disponibile all'indirizzo <https://www.rurabilandia.it/wp-content/uploads/2022/08/Statuto-Rurabilandia-srl-Societa-Agricola.pdf> (ultimo accesso: 10 settembre 2026)

⁵¹ *Convenzione sottoscritta in data 29 maggio 2017 tra l'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona n. 2 della Provincia di Teramo (ASP 2 Teramo) e i Comuni di Pineto, Arsita e Bisenti*, repertoriata agli atti dell'Ente e consultabile sul portale istituzionale dell'ASP 2 Teramo: www.asp2teramo.it.

*stipulata con il Comune di Atri*⁵² per l'erogazione delle prestazioni nel territorio atriano, e la *Convenzione con il Comune di Teramo*⁵³, che disciplina l'accesso, la refezione ed i finanziamenti in relazione al numero di utenti inviati dal capoluogo alla struttura.

Sul piano della legislazione e della programmazione regionale, la *Legge Regionale di Assestamento al Bilancio di Previsione 2026-2028*⁵⁴ ha autorizzato uno stanziamento straordinario di € 25.000 per l'anno 2026 in favore dell'ente. Le risorse sono state destinate a garantire la continuità delle attività socio-educative, la copertura delle trasferte nazionali della squadra iscritta alla Divisione Calcio Paralimpico e Sperimentale della FIGC e il potenziamento della Compagnia Teatrale sociale "*Et-Voilà*".

Accanto a tale intervento, le *Determinazioni Dirigenziali del Servizio Politiche per l'Inclusione Sociale*⁵⁵ della Regione Abruzzo documentano ulteriori forme di sostegno, tra cui figura l'erogazione di € 20.000 (incassati a maggio 2025) per il progetto territoriale "*Dalla terra alle nostre mani*". Ad esse si aggiungono i verbali istituzionali della Regione, tra cui quello relativo alla conferenza stampa programmatico-istituzionale del 18 marzo 2026 con l'Assessorato alle Politiche Sociali guidato da Roberto Santangelo⁵⁶, che documentano il confronto istituzionale tra Regione e ASP 2 Teramo sotto la gestione della commissaria

⁵² ASP 2 Teramo, *Avviso per l'iscrizione al Centro Diurno per l'Inclusione Rurabilandia (attivato in convenzione con il Comune di Atri)*, 26 settembre 2018, consultabile su: <https://www.asp2teramo.it/notizie/notizie/e-possibile-presentare-domanda-per-liscrizione-al-centro-diurno-per-linclusione-rurabilandia>

⁵³ Atti conservati presso il Settore Politiche Sociali del Comune di Teramo e l'Ufficio di Presidenza dell'ASP 2 Teramo.

⁵⁴ Regione Abruzzo, in B.U.R.A. n. 115 del 26 agosto 2026.

⁵⁵ Regione Abruzzo – Dipartimento Sociale, Enti Locali e Cultura, Servizio Programmazione Sociale (DPG022), *Allegato alla Determinazione Dirigenziale n. DPG022/37 del 21 febbraio 2025*, consultabile all'indirizzo:

<https://trasparenza.regione.abruzzo.it/system/files/sovvenzioni/atti-concessione/1337/allegato-alla-dd-dpg02237-del-21-2-25trasparenza0.pdf> (ultimo accesso: 11 settembre 2026)

⁵⁶ Regione Abruzzo, *Sociale: il bilancio delle attività di Rurabilandia portate avanti con Regione Abruzzo e Asp Teramo 2*, comunicato istituzionale (conferenza stampa del 18 marzo 2026 consultabile all'indirizzo: <https://www.regione.abruzzo.it/notizie/sociale-il-bilancio-delle-attivit -di-rurabilandia-portate-avanti-con-regione-abruzzo-e-asp-teramo-2>

straordinaria Giulia Palestini e danno conto dei progetti in corso e delle relative forme di sostegno, tra cui l'impiego di risorse del 5x1000, l'Agricampeggio, il casale da 25 posti per il “Dopo di Noi” e la prevista entrata in operatività del Food Truck sociale nel maggio 2026. Il coinvolgimento delle istituzioni statali e scolastiche emerge ulteriormente dal *Decreto di Autorizzazione dell'Ufficio Scolastico Regionale (USR) per l'Abruzzo del 2026*⁵⁷, provvedimento con cui l'organo periferico del MIM abilita Rurabilandia a erogare percorsi formativi, laboratoriali e di recupero sociale per i minori destinatari di provvedimenti disciplinari o di sospensione dalla didattica tradizionale.

Sul piano dei rapporti con il sistema giudiziario, la *Convenzione stipulata con il Tribunale di Teramo ai sensi dell'art. 54 del D.Lgs. 274/2000 e dell'art. 168-bis c.p.*⁵⁸ individua l'ASP 2 e Rurabilandia quali sedi per lo svolgimento di lavori di pubblica utilità e percorsi di messa alla prova, contribuendo a integrare le finalità di responsabilizzazione, inclusione civica e reinserimento sociale.

Il *Disciplinare operativo del Progetto “Educare in Comune” (CUP J57C20000350001)*⁵⁹ documenta le collaborazioni territoriali ed i progetti inclusivi, dove il Comune di Atri figura come ente principale insieme all'ASP 2 Teramo, che si configura come il partner attuatore dei “Laboratori di Arti e Mestieri”.

Sul piano del marketing, la presenza visibile di un sistema politico-istituzionale può essere valorizzata per rafforzare la legittimazione dell'organizzazione e trasmettere segnali di affidabilità agli *stakeholder*. La comunicazione dei rapporti ufficiali con enti pubblici,

⁵⁷ Rurabilandia, *Rurabilandia accoglie studenti sospesi: opportunità educativa*, articolo del 28 aprile 2023, disponibile all'URL: <https://www.rurabilandia.it/ruralbilandia-accoglie-studenti-sospesi-opportunita-educativa/> (ultima accesso: 13 settembre 2026).

⁵⁸ Ministero della Giustizia, *Protocollo d'intesa tra il Dipartimento per la Giustizia Minorile e di Comunità e l'ASP 2 di Teramo*, convenzione/accordo del 26 gennaio 2023, disponibile all'URL: https://www.giustizia.it/giustizia/page/en/convenzione_accordo_protocollo_selezionato?contentId=SCA460127 (ultima accesso: 13 settembre 2026).

⁵⁹ Cit. nota “educare in comune”

istituzioni scolastiche e organismi statali, così come del loro coinvolgimento nei progetti di inclusione e nei percorsi di finanziamento pubblico, può contribuire a rendere più riconoscibile il capitale istituzionale maturato da Rurabilandia.

Le relazioni istituzionali possono inoltre offrire opportunità di *institutional branding*, attraverso cui il marketing può rafforzare la visibilità e la riconoscibilità dell'organizzazione all'interno dell'ecosistema territoriale.

Allo stesso tempo, la natura *in-house* introduce elementi di rigidità rispetto a una piena autonomia delle strategie di mercato. I vincoli connessi alla funzione pubblica e alla presenza di rapporti convenzionali possono infatti condizionare la flessibilità con cui l'organizzazione sviluppa l'offerta e le proprie iniziative commerciali.

Il marketing è quindi chiamato a valorizzare l'identità e le iniziative commerciali della fattoria in coerenza con gli obblighi di *accountability* istituzionale e con le finalità sociali e pubbliche che ne definiscono il posizionamento.

In conclusione, l'Elica Politico-Istituzionale qualifica il patrimonio di riconoscibilità istituzionale e legittimazione come un'importante risorsa reputazionale, che richiede però una gestione oculata del rapporto tra le finalità sociali, la natura di società *in-house* a controllo pubblico e le iniziative commerciali svolte.

4.2.2.4 L'Elica della Società Civile: Terzo Settore, servizi comunitari e strumenti di inclusione

L'Elica della Società Civile si raccorda con la sfera pubblico-istituzionale attraverso strumenti che regolano l'erogazione dei servizi e i rapporti con il territorio. Un elemento di

raccordo è rappresentato dalla *Determina n. 399 del 6 ottobre 2023*⁶⁰, che qualifica sotto il profilo economico-contabile i trasferimenti destinati alla S.r.l. come ristoro delle spese gestionali del Centro Diurno, distinguendoli dai ricavi commerciali.

Sul piano dell'associazionismo e delle reti territoriali del Terzo Settore, Rurabilandia APS ASD, ente iscritto al RUNTS⁶¹, costituisce la realtà associativa collegata a Rurabilandia e dedicata alla promozione di attività sportive e ricreative integrate. L'interazione con l'associazionismo sportivo nazionale è attestata dai *Protocolli d'Intesa stipulati con il CIP e la FIGC*⁶² per la partecipazione della squadra alla Divisione Calcio Paralimpico e Sperimentale, mentre le relazioni di partenariato con le associazioni di tutela delle persone con disabilità del territorio teramano sono formalizzate da *Lettere di Partenariato dedicate alla co-progettazione del casale residenziale per il "Dopo di Noi"*⁶³.

L'apertura alla cittadinanza e l'erogazione diretta di servizi rivolti alla comunità trovano disciplina in specifici documenti amministrativi. La *Carta dei Servizi* del Centro Aggregativo Educativo⁶⁴ definisce le linee guida dei laboratori inclusivi aperti al pubblico (panificazione, teatro, alfabetizzazione emotiva), mentre il *Regolamento e il Modulo di Iscrizione al "Centro Estivo Rurabilandia"*⁶⁵ disciplinano l'accoglienza estiva di bambini e

⁶⁰ Accordo di collaborazione ex art. 15 della Legge 241/1990 tra Ambito Territoriale Sociale n. 22, ASP 2 Teramo e Rurabilandia S.r.l.,

⁶¹ Registro Unico Nazionale del Terzo Settore istituito dal D.Lgs. 117/2017 (artt. 45 e segg.), consultabile all'indirizzo: <https://servizi.lavoro.gov.it/runts/it-it/> (ultimo accesso: 8 settembre 2026)

⁶² Comitato Italiano Paralimpico, *Delibera di Giunta n. 409 del 29 marzo 2021*. Disponibile all'indirizzo: https://www.comitatoparalimpico.it/documenti_atti/Delibera%20di%20Giunta%20n.%20409%20del%2029-03-2021.pdf (ultimo accesso: 13 settembre 2026).

⁶³ Documentazione e lettere di partenariato relative alle progettualità sul "Dopo di noi" (L. n. 112/2016) della Fattoria Sociale Rurabilandia, conservate agli atti del Servizio Sociale dell'ASP 2 della Provincia di Teramo e dell'Ambito Sociale di riferimento.

⁶⁴ Rurabilandia, *Centro Aggregativo Educativo*, 5 agosto 2022. Disponibile all'indirizzo: <https://www.rurabilandia.it/centro-aggregativo-educativo/> (ultimo accesso: 13 settembre 2026).

⁶⁵ Rurabilandia, *Centro Estivo Rurabilandia*, 2026. Disponibile all'indirizzo: <https://www.rurabilandia.it/centro-estivo-rurabilandia-2026/> (Ultimo accesso: 13 settembre 2026).

minori della comunità, la cui partecipazione è accompagnata dalla modulistica per l'acquisizione delle liberatorie e del consenso *privacy* sottoscritta dalle famiglie.

Sul piano operativo, i percorsi di inclusione socio-occupazionale realizzati presso la struttura sono attuati in raccordo con i servizi sociali territoriali attraverso gli strumenti previsti dalla programmazione regionale, quali i Tirocini di Inclusione Sociale (TIS), disciplinati dalla D.G.R. Abruzzo n. 727/2018, e le borse lavoro. Per i TIS, la citata D.G.R. regola l'erogazione di un'indennità di partecipazione nell'ambito dei singoli progetti personalizzati approvati.

La configurazione relazionale documentata assume anche per il marketing una funzione di prossimità e di connessione con l'ecosistema sociale locale. Le relazioni formalizzate con il Terzo Settore, le associazioni, i servizi sociali e la comunità possono alimentare un capitale relazionale in grado di sostenere la riconoscibilità dell'organizzazione e di ampliare i punti di contatto con differenti *stakeholder* e segmenti di domanda. La pluralità delle attività sportive, educative e socio-occupazionali crea inoltre condizioni favorevoli per strategie di *relationship marketing* e di *community building*, nelle quali la partecipazione e l'esperienza diretta possono contribuire alla costruzione di legami continuativi con il territorio.

L'apertura relazionale comporta anche una specifica implicazione per la commercializzazione dell'offerta. L'integrazione con il sistema dei servizi sociali e la distinzione tra trasferimenti destinati alla gestione dei servizi e ricavi commerciali richiedono infatti di preservare una netta coerenza tra proposta di valore, finalità sociale e logiche di mercato. Il principale elemento di complessità per il marketing potrebbe consistere nel valorizzare la componente sociale e la partecipazione comunitaria come elementi distintivi dell'offerta, preservando la natura relazionale del rapporto con la comunità. Il capitale relazionale può così costituire un potenziale *asset* di fidelizzazione e

differenziazione, fondato sulla prossimità, sulla fiducia e sulla capacità di Rurabilandia di essere riconosciuta come parte integrante dell'ecosistema territoriale.

4.2.2.5 L'Elica dell'Ambiente Naturale: risorse PSR, efficientamento energetico e valorizzazione biologica

L'esame della documentazione tecnica, patrimoniale e pedagogica evidenzia il ruolo dell'Elica dell'Ambiente Naturale nel delineare sia la sostenibilità strutturale, sia la proposta di valore dell'organizzazione. Un primo livello di supporto infrastrutturale è attestato dalla *Deliberazione del CdA ASP 2 n. 6 del 27 maggio 2017*⁶⁶, inerente all'approvazione del progetto "*Start ASP*"⁶⁷ finanziato nell'ambito della Misura 7.4.1 del PSR Abruzzo 2014-2020. Il contributo, sostenuto dai fondi europei FEASR e da risorse regionali, ha consentito il potenziamento e la ristrutturazione della fattoria didattico-sociale Rurabilandia, con interventi sulla sistemazione delle aree esterne e sulla realizzazione di spazi per attività socio-ricreative. Gli atti amministrativi regionali dedicati al progetto di riqualificazione territoriale attestano inoltre l'impiego delle risorse della programmazione rurale per il miglioramento dell'assetto idrogeologico, la sistemazione del verde e l'impianto dell'orto e del frutteto didattico.

Oltre agli interventi di riqualificazione dello spazio rurale, la documentazione esaminata evidenzia un orientamento verso la decarbonizzazione e l'efficientamento energetico delle strutture. In merito, il capitolato tecnico e la delibera del progetto "*We Care*" (*esercizio*

⁶⁶ Delibera C.d.A. ASP 2 Teramo n. 6 del 27 maggio 2017, disponibile per estratto/consultazione nell'archivio degli atti amministrativi dell'ASP 2 Teramo: www.asp2teramo.it

⁶⁷ Progetto "*Start ASP*", approvato e finanziato nell'ambito del Programma di Sviluppo Rurale (PSR) della Regione Abruzzo 2014-2020 – Misura 19 (Sviluppo Locale di Tipo Partecipativo – LEADER) / Tipologia di intervento 7.4.1 («*Servizi di base e rinnovamento dei villaggi nelle zone rurali*»), promosso dall'ASP 2 della Provincia di Teramo; atti di concessione del contributo e documentazione di progetto consultabili su: www.regione.abruzzo.it/agricoltura

2026)⁶⁸ — relativi ad un intervento di appalto co-finanziato attraverso le politiche di coesione per un importo complessivo di 297.000 euro — regolamentano la realizzazione di impianti fotovoltaici, di sistemi di accumulo e pompe di calore, con lo scopo di limitare le emissioni climalteranti e ridurre i costi operativi derivanti dalle attività produttive e didattiche.

La coerenza con l’orientamento alla sostenibilità emerge anche sul piano produttivo e commerciale attraverso il *Certificato di Conformità per l’Agricoltura Biologica*, rilasciato dall’Organismo di Controllo autorizzato ai sensi del Regolamento (UE) 2018/848⁶⁹. La certificazione attesta la conformità delle produzioni ai requisiti previsti dalla disciplina dell’agricoltura biologica e costituisce un elemento di qualificazione ambientale dell’offerta, valorizzando prodotti quali l’olio extravergine d’oliva “L’orgOLIO”⁷⁰ e le linee di pasta biologica.

La medesima dimensione ambientale trova riscontro anche sul versante pedagogico: il *Catalogo d’Offerta Pedagogica*⁷¹ formalizza infatti percorsi formativi rivolti agli istituti scolastici dedicati al compostaggio, alla tutela del suolo e alla conoscenza della biodiversità locale.

Sul piano strategico, la componente ambientale incide direttamente sulla costruzione della *value proposition*. La presenza di *asset* rurali riqualificati, soluzioni di efficientamento

⁶⁸ Rurabilandia – ASP 2 Teramo, *Rurabilandia più sostenibile e accessibile: al via i lavori di efficientamento energetico (Progetto WE CARE)*, comunicato del 9 febbraio 2026, consultabile all’indirizzo:

<https://www.rurabilandia.it/rurabilandia-attributi-lavori-efficientamento-energetico-progetto-we-care/>

⁶⁹ Unione Europea, *Regolamento (UE) 2018/848 sulla produzione biologica (testo coordinato al Reg. UE 2025/973 e al D.M. 01/04/2025)*, rev. 9 luglio 2025. Documento reso disponibile da CCPB. Disponibile all’URL: https://www.ccpb.it/wp-content/uploads/2025/07/2018_848-Reg-UE-ITA-COORDINATO-AL-2025-973-e-DM-01-04-2025-rev.-2025-07-09.pdf (ultimo accesso: 13 settembre 2026).

⁷⁰ Rurabilandia – Fattoria Sociale e Didattica (ASP 2 Teramo), *L’orgOLIO di Rurabilandia – Olio extravergine di oliva da agricoltura sociale*, scheda descrittiva del prodotto, consultabile all’indirizzo: <https://www.rurabilandia.it/prodotti/lorgolio-di-rurabilandia/>

⁷¹ Rurabilandia, *Offerta didattica*. Disponibile all’URL: <https://www.rurabilandia.it/offerta-didattica-2/> (Ultimo accesso: 13 settembre 2026).

energetico e produzioni certificate consente infatti di incorporare la sostenibilità all'interno dell'offerta e può contribuire a renderla un attributo differenziante del prodotto e dell'esperienza. Al contempo, la convergenza tra produzioni agroalimentari, attività pedagogiche e tutela dell'ambiente può ampliare il sistema di benefici associati al *brand*, creando condizioni favorevoli per strategie di *green marketing*, *brand positioning* e valorizzazione esperienziale dell'offerta.

La stessa integrazione può rappresentare anche una possibile rigidità strategica, poiché la presenza di asset infrastrutturali e di investimenti orientati a specifiche finalità può ridurre la rapidità con cui l'offerta viene riconfigurata rispetto all'evoluzione della domanda. La sfida di marketing consiste pertanto nel mantenere coerenti nel tempo prodotto, esperienza e sostenibilità, evitando che quest'ultima rimanga unicamente un elemento reputazionale e trasformandola invece in una componente riconoscibile e distintiva della proposta di valore.

4.2.3 L'indagine delle fonti digitali: posizionamento digitale, stakeholder engagement e potenzialità di marketing online

L'analisi del posizionamento digitale di Rurabilandia completa il percorso empirico attraverso l'esame delle modalità con cui l'organizzazione si presenta e interagisce nello spazio online. L'indagine delle fonti digitali prende in considerazione i principali canali di comunicazione digitale — in particolare il sito web istituzionale⁷², i profili social (*Facebook*⁷³, *Instagram*⁷⁴) e la rassegna online — con l'obiettivo di osservare come vengono

⁷² Sito ufficiale Rurabilandia consultabile all'indirizzo: <https://www.rurabilandia.it/>

⁷³ Pagina ufficiale Facebook Rurabilandia consultabile all'indirizzo: <https://www.facebook.com/Rurabilandia>

⁷⁴ Pagina ufficiale Instagram Rurabilandia consultabile all'indirizzo: <https://www.instagram.com/rurabilandia/>

rappresentati i valori dell'organizzazione, quali forme di coinvolgimento degli *stakeholder* emergono e come la comunità online interagisce con i contenuti pubblicati.

L'osservazione delle diverse forme di presenza e interazione digitale consente inoltre di individuare le opportunità offerte dalla rete per il marketing, con particolare attenzione alla visibilità dell'organizzazione, alla costruzione delle relazioni con gli *stakeholder* e alla valorizzazione della proposta di valore.

4.2.3.1 L'Elica della Conoscenza: didattica esperienziale, valorizzazione delle competenze e reti accademiche

L'analisi delle fonti digitali consente di ricondurre all'Elica della Conoscenza due principali dimensioni: la comunicazione della didattica esperienziale e delle competenze sviluppate attraverso le attività dell'organizzazione, e la valorizzazione delle relazioni con il sistema universitario.

Rurabilandia si attesta come interlocutore formativo presso gli istituti scolastici del territorio teramano, offrendo attività legate alla fattoria didattica, ai laboratori biologici e di cucina — come la preparazione di prodotti da forno e conserve — oltre all'organizzazione dei centri estivi. La proposta è strutturata sul sito istituzionale secondo una logica di *learning by doing*, con contenuti differenziati in base al grado scolastico, e trova riscontro sui canali digitali attraverso la pubblicazione dei percorsi formativi.

In alcuni casi, tale impostazione valorizza anche il ruolo attivo dei ragazzi di Rurabilandia: nel post pubblicato dal Comune di Montefino e ricondiviso su Facebook da Rurabilandia il 25 maggio 2026⁷⁵, l'esperienza realizzata con la scuola dell'infanzia “V. Marucci”

⁷⁵ Pagina Ufficiale Facebook Rurabilandia, post del 25 maggio 2026, disponibile all'URL: https://www.facebook.com/Rurabilandia/posts/pfbid02GWR4K1uaeN4Jog96DbzbJTETeFpwcx7rcqqkWrMYGvfK1JFRV2jWbvoDYZjiigfwl?locale=it_IT (ultimo accesso: il 12 settembre 2026)

comprende il percorso di avvicinamento agli animali, il laboratorio della marmellata e la riscoperta dei giochi di una volta. Tali attività contribuiscono a spostare il *focus* comunicativo dalla disabilità alle capacità pratiche, formative e relazionali dei ragazzi.

Figura 4.1 – Attività educative e ricreative svolte a Rurabilandia con i bambini della scuola dell'infanzia



«Il percorso degli animali, per conoscere da vicino e fare amicizia con gli ospiti della fattoria

🍓 Il laboratorio della marmellata, scoprendo i segreti della frutta e creando qualcosa con le proprie mani. 🎯 I giochi di una volta, un tuffo nel passato per riscoprire un divertimento semplice e genuino. Vedere i loro sorrisi e la loro meraviglia ci conferma l'importanza di investire in queste esperienze di crescita.»⁷⁶

⁷⁶ Ibidem

La valorizzazione delle competenze dei ragazzi offre anche una specifica opportunità di marketing, che potrebbe essere ulteriormente sviluppata attraverso una strategia di *educational content marketing*, trasformando le esperienze laboratoriali in *format* ricorrenti — rubriche, *reel* tematici e brevi *tutorial* — capaci di rendere riconoscibili nel tempo le competenze e le conoscenze degli utenti del centro e di contribuire a consolidare la relazione digitale con le scuole e le famiglie.

La circolazione della conoscenza emerge anche nelle attività agricole. Il progetto “*Dalla terra alle nostre mani*”, documentato sul sito di Rurabilandia APS ASD attraverso i *report* delle attività agricole, rende visibile la trasmissione di saperi legati alla coltivazione, alla cura dell’orto biologico e alle diverse fasi del lavoro agricolo.

Le esperienze riportate, tra cui la raccolta autunnale dell’uva, associano l’apprendimento attraverso la pratica allo sviluppo di competenze e autonomia dei ragazzi coinvolti. Il sapere viene quindi rappresentato come competenza progressivamente acquisita, esercitata e condivisa attraverso il fare.

I canali digitali documentano anche le relazioni con il sistema universitario, attraverso le interazioni con l’Università degli Studi di Teramo (UniTE) e l’Università “G. d’Annunzio” di Chieti-Pescara. I contenuti rendono visibili l’accoglienza di tirocinanti e tesisti nei settori di Scienze dell’Educazione, Bioscienze e Comunicazione, la partecipazione a iniziative di divulgazione come la *Notte Europea dei Ricercatori*⁷⁷ e le visite di docenti nell’ambito di attività riconducibili alla Terza Missione.

Queste evidenze mostrano come l’integrazione delle attività educative rivolte alle scuole con le iniziative accademiche e professionali sia sostenuta da reti di relazioni orientate allo

⁷⁷ *Comunicato stampa sulla partecipazione di Rurabilandia alla Notte Europea dei Ricercatori* PDF disponibile all’indirizzo: <https://www.rurabilandia.it/storage/2021/09/Comunicato-stampa-su-Rurabilandia-a-Notte-della-ricerca-Universita-dAnnunzio.pdf>

scambio e alla circolazione della conoscenza. Le diverse interazioni sono comunicate attraverso contenuti digitali spesso non omogenei, privi di uno spazio dedicato che ne consenta una valorizzazione continuativa. Una maggiore sistematicità nella pubblicazione dei contenuti e la creazione di sezioni dedicate alle *partnership* universitarie, ai tirocini e alle attività di divulgazione potrebbero rendere più riconoscibili e continuative sul piano comunicativo le relazioni con il sistema universitario e agevolarne la comunicazione al pubblico.

Su *LinkedIn*, in particolare, queste attività non trovano ancora una presenza dedicata. Una comunicazione più strutturata potrebbe rafforzare l'autorevolezza di Rurabilandia come interlocutore formativo e come *partner* nei processi di produzione, condivisione e circolazione della conoscenza.

4.2.3.2 L'Elica Economica: valorizzazione dell'offerta, relazioni B2B e percorsi di conversione digitale

La comunicazione digitale dell'offerta rende visibile una componente dell'Elica Economica legata al rapporto con il mercato B2C e alla diversificazione dei servizi. Nel post *Facebook* e *Instagram* del 28 febbraio 2026⁷⁸, Rurabilandia promuove la giornata di Pasquetta con oltre un mese di anticipo, pubblicando programma, menù e tariffe differenziate per adulti e bambini. La trasparenza delle condizioni economiche si accompagna alla valorizzazione di un'esperienza che integra ristorazione tipica teramana, spazi verdi, laboratori e contatto con gli animali.

⁷⁸ Pagina Ufficiale Facebook Rurabilandia, post del 28 febbraio 2026, disponibile all'URL: https://www.facebook.com/Rurabilandia/posts/pfbid022ba4iUHY1fTYyDe9aKXSrRhpoFnwWyTdSBwr7u5AH5Vt2DgrojpbIR7zdB7Eu2il?locale=it_IT (ultimo accesso: 12/09/2026)

Figura 4.2 – *Promozione dell'evento di Pasquetta presso l'agriturismo sociale Rurabilandia (edizione 6 aprile 2026)*



«A Rurabilandia la Pasquetta ha il profumo della primavera e della nostra tradizione! 🌱🌸 I ragazzi e lo staff vi aspettano per una giornata all'aria aperta tra i sapori genuini del nostro menù della tradizione teramana, la natura e la Fattoria Didattica per i più piccoli. Un'occasione speciale da vivere in comitiva o in famiglia, sostenendo da vicino il nostro progetto di inclusione. I posti sono limitati, prenotate il vostro tavolo (...)»⁷⁹

La stessa impostazione è presente anche nel post Facebook del 22 marzo 2026⁸⁰ dedicato al *behind the scenes* della *mise en place* e risulta coerente con la prospettiva dell'*Experience*

⁷⁹ *Ibidem*

⁸⁰ Pagina Ufficiale Facebook Rurabilandia, post del 22 marzo 2026 disponibile all'URL: https://www.facebook.com/Rurabilandia/posts/pfbid032XreEMj31tvckPuUs4mUvp5JttX1ajVmsxVQnVoL_KsYgWn56uc3QatgbsLBkzeJzl?locale=it_IT (ultimo accesso: 12/09/2026)

Economy (Pine & Gilmore, 1998; Kastenholz et al., 2022), poiché il valore dell'offerta viene associato sia al servizio ristorativo sia all'esperienza complessiva proposta.

Figura 4.3 – Fase di preparazione della sala ristorante presso l'agriturismo sociale da parte dei ragazzi



«I nostri ragazzi sono già al lavoro per allestire la sala e preparare i tavoli con tutto l'amore e la cura di sempre. Alle 13:00 vi aspetta un pranzo super goloso con le pietanze della Fattoria da condividere con la famiglia... e nel pomeriggio sporchiamoci le mani di terra con il laboratorio delle piantine insieme ai papà! 🌱💙

Un'occasione per creare ricordi e portare a casa qualcosa che cresce, proprio come l'amore. Siete pronti a farvi coccolare dal nostro staff?»⁸¹

La diversificazione riguarda anche segmenti e momenti di fruizione: nei mesi di aprile e maggio, alle proposte rivolte ai visitatori del *weekend* si affiancano le visite scolastiche e i laboratori didattici svolti nei giorni feriali. Pur mantenendo una prevalente funzione educativa, tali attività contribuiscono a differenziare l'offerta per pubblico e momento di fruizione.

⁸¹ *Ibidem*

Un'ulteriore estensione commerciale è rappresentata da *Rurabilandia On The Road*, attraverso cui il Food Truck porta prodotti e attività dell'organizzazione in festival, sagre e manifestazioni lungo la costa teramana. La formula, avvicinabile a logiche di *pop-up retail*, amplia i punti di contatto con il mercato oltre la sede di Atri ed è accompagnata dalla comunicazione in tempo reale delle tappe sui social. In questo contesto si colloca la collaborazione con la *food creator* “Cinzia”, documentata dal video del 19 luglio 2026⁸² pubblicato su *Facebook* e in formato *Reel* su *Instagram*. Il contenuto registra 1.440 *like* su *Instagram* e 215 su *Facebook*. Tali dati indicano un livello di interazione particolarmente elevato rispetto agli altri contenuti osservati e suggeriscono il potenziale di collaborazioni con *creator* coerenti con l'identità del progetto per ampliare la visibilità dell'offerta.

Figura 4.4 – Food creator Cinzia con i ragazzi e il Food Truck di Rurabilandia



«GOLOSHHHHHHHHHHHH - Oggi @cinzia_csr in visita al nostro Truck Food 🍷»⁸³

⁸² Pagina ufficiale Facebook Rurabilandia, post del 19 luglio 2026, disponibile all'URL: https://www.facebook.com/Rurabilandia/posts/pfbid022ba4iUHY1fTYyDe9aKXSrRhpoFnwWyTdaSBwr7u5AH5Vt2DgropbiR7zdB7Eu2il?locale=it_IT (ultimo accesso: 12 settembre 2026)

⁸³ *Ibidem*

Accanto al rapporto con il pubblico B2C, l'osservazione online restituisce diverse modalità di relazione tra Rurabilandia e gli attori del sistema imprenditoriale e finanziario. Sul sito istituzionale è documentata la collaborazione con Fameccanica.Data S.p.A. del Gruppo Angelini, mentre il post pubblicato il 18 dicembre 2025⁸⁴ su *Facebook* e *Instagram* racconta la partecipazione dell'organizzazione alla *convention* aziendale successiva alla campagna di raccolta e molitura delle olive. Nel contenuto, l'olio EVO assume una funzione simbolica della collaborazione sviluppata tra le due realtà.

⁸⁴ Pagina ufficiale Facebook Rurabilandia, post del 18 dicembre 2025, disponibile all'URL: https://www.facebook.com/Rurabilandia/posts/pfbid02LQ9o8hJdkHmqATw3iV7gL8KZVtwxcvdX1Bfvkbg9uvGtEjUtkMG2TiKincFhQPS6l?locale=it_IT (ultimo accesso: 12 settembre 2026)

Figura 4.5 – Partecipazione dei ragazzi di Rurabilandia alla convention aziendale Gruppo Angelini
2025



«Dal lavoro dei nostri ragazzi nei campi di Atri direttamente alla convention di Fameccanica

🌿🍷🌟 Ieri siamo stati ospiti del loro evento aziendale per raccontare il nostro progetto d'inclusione (...) Un'emozione grandissima vedere una grande realtà industriale del territorio credere nei valori della responsabilità sociale, del lavoro inclusivo e della sostenibilità a km 0 (...).»⁸⁵

Le evidenze digitali restituiscono quindi una collaborazione che associa attività produttive, coinvolgimento aziendale e finalità inclusive.

L'interazione può essere letta come una forma di collaborazione *corporate* orientata alla responsabilità sociale e coerente con alcuni elementi della logica di *Creating Shared Value* (Porter & Kramer, 2011), pur senza consentire di quantificare eventuali ritorni economici

⁸⁵ *Ibidem*

per i soggetti coinvolti. A livello comunicativo, la promozione della *partnership* può contribuire al rafforzamento della credibilità di Rurabilandia presso altri potenziali interlocutori del mercato B2B e, allo stesso tempo, valorizzare l'impegno sociale di Fameccanica.Data S.p.A. attraverso i contenuti divulgati.

Per la Fondazione Amadori ETS si riconosce una diversa modalità di interazione, alla quale è riservata una specifica visibilità sul sito ufficiale di Rurabilandia. Ciò consente di mettere in evidenza il contributo della Fondazione allo sviluppo dell'orto produttivo, dei laboratori di trasformazione agroalimentare, dei percorsi di inclusione lavorativa e del Food Truck sociale. I contenuti documentano l'apporto di risorse economiche e beni a sostegno di attività fondate sulla sinergia tra dimensione produttiva e inclusione sociale.

Il rapporto con la Fondazione va oltre la semplice sponsorizzazione, poiché il sostegno è collegato alla realizzazione e al potenziamento di specifiche attività dell'organizzazione orientate alla produzione, all'inclusione e all'inserimento lavorativo. La comunicazione della *partnership* suggerisce anche come l'integrazione tra finalità sociali e attività produttive possa costituire un elemento di interesse per ulteriori collaborazioni con soggetti *corporate* orientati alla CSR.

Tra le relazioni con il sistema finanziario, il sito di Rurabilandia documenta inoltre la partecipazione al programma nazionale *Imprese Vincenti* di Intesa Sanpaolo e la selezione dell'organizzazione tra dieci realtà italiane valorizzate nell'ambito dell'iniziativa. A differenza dei casi precedenti, la fonte non documenta un finanziamento o una *partnership* creditizia, ma un riconoscimento proveniente da un attore del sistema bancario-finanziario, capace di svolgere prevalentemente una funzione di legittimazione esterna: la selezione offre infatti a Rurabilandia un'ulteriore occasione di visibilità presso il sistema economico e

imprenditoriale, associando l'organizzazione a un'iniziativa dedicata a realtà impegnate sui temi della sostenibilità e dell'inclusione.

Accanto alla valorizzazione dell'offerta e delle relazioni con gli attori economici, l'analisi del sito consente infine di osservare il grado di strutturazione dei percorsi digitali rivolti ai pubblici B2C e B2B.

Per il pubblico B2C, alla capacità dei canali digitali di valorizzare l'offerta non corrisponde un livello altrettanto strutturato degli strumenti destinati a facilitare prenotazione e acquisto. Sul sito istituzionale, l'assenza di un sistema di prenotazione diretta in tempo reale (*booking engine*) per agriturismo, piscina e laboratori didattici rende necessario il ricorso a *form* e *WhatsApp*, introducendo passaggi aggiuntivi nel *customer journey*. Analogamente, l'assenza di un *e-commerce* integrato non consente l'acquisto diretto online di prodotti quali olio EVO, conserve e prodotti da forno, aspetto particolarmente rilevante per utenti geograficamente distanti o intercettati attraverso i social e il Food Truck. L'introduzione di strumenti dedicati potrebbe quindi rendere più diretto il passaggio dall'interesse digitale alla prenotazione dei servizi o all'acquisto dei prodotti.

Per le relazioni B2B si osserva un diverso margine di strutturazione digitale: le collaborazioni con le imprese risultano documentate attraverso i contenuti online, ma il sito non presenta uno spazio specificamente organizzato nel quale un potenziale interlocutore *corporate* possa individuare immediatamente le *partnership* già realizzate, le possibili modalità di collaborazione e i relativi canali di contatto. Una *landing page* rivolta alle imprese, eventualmente supportata da *case study* delle collaborazioni realizzate, potrebbe quindi sistematizzare e valorizzare un patrimonio relazionale già esistente, rendendolo maggiormente riconoscibile e accessibile a nuovi interlocutori, senza che ciò presupponga l'esistenza di difficoltà attuali nello sviluppo delle relazioni B2B.

4.2.3.3 L'Elica Politico-Istituzionale: visibilità e legittimazione delle relazioni istituzionali

Nella comunicazione digitale di Rurabilandia, l'Elica Politico-Istituzionale emerge attraverso la rappresentazione delle relazioni con gli enti pubblici, la circolazione di contenuti istituzionali e la visibilità attribuita ai soggetti che sostengono specifiche iniziative. I canali digitali contribuiscono così a rendere riconoscibile la rete pubblica entro cui l'organizzazione opera e le connessioni istituzionali che accompagnano progetti e attività. Sulle piattaforme social, la componente politico-istituzionale si manifesta anzitutto nelle interazioni con gli enti territoriali. Il post del Comune di Montefino relativo all'esperienza con la scuola dell'infanzia "V. Marucci", ricondiviso da Rurabilandia su Facebook il 25 maggio 2026, è significativo per il contenuto didattico dell'attività, per la provenienza istituzionale del messaggio e per la successiva ricondivisione. Il *cross-sharing* dà evidenza pubblica alla relazione con un attore istituzionale del territorio e può favorire la circolazione del contenuto tra comunità digitali differenti.

La rete istituzionale è visibile anche nella comunicazione dei progetti sostenuti da soggetti pubblici regionali e nazionali. Nel post pubblicato su Facebook il 30 ottobre 2025⁸⁶ relativo al progetto "*Dalla terra alle nostre mani*", assumono particolare rilievo la menzione esplicita e la presenza visiva del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali — Direzione Generale del Terzo Settore e della Responsabilità Sociale delle Imprese — e della Regione Abruzzo — Dipartimento Lavoro-Sociale, Servizio Programmazione Sociale DPG022, Ufficio Terzo Settore. Il contenuto è interessante perché la presenza dei riferimenti e dei

⁸⁶ Pagina ufficiale Facebook Rurabilandia, post del 30 ottobre 2025, disponibile all'URL: https://www.facebook.com/Rurabilandia/posts/pfbid02y8qmekBcEcEWuHjBe6kjACoqAgM8NeBpECwuybK22TdUTwbTD4cr3HcPQhjKZR5hl?locale=it_IT (ultimo accesso: 12 settembre 2026)

loghi istituzionali associa immediatamente il progetto al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e alla Regione Abruzzo.

Figura 4.6 – Per il progetto “Dalla terra alle nostre mani” momenti di raccolta d’autunno dall’orto di Rurabilandia



« 🍅 Il progetto “Dalla terra alle nostre mani” prosegue con successo! L’orto d’autunno ci accoglie con colori nuovi e profumi diversi: tra cavoli, finocchi, verze e broccoli impariamo ogni giorno che la terra sa donare molto a chi la cura con rispetto e passione. Ma il vero raccolto non sono solo gli ortaggi: sono le competenze, l’autonomia, la collaborazione e i sorrisi dei nostri ragazzi. 🌱 Il progetto è promosso dalla Direzione Generale del Terzo Settore e della Responsabilità Sociale delle Imprese del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, in collaborazione con il Dipartimento Lavoro – Sociale della Regione Abruzzo, Servizio. Un passo alla volta, coltiviamo autonomia, competenze e futuro.»⁸⁷

⁸⁷ Ibidem

A livello nazionale, particolare visibilità assume la presenza della ministra per le Disabilità, Alessandra Locatelli. I contenuti pubblicati su *YouTube* e *Facebook* documentano la sua partecipazione al taglio del nastro del nuovo Food Truck sociale di Rurabilandia, attribuendo all'iniziativa una marcata dimensione istituzionale. Altre pubblicazioni dedicate a cene istituzionali mostrano anche il coinvolgimento dei ragazzi nel servizio di sala e nella presentazione dei prodotti biologici. In alcuni post *Facebook* della ministra Locatelli viene richiamata anche l'esperienza di Rurabilandia in relazione ai temi dell'inclusione, come in occasione di un intervento in sede ONU a New York. La comunicazione associa così l'organizzazione a contesti istituzionali che si estendono oltre l'ambito locale e può contribuire a rafforzarne riconoscibilità e legittimazione presso pubblici più ampi.

Sul piano regionale, i canali di Rurabilandia e della Regione Abruzzo documentano le relazioni con l'Assessorato alle Politiche Sociali attraverso dirette *streaming*, conferenze stampa e video con l'Assessore Roberto Santangelo dedicati all'Agricampeggio, al “*Dopo di Noi*” e al bilancio delle attività del Centro Diurno, con la partecipazione della Commissaria dell'ASP 2 Teramo, Giulia Palestini. Grafiche e comunicati riportano inoltre forme visibili di sostegno economico regionale, tra cui lo stanziamento straordinario di 25 mila euro destinato alla continuità delle attività socio-educative e dei percorsi di autonomia del Centro Diurno, nonché al sostegno delle attività sportive della Rurabilandia APS ASD e della Compagnia Teatrale sociale “*Et Voilà*”.

Gli incontri tra operatori, ragazzi ed esponenti istituzionali regionali e comunali in visita agli eventi o alla fattoria, tra cui Roberto Santangelo e Pietro Quaresimale, sono documentati attraverso *reportage* fotografici e *reel*. Tali contenuti restituiscono un quadro eterogeneo e non continuativo delle relazioni politico-istituzionali multilivello, fortemente connesse a progetti, finanziamenti, attività sociali ed eventi di rappresentanza pubblica.

Alla luce di tali evidenze, la rete istituzionale documentata potrebbe essere maggiormente sistematizzata attraverso *format* ricorrenti dedicati alle collaborazioni con gli attori pubblici, capaci di raccordare conferenze, visite, finanziamenti e iniziative condivise e di rendere più riconoscibili nel tempo la portata delle relazioni istituzionali e le modalità attraverso cui esse sostengono progetti e attività dell'organizzazione.

Alla comunicazione più immediata e narrativa dei social si affianca il sito istituzionale, che presenta informazioni sulla storia dell'ASP 2 di Teramo, sugli organi di *governance* e sul quadro normativo di riferimento, offrendo una lettura dell'assetto istituzionale entro cui Rurabilandia opera. Il portale potrebbe svolgere una funzione complementare di *repository* attraverso una sezione dedicata ai progetti finanziati da enti pubblici, che comprenda anche i soggetti coinvolti e la relativa documentazione. Il sito potrebbe così fungere da *hub* informativo dedicato alle relazioni istituzionali e migliorare la consultabilità, la trasparenza e l'archiviazione delle informazioni, che sui social risultano necessariamente frammentate tra post, video, conferenze stampa, comunicati e visite.

4.2.3.4 L'Elica della Società Civile: partecipazione della *community*, reti sociali e prosumerism

Nella comunicazione digitale di Rurabilandia, l'Elica della Società Civile emerge attraverso la partecipazione della *community*, la visibilità delle reti territoriali e, soprattutto sulle piattaforme esterne, il contributo diretto dei visitatori alla produzione di contenuti e alla rappresentazione pubblica dell'esperienza.

Al termine della finestra di rilevazione, *Facebook* conta 8968 *follower* e *Instagram* 7536⁸⁸.

La linea editoriale privilegia una rappresentazione della disabilità distante da registri pietistici o assistenziali, ponendo al centro quotidianità, attività e competenze dei ragazzi. Anche i contenuti dedicati alle attività agricole li rappresentano come soggetti attivi, valorizzandone autonomia, competenze e capacità di partecipazione.

La partecipazione digitale delle famiglie e della comunità locale è particolarmente visibile in relazione alle attività sportive inclusive. Un caso significativo è il post pubblicato sulla pagina *Facebook* di Rurabilandia il 22 dicembre 2024⁸⁹, relativo alla presentazione di Rurabilandia APS ASD per la Divisione Calcio Paralimpico e Sperimentale e al gemellaggio con il Pineto Calcio. Nel medesimo contenuto, il richiamo al rapporto con una squadra professionistica locale inserisce l'esperienza sportiva in una rete territoriale più estesa. Le reazioni e i commenti delle famiglie e della comunità locale esprimono orgoglio, gratitudine, senso di appartenenza e sostegno nei confronti dell'esperienza sportiva.

⁸⁸ Pagina ufficiale Facebook; Pagina ufficiale Instagram Rurabilandia (ultimo accesso: 17 settembre 2026)

⁸⁹ Pagina ufficiale Facebook Rurabilandia, post del 22 dicembre 2024, disponibile all'URL: https://www.facebook.com/Rurabilandia/posts/pfbid0Pk14WtVrsctQRqUvzLaUKrvvYGB08xs24v4m1n9Hzjzief5uYT6zmeswWCzp5WK3l?locale=it_IT (ultimo accesso: 12 settembre 2026)

Figura 4.7 – Gemellaggio tra il Pineto Calcio e la squadra Rurabilandia APS ASD



« Ieri sera c'è stata la presentazione ufficiale della nostra squadra RURABILANDIA APS ASD e abbiamo annunciato il gemellaggio con il PINETO CALCIO.

Un enorme grazie all'Assessora alle Politiche Sociali di Pineto Camilla Scianitti, l'Assessora allo sport Federica Rompicapo, il sindaco di Atri Piergiorgio Ferretti, il sindaco di Silvi Andrea Scordella, il sindaco di Montefino Luigi Giammarino e Beta Costantini per il loro prezioso supporto e vicinanza. 

Insieme per un futuro di inclusione e sport! »⁹⁰

Lo sport rappresenta dunque, nell'ambito dell'Elica della Società Civile, uno spazio di partecipazione e relazione in grado di connettere i ragazzi con le famiglie, i cittadini e le realtà sportive del territorio, contribuendo alla formazione di capitale relazionale e al riconoscimento sociale dei percorsi di inclusione.

⁹⁰ Ibidem

La partecipazione si estende anche alle reti di solidarietà e volontariato. Gli *album* e le fotografie documentano incontri e visite con la Caritas Diocesana di Teramo-Atri e con strutture parrocchiali locali, legati alla presentazione dei progetti di inclusione lavorativa, oltre alla presenza di volontari e cittadini nei mercatini solidali dell'Emporio "*L'Angolo di Simona*" e nelle rassegne della Compagnia Teatrale "*Et Voilà*".

Durante la stagione estiva, foto e video raccontano inoltre la partecipazione dei bambini del territorio alle attività condivise con i ragazzi del Centro Diurno, nei laboratori di cucina, teatro e cura degli animali. Le campagne per il 5x1000 in favore dell'APS ASD attivano anche una mobilitazione digitale, attraverso interazioni e condivisioni che favoriscono la circolazione delle iniziative presso la rete dei sostenitori.

Una forma ulteriore di partecipazione si osserva sulle piattaforme esterne di recensione, considerate come spazi di *electronic Word-of-Mouth* (e-WOM) nei quali i visitatori producono autonomamente testimonianze relative all'esperienza vissuta. Rispetto alle interazioni generate sui canali ufficiali, in questi ambienti gli utenti contribuiscono direttamente alla rappresentazione pubblica di Rurabilandia attraverso valutazioni e testimonianze. Il visitatore può assumere un ruolo assimilabile a quello del *prosumer* e, nei casi in cui la testimonianza esprima sostegno esplicito e propensione alla raccomandazione, a quello del *brand advocate* (Bhati & Verma, 2020). Su *TripAdvisor*⁹¹, ad esempio, è significativa la recensione dell'utente "Fra84", nella quale la valutazione della componente gastronomica e ricettiva si accompagna al valore attribuito all'accoglienza dei ragazzi e

⁹¹ Tripadvisor, *Rurabilandia - Fattoria Didattica e Agriturismo Sociale - Atri*. Disponibile all'indirizzo: https://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g1078174-d4459914-Reviews-Rurabilandia_Fattoria_Didattica_e_Agriturismo_Sociale-Atri_Province_of_Teramo_Ab.html (ultimo accesso: 13 settembre 2026).

all'impatto emotivo dell'esperienza, collegando il momento del pranzo a un'esperienza più ampia di condivisione e partecipazione.

Le evidenze digitali, considerate nel loro insieme, delineano una partecipazione della società civile articolata su più livelli: interazione con i canali ufficiali, coinvolgimento nelle reti territoriali, mobilitazione attorno alle iniziative e produzione autonoma di testimonianze. Dall'analisi dei canali digitali appare invece meno sviluppato il contributo diretto della *community* alla costruzione della comunicazione veicolata dai canali dell'organizzazione. Il video pubblicato il 13 settembre 2025 sul canale *YouTube* di Rurabilandia ne costituisce un esempio, poiché presenta prevalentemente contenuti informativi e descrittivi sull'organizzazione, senza evidenziare forme significative di partecipazione diretta della comunità alla produzione del messaggio.

Format audiovisivi ricorrenti, realizzati con il contributo diretto di beneficiari, famiglie, volontari e altri membri della comunità, potrebbero rendere la comunicazione più condivisa e coerente con logiche di *co-creation*. L'apertura della comunicazione digitale alla *community* richiama anche l'esigenza di dare continuità alle relazioni sviluppate attraverso i diversi punti di contatto digitali.

Alla *co-creation* potrebbe pertanto affiancarsi una maggiore sistematizzazione dei contatti con visitatori, famiglie e sostenitori. Il ricorso a modelli di Social CRM potrebbe supportare il raccordo delle interazioni provenienti dai differenti canali, favorendo una gestione più continuativa delle relazioni con la *community*.

4.2.3.5 L'Elica dell'Ambiente Naturale: ruralità, agricoltura inclusiva e sostenibilità ambientale

L'ambiente è rappresentato nella comunicazione digitale di Rurabilandia come parte integrante della triplice anima della fattoria sociale: produttiva, educativa e inclusiva. La ruralità viene raccontata sui *social network* attraverso il lavoro agricolo, la cura degli orti e i diversi periodi di raccolta. Il tema della filiera corta e dei prodotti a km 0 trova particolare espressione nei contenuti dedicati all'agriturismo e all'emporio, dove si completa il loro percorso commerciale.

Nel post *Facebook* del 30 ottobre 2025⁹² si fa riferimento al progetto “*Dalla terra alle nostre mani*”, con protagonista l'orto autunnale e con esso le verdure di stagione, come cavoli, finocchi, verze e broccoli, a testimoniare l'importanza del lavoro agricolo e l'attenzione ai cicli stagionali. Le immagini dei ragazzi del Centro Diurno impegnati nella raccolta evidenziano il loro coinvolgimento diretto nelle produzioni agricole. Le pubblicazioni dedicate ai menu stagionali e alla “cucina della terra” rafforzano questa rappresentazione, associando l'offerta gastronomica alla produzione locale, alla stagionalità e alla filiera corta. L'ambiente rurale assume una funzione educativa, inclusiva e relazionale. Il lavoro nei campi, la cura degli animali e la conduzione degli orti sono rappresentati come occasioni di partecipazione attiva e sviluppo di competenze. Nel medesimo post del 30 ottobre 2025, le immagini dei ragazzi impegnati nell'orto mostrano il rapporto diretto con la natura e collegano metaforicamente il coltivare la terra alla crescita dell'autonomia e della capacità di collaborazione. Lo stesso significato simbolico si ritrova anche nel *claim* rivolto a visitatori e scuole — «*portare a casa qualcosa che cresce, proprio come l'amore*» —

⁹² Pagina ufficiale Facebook Rurabilandia, post del 30 ottobre 2025, *cit.*

attraverso cui la cura delle piante viene collegata a una più ampia esperienza educativa e relazionale.

La dimensione ambientale si estende alle attività di *outdoor education*. I contenuti dedicati ai laboratori ritraggono scolaresche coinvolte in attività di riciclo, compostaggio naturale e nel percorso “*impariamo a coltivare biologico*”⁹³, valorizzando il contatto diretto con l’ambiente come modalità di apprendimento esperienziale. A queste iniziative si affiancano i post dedicati alla *pet therapy* e all’orto sinergico, nei quali animali e coltivazioni accompagnano esperienze di relazione, cura e conoscenza dei processi naturali.

Figura 4.8 – *Diversi momenti di inclusività e incontro nel verde di Rurabilandia*



Fonte: *Galleria immagini sito istituzionale Rurabilandia.it*

⁹³ Rurabilandia, *Offerta Didattica - Laboratori: Impariamo a coltivare BIOLOGICO*, in Rurabilandia.it. Disponibile all’indirizzo: <https://www.rurabilandia.it/offerta-didattica-2/> (ultimo accesso: 17 settembre 2026).

Un'ulteriore declinazione del rapporto con l'ambiente riguarda l'Agricampeggio, collegato ma distinto dal progetto del *"Dopo di Noi"*. Quest'ultimo prevede la ristrutturazione di un casale rurale per ricavare 25 posti destinati all'assistenza diurna e notturna, mentre l'Agricampeggio riguarda i servizi di ricettività all'aperto nell'area circostante. Sui social l'Agricampeggio viene presentato come luogo e occasione di incontro per turisti, famiglie e i ragazzi della struttura, dove l'esperienza dello spazio rurale si intreccia ed esalta la finalità inclusiva. La comunità viene invitata a dare ulteriore supporto al progetto attraverso le campagne 5x1000 in favore di Rurabilandia APS ASD, svolte al fine di realizzare piazzole e migliorare i servizi per la ricettività rurale.

La sostenibilità viene comunicata anche attraverso interventi di efficienza energetica. Le pubblicazioni dedicate a progetti co-finanziati, tra cui *"We Care"*⁹⁴, documentano pergole fotovoltaiche, sistemi di accumulo energetico e pompe di calore. La rappresentazione ambientale dell'organizzazione si estende così oltre l'agricoltura e l'ospitalità rurale e comprende interventi orientati alla riduzione dei consumi e a un uso più efficiente delle risorse. Nonostante la rappresentazione social dell'ambiente naturale sia fondata sull'integrazione tra ruralità, produzione locale, pratiche agricole, educazione, inclusione, ospitalità e interventi di efficientamento energetico, sul sito istituzionale le informazioni relative alla sostenibilità risultano ancora poche e prevalentemente descrittive. Una maggiore sistematizzazione delle pratiche di agricoltura biologica e degli interventi ambientali, accompagnata — ove disponibili o progressivamente rilevabili — da indicatori relativi, ad esempio, all'uso delle risorse idriche, alla tutela del suolo, ai consumi energetici o ai risultati

⁹⁴ Progetto *WE CARE*, cit. *supra* alla nota 68.

degli interventi di efficientamento, potrebbe rendere più verificabile e continuativa la comunicazione della sostenibilità.

Una comunicazione ambientale più strutturata potrebbe inoltre rendere più chiaro il posizionamento di Rurabilandia presso turisti, consumatori e altri *stakeholder* sensibili alla sostenibilità e al turismo responsabile, rafforzando la riconoscibilità della componente ambientale all'interno della proposta di valore complessiva.

4.3 DISCUSSIONE DEI RISULTATI: CONFIGURAZIONE DELLA QUINTUPLA ELICA E RUOLO DEL MARKETING NEL CASO RURABILANDIA

Il presente paragrafo discute congiuntamente i risultati empirici per ricostruire come le cinque componenti della Quintupla Elica si concretizzino e interagiscano nel caso Rurabilandia e verificare, a partire dalle evidenze raccolte, se e in quale misura il marketing contribuisca al loro raccordo strategico e relazionale.

4.3.1 Configurazione empirica delle cinque eliche e verifica delle ipotesi di marketing

La triangolazione delle fonti empiriche analizzate separatamente nel paragrafo 4.2 — interviste, documenti e fonti digitali — consente di discutere i risultati del caso Rurabilandia attraverso due piani analitici strettamente collegati.

Il primo riguarda il modo in cui le cinque componenti della Quintupla Elica si manifestano empiricamente nel caso, attraverso gli attori, le risorse e le relazioni osservate, e consente di rispondere alla RQ1. I ruoli individuati nel paragrafo 2.1 vengono utilizzati come riferimenti teorico-interpretativi per confrontare le configurazioni osservate con quelle delineate nel quadro teorico.

Il secondo piano riguarda la verifica delle cinque ipotesi formulate sul marketing e considera se e in quale misura le funzioni attribuite a quest'ultimo rispetto a ciascuna elica trovino riscontro nelle pratiche osservate.

Per entrambi i piani, la classificazione tiene conto della convergenza delle evidenze raccolte e del grado di corrispondenza tra quanto osservato e le dimensioni previste dal relativo riferimento teorico. Un ruolo è considerato riscontrato quando le sue caratteristiche sostanziali trovano conferma coerente nelle evidenze empiriche; parzialmente riscontrato

quando tale corrispondenza riguarda solo alcune dimensioni o altre risultano non sufficientemente documentate; non riscontrato quando le evidenze raccolte non consentono di riconoscerne le caratteristiche sostanziali. Analogamente, un'ipotesi è considerata supportata, parzialmente supportata o non supportata in funzione del grado di riscontro delle dimensioni previste dalla relativa proposizione analitica.

Per ragioni espositive, i due aspetti vengono discussi congiuntamente per ciascuna elica, mettendo in relazione l'esito dell'ipotesi di marketing con il riscontro empirico del ruolo attribuito alla corrispondente componente della Quintupla Elica.

Tabella 4.4 – *Esiti della verifica delle ipotesi di marketing e dei ruoli della Quintupla Elica*

Elica	Ruolo ipotizzato nel caso	Riscontro empirico	Ipotesi di marketing	Funzione del marketing sottoposta a verifica	Esito
Conoscenza	Partner di ricerca e sperimentazione	Parzialmente riscontrato	H1	Trasferimento e circolazione della conoscenza	Parzialmente supportata
Economica	Attore nella co-creazione e valorizzazione del valore economico e sociale	Riscontrato	H2	Valorizzazione della proposta di valore, legittimazione e relazioni B2B	Parzialmente supportata
Politico-Istituzionale	Regista e abilitatore dell'ecosistema	Riscontrato	H3	Mediazione istituzionale e B2G	Parzialmente supportata
Società Civile	Sensore attivo e prosumer	Riscontrato	H4	Ascolto, engagement e gestione della relazione	Supportata
Ambiente Naturale	Risorsa terapeutica e driver strategico	Riscontrato	H5	Valorizzazione ambientale, posizionamento distintivo e fiducia degli stakeholder	Parzialmente supportata

Fonte: *elaborazione propria mediante integrazione delle Tabelle 1.1 e 2.1 e sulla base della triangolazione delle evidenze empiriche.*

Con riferimento a H1, le tre fonti convergono sull'esistenza di relazioni effettive con il sistema scolastico e universitario. La documentazione ne attesta la formalizzazione attraverso progetti, attività didattiche e tirocini convenzionati, mentre le interviste descrivono la loro applicazione formativa sul campo. Le evidenze digitali rendono inoltre visibile il coinvolgimento diretto dei ragazzi del Centro Diurno nelle attività educative e nella condivisione delle competenze maturate attraverso l'esperienza.

Il marketing contribuisce quindi a rendere riconoscibile e condivisibile il patrimonio di conoscenze sviluppato sul campo. Questa funzione si manifesta soprattutto nella valorizzazione dei laboratori e delle attività didattiche come occasioni di esperienza diretta e nella loro comunicazione sui canali digitali e nelle iniziative di divulgazione, secondo una logica prevalentemente riconducibile al marketing esperienziale. In questo modo, il marketing sostiene una circolazione della conoscenza prevalentemente *bottom-up*, fondata sul *learning by doing* e sulla condivisione del sapere pratico ed esperienziale, mentre risulta meno evidente una funzione strutturata di trasferimento della conoscenza dalla ricerca scientifica verso le pratiche organizzative. Per questa ragione, l'ipotesi H1 può ritenersi parzialmente supportata.

Anche il ruolo attribuito all'Elica della Conoscenza come *partner* di ricerca e sperimentazione risulta parzialmente riscontrato. Scuole e università partecipano ad attività formative, tirocini e occasioni di apprendimento esperienziale, mentre appare meno strutturato il loro coinvolgimento nella ricerca, nella validazione metodologica e nella revisione delle pratiche interne. Le relazioni con il sistema della conoscenza assumono quindi prevalentemente la forma di *partnership* formative e di sperimentazione pratica, senza raggiungere pienamente il livello di integrazione tra sapere scientifico ed esperienza

sul campo richiamato, come riferimento teorico complementare, dalla prospettiva del *Living Lab* (Merino-Barbancho et al., 2023; Hernández et al., 2025)

La verifica di H2 mostra una convergenza delle tre fonti sulla presenza di relazioni B2B e iniziative di *Corporate Social Responsibility* nelle quali le imprese assumono un ruolo che supera quello di semplice finanziatore o donatore.

Le interviste evidenziano la loro traduzione operativa in attività condivise e commesse commerciali, e indicano inoltre che l'acquisizione di nuove *partnership* avviene prevalentemente *inbound*, mentre non si rileva un contributo specifico e identificabile del marketing alla ricerca *outbound* di nuove collaborazioni.

Nei documenti esaminati sono presenti accordi e collaborazioni formalizzate. Gli aspetti economico-finanziari dell'attività possono essere letti nei bilanci d'esercizio, mentre l'impatto sociale non risulta misurato con strumenti formali. Le *partnership* con le imprese vengono raccontate sui canali digitali, contribuendo alla comunicazione dell'identità sociale di Rurabilandia. Il passaggio dal contatto iniziale all'avvio di collaborazioni o acquisti B2B non è invece sostenuto da strumenti digitali specifici.

Il confronto tra le fonti indica che il marketing contribuisce soprattutto alla valorizzazione della proposta di valore e alla sua legittimazione presso gli interlocutori privati. Nelle pratiche osservate, questa funzione si manifesta attraverso la comunicazione delle *partnership* e delle iniziative di CSR, la valorizzazione delle giornate di volontariato aziendale e di *team building* come occasioni di interazione diretta con Rurabilandia e la proposta di prodotti e regalistica *corporate* nell'ambito delle relazioni B2B. Quanto osservato richiama prevalentemente una funzione relazionale del marketing, poiché reputazione e riconoscibilità dell'organizzazione sostengono la costruzione e il consolidamento dei rapporti con imprese e *partner*, mentre una componente di marketing

esperienziale si riscontra nelle collaborazioni che prevedono la partecipazione diretta delle imprese alle attività della struttura. Rimane invece meno strutturato il contributo del marketing allo sviluppo sistematico di nuove relazioni B2B, sia sul versante *outbound* sia attraverso strumenti digitali orientati alla conversione commerciale; a ciò si aggiunge la limitata misurazione formale del valore sociale generato. Per queste ragioni, H2 può ritenersi parzialmente supportata.

Il ruolo attribuito all'Elica Economica come attore nella co-creazione e valorizzazione del valore economico e sociale risulta invece riscontrato. Le imprese partecipano attraverso risorse, competenze, volontariato aziendale, attività di *team building*, opportunità commerciali e commesse che coinvolgono direttamente l'organizzazione e gli utenti del Centro Diurno. La compresenza di partecipazione diretta e relazioni commerciali conferisce alle collaborazioni osservate un carattere di reciprocità, coerente con la co-creazione del valore (Prahalad & Ramaswamy, 2004) e con la logica del *Creating Shared Value* (Porter & Kramer, 2011), nella quale finalità economiche e sociali si integrano nella relazione con i *partner* privati.

L'analisi di H3 conferma, attraverso le tre fonti, la presenza di una rete politico-istituzionale multilivello ampia e articolata. La documentazione permette di ricostruire l'assetto attraverso accordi, autorizzazioni, convenzioni e atti ufficiali di carattere programmatico, mentre le interviste aiutano a comprendere il funzionamento concreto e le difficoltà legate ai rapporti con il sistema pubblico. Sui canali digitali, infine, trovano spazio iniziative istituzionali, collaborazioni e occasioni che vedono la presenza di esponenti istituzionali.

Da quanto osservato, il marketing contribuisce soprattutto alla rappresentazione delle attività e delle relazioni istituzionali, svolgendo una funzione di mediazione comunicativa tra

Rurabilandia e gli interlocutori pubblici e favorendo, al tempo stesso, la riconoscibilità e la legittimazione dell'organizzazione.

Operativamente, questa funzione si manifesta principalmente attraverso attività di pubbliche relazioni, *cross-sharing* con gli enti sui canali digitali, comunicazione di iniziative pubbliche, dirette *streaming* e valorizzazione della presenza e degli *endorsement* di rappresentanti istituzionali; queste attività sono riconducibili soprattutto alla comunicazione istituzionale e all'*institutional branding*, attraverso cui le relazioni con il sistema pubblico rafforzano la visibilità, la reputazione e la legittimazione dell'organizzazione.

La componente più propriamente B2G prevista da H3 risulta invece ancora poco strutturata sul piano operativo. Le interviste segnalano discontinuità legate ai cicli politico-amministrativi, mentre la documentazione evidenzia i vincoli connessi all'assetto *in-house* e al controllo pubblico. Mancano inoltre strumenti formali che permettano al marketing di presentare in modo sistematico esigenze operative e informazioni organizzative in forme facilmente utilizzabili dalla Pubblica Amministrazione. Nel complesso, la funzione di mediazione comunicativa e relazionale con gli interlocutori istituzionali trova riscontro soprattutto sul piano comunicativo e reputazionale, ma i limiti emersi sul versante B2G portano a considerare H3 solo parzialmente supportata.

La triangolazione evidenzia con chiarezza che gli attori pubblici definiscono condizioni normative e programmatiche, attivano risorse, autorizzano attività e contribuiscono al raccordo tra diversi livelli decisionali. Si conferma quindi il ruolo dell'Elica Politico-Istituzionale come regista e abilitatore dell'ecosistema, pur in presenza di difficoltà burocratiche e cambiamenti legati alle diverse fasi politico-amministrative che possono incidere sul suo funzionamento operativo.

La verifica di H4 evidenzia che dalle tre fonti emerge una partecipazione concreta della società civile alle attività di Rurabilandia. Le esperienze proposte coinvolgono famiglie, visitatori, volontari e soggetti della comunità che interagiscono con i ragazzi del Centro Diurno. Il marketing sociale sostiene le iniziative di inclusione e il rapporto con il territorio, favorendo il coinvolgimento attivo della società civile nella co-creazione e nella diffusione del valore sociale, mentre il marketing esperienziale valorizza laboratori, eventi e attività sul campo come momenti di incontro tra i ragazzi del Centro Diurno e i visitatori.

L'esperienza vissuta viene raccontata nei contenuti pubblicati online, nelle recensioni e nell'*e-WOM*, contribuendo alla diffusione del valore sociale e alla reputazione dell'organizzazione. Le valutazioni positive espresse online, unitamente alle forme di partecipazione rilevate nelle altre fonti, offrono ulteriori segnali della qualità delle relazioni costruite con la comunità. Le evidenze raccolte mostrano quindi un effettivo riscontro delle dinamiche di ascolto, *engagement* e relazione previste da H4. La raccolta dei *feedback* e il *follow-up* risultano tuttavia ancora poco sistematizzati e potrebbero essere organizzati con maggiore continuità; tale limite riguarda il grado di strutturazione della gestione relazionale, senza mettere in discussione il coinvolgimento attivo della società civile osservato nelle tre fonti. H4 risulta pertanto supportata.

Quanto al ruolo attribuito all'Elica della Società Civile, i *feedback* e le valutazioni spontanee di visitatori e altri *stakeholder* permettono di riconoscerne la funzione di sensore attivo, perché restituiscono impressioni e giudizi sull'esperienza vissuta. La partecipazione diretta di cittadini, famiglie e visitatori alle attività proposte e la condivisione dell'esperienza sui canali digitali, attraverso recensioni e testimonianze, permettono invece di riconoscere il ruolo di *prosumer*. Questi elementi confermano quindi il doppio ruolo attribuito all'Elica della Società Civile.

Infine, l'analisi di H5 mostra che l'ambiente naturale entra direttamente nelle attività di Rurabilandia. La terra e il lavoro agricolo, come raccontato nelle interviste, fanno parte dei percorsi educativi, inclusivi e di sviluppo dell'autonomia. A questo si affiancano le pratiche agricole e gli interventi orientati alla sostenibilità riportati nei documenti. Anche la comunicazione online richiama con frequenza la ruralità, la stagionalità, le produzioni e il territorio. Agricoltura biologica, filiera corta e attività svolte nell'ambiente rurale concorrono così a definire il carattere produttivo, sociale ed educativo dell'offerta.

In questo ambito, il marketing contribuisce a collegare territorio, pratiche agricole, sostenibilità, inclusione e identità rurale, valorizzando l'ambiente come componente della proposta di valore e sostenendone la differenziazione e il posizionamento. Il contributo osservato combina soprattutto marketing territoriale ed esperienziale. Se il marketing territoriale valorizza le risorse ambientali e l'identità rurale ai fini del posizionamento, attraverso la comunicazione della ruralità, della stagionalità, della filiera corta e delle produzioni biologiche, il marketing esperienziale si esprime invece nelle attività di *outdoor education* e nelle esperienze dirette nell'ambiente rurale. Il rapporto con la terra e con il lavoro agricolo diviene dunque parte dell'esperienza proposta a visitatori, studenti e altri partecipanti.

La funzione del marketing trova riscontro nella valorizzazione dell'ambiente naturale come componente della proposta di valore, mentre risulta meno chiara la relazione tra tale valorizzazione e la fiducia degli *stakeholder*. Le fonti non consentono infatti di ricondurre con certezza il rafforzamento della fiducia alla componente ambientale o alle relative attività di marketing. Tale limite è accentuato dalla mancanza di KPI ambientali, che riduce la possibilità di rendere oggettivamente verificabili e comunicabili i risultati conseguiti sul piano della sostenibilità. Per questo motivo, H5 risulta parzialmente supportata.

Il ruolo attribuito all'Elica dell'Ambiente Naturale come risorsa terapeutica e *driver* strategico risulta invece riscontrato. La componente terapeutica è documentata nelle interviste e nei contenuti online, in cui l'agricoltura sociale e il rapporto con la natura vengono descritti come elementi rilevanti nei percorsi educativi, riabilitativi e di benessere degli utenti del Centro Diurno, senza attribuire a tali attività effetti clinici generalizzabili.

La funzione di *driver* strategico si riconosce invece nell'integrazione della terra e delle attività agricole nei percorsi inclusivi e, al contempo, nel sostegno a produzioni, servizi e identità territoriale. Nel loro insieme, questi risultati sono coerenti con la letteratura sull'agricoltura sociale, che attribuisce all'ambiente rurale funzioni produttive, educative, inclusive e relazionali.

4.3.2 Interazioni tra le eliche e contributo del marketing al coordinamento strategico e relazionale

Dopo aver discusso le modalità attraverso cui le singole componenti della Quintupla Elica si manifestano nel caso e aver verificato le specifiche ipotesi di marketing ad esse associate, il presente paragrafo adotta una prospettiva trasversale, finalizzata a comprendere come le diverse dimensioni dell'ecosistema interagiscano tra loro e se, e in quale misura, il marketing contribuisca al loro raccordo strategico e relazionale. Questa lettura consente inoltre di rispondere alla RQ2, approfondendo il modo in cui le pratiche di marketing intervengono nella costruzione e nell'evoluzione dei rapporti tra gli *stakeholder* e nella valorizzazione dell'identità e dell'esperienza di Rurabilandia.

L'analisi trasversale mostra, infatti, che le risorse mobilitate all'interno dell'ecosistema non seguono percorsi esclusivamente lineari, ma si combinano in attività e progettualità nelle

quali conoscenze, risorse economiche e ambientali, competenze, relazioni e sostegno istituzionale possono convergere e assumere funzioni differenti.

Una prima evidenza significativa dell'interazione tra le eliche emerge dal progetto “*Dalla terra alle nostre mani*”, nel quale interagiscono l'Elica dell'Ambiente Naturale, l'Elica della Società Civile e quella Politico-Istituzionale. La componente ambientale si manifesta concretamente nelle attività di coltivazione biologica, cura dell'orto e raccolta di frutta, ortaggi e olive, nelle quali sono direttamente coinvolti i ragazzi del Centro Diurno. Tali attività introducono nel progetto una componente di apprendimento esperienziale, poiché, attraverso il *learning by doing*, diventano anche occasioni di acquisizione e condivisione di competenze pratiche, autonomia e collaborazione.

Il coinvolgimento politico-istituzionale trova invece un riscontro nell'erogazione di 20.000 euro da parte della Regione Abruzzo destinati specificamente al progetto. Nell'iniziativa convergono pertanto risorse ambientali, competenze esperienziali, partecipazione dei ragazzi e risorse pubbliche.

La specifica funzione del marketing deve essere distinta dalle attività agricole, formative e istituzionali svolte dai diversi attori. Essa si sostanzia soprattutto nelle modalità con cui il progetto viene comunicato e rappresentato pubblicamente.

Un riscontro puntuale è rappresentato dal post del 30 ottobre 2025⁹⁵ dedicato al progetto, nel quale sono presenti diverse immagini dei ragazzi impegnati nell'orto e nelle attività di raccolta. Il testo gioca sul significato del “raccolto”, inteso come frutto del lavoro agricolo e come bagaglio di competenze e autonomia maturate dai ragazzi. I tag al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e alla Regione Abruzzo richiamano inoltre la presenza di attori

⁹⁵ Pagina ufficiale Facebook *Rurabilandia*, post del 30 ottobre 2025, cit.

istituzionali, mentre i riferimenti alle coltivazioni biologiche, alla stagionalità e alla filiera corta introducono la componente ambientale, collegandola all'identità rurale di Rurabilandia.

Il marketing contribuisce quindi, sul piano comunicativo, a mettere in relazione, mediante i contenuti pubblicati sui social, elementi appartenenti a componenti diverse dell'ecosistema, ricomponendoli in una narrazione unitaria. Nell'ambito del progetto, però, non risultano utilizzati strumenti strutturati per raccogliere *feedback*, misurare i risultati prodotti dall'esperienza e restituirli sistematicamente agli attori coinvolti. Il marketing rende quindi leggibile la convergenza tra ambiente, inclusione e sostegno pubblico, ma non la inserisce ancora in un circuito continuativo di informazione, valutazione e apprendimento tra le diverse componenti dell'ecosistema.

Un altro punto di intersezione dell'ecosistema riguarda le relazioni con le imprese che coinvolgono l'Elica Economica, l'Elica della Società Civile e, in alcune iniziative, l'Elica Politico-Istituzionale. Il rapporto con le imprese si articola in diverse forme di interazione.

Le *partnership* riferite alla *Corporate Social Responsibility* attivano risorse economiche, strumentali e professionali, anche mediante volontariato d'impresa ed eventi di *team building*. Un esempio significativo di CSR è la collaborazione con Fameccanica.Data S.p.A., formalizzata attraverso un accordo quadro e concretizzata in giornate di volontariato e attività nelle quali i dipendenti affiancano i ragazzi del Centro Diurno. La collaborazione mette quindi in relazione risorse e competenze dell'impresa con la finalità inclusiva di Rurabilandia, dando luogo a una concreta partecipazione del soggetto economico alla produzione di valore sociale.

A tali *partnership* si aggiungono i rapporti propriamente commerciali, come i contratti di fornitura B2B. Un'evidenza è rappresentata dalla regalistica destinata ad Aran World S.r.l.,

con una commessa di oltre 500 cesti natalizi, in cui la finalità sociale si collega alla componente produttiva e commerciale dell'organizzazione.

Sul piano della CSR il marketing comunica le *partnership* e documenta sui canali digitali le esperienze realizzate con le imprese. Ne è un esempio il post dedicato alla *convention* di Fameccanica.Data S.p.A. e alla giornata di molitura dell'olio EVO⁹⁶, in cui la collaborazione viene presentata anche come esperienza di partecipazione e inclusione. Sul piano B2B, invece, propone prodotti e regalistica *corporate* e sostiene la gestione delle relazioni con le imprese, che si sviluppano prevalentemente secondo una dinamica *inbound*.

Il marketing comunica quindi il valore associato all'incontro tra impresa e missione sociale e lo utilizza come elemento di riconoscibilità e legittimazione presso gli interlocutori economici, ma il suo contributo è più limitato nello sviluppo sistematico delle relazioni commerciali e nella misurazione del valore sociale generato.

Un'ulteriore interazione rilevante è quella che si sviluppa intorno al Food Truck, che connette l'Elica Economica, quella Politico-Istituzionale e l'Elica della Società Civile.

Quanto alla componente economica, la BCC Castiglione Messer Raimondo e Pianella ha sostenuto l'acquisto del mezzo, destinato ad ampliare le possibilità di vendita dei prodotti e ad aumentare la presenza del marchio Rurabilandia sul territorio grazie alla natura itinerante del progetto. Nel contesto politico-istituzionale, l'iniziativa risulta presente nel confronto programmatico tra Regione Abruzzo e ASP 2 relativo al suo avvio operativo e ha acquisito ulteriore visibilità con l'inaugurazione alla quale ha partecipato la Ministra per le Disabilità Alessandra Locatelli. La componente della Società Civile si riconosce invece nella finalità inclusiva del progetto e nel coinvolgimento dei beneficiari nelle attività connesse al Food

⁹⁶ Pagina ufficiale Facebook Rurabilandia, post del 18 dicembre 2025, *cit.*

Truck, che amplia le occasioni di contatto con la comunità e con i pubblici raggiunti sul territorio.

L'intersezione riguarda quindi l'apporto di risorse strumentali e l'ampliamento delle opportunità commerciali, l'inserimento dell'iniziativa nella rete di interlocuzione istituzionale e la sua funzione inclusiva e relazionale nei confronti dei beneficiari e della comunità.

Anche in questo caso il contributo del marketing può essere ricondotto ad azioni osservabili. Il Food Truck viene promosso sui canali digitali, la sua capacità di raggiungere pubblici più ampi viene sostenuta anche mediante collaborazioni con *creator* di fama nazionale e l'inaugurazione viene comunicata valorizzando la presenza degli interlocutori istituzionali. Queste azioni collegano la nuova opportunità commerciale alla missione sociale dell'organizzazione e, contemporaneamente, ne rafforzano la visibilità territoriale e istituzionale.

Parallelamente, si rileva un limite di tipo informativo. La forte visibilità digitale del Food Truck non è ancora accompagnata da un sistema capace di raccogliere e utilizzare in modo continuativo i dati generati dalle interazioni. Il marketing opera quindi nella promozione dell'iniziativa e nella valorizzazione dei legami attivati con pubblico e istituzioni, ma non dispone ancora di strumenti per utilizzare in modo continuativo le informazioni generate da tali relazioni.

Particolare rilievo assume la progettualità legata all'Agricampeggio nella quale convergono l'Elica dell'Ambiente Naturale, l'Elica della Società Civile e l'Elica Politico-Istituzionale, mentre una componente economica è riconducibile all'ampliamento dell'offerta ricettiva previsto dal progetto.

La componente ambientale si inserisce nel più ampio percorso di efficientamento energetico della struttura, documentato dal progetto “*We Care*”⁹⁷, che prevede l’installazione di una pergola fotovoltaica, sistemi di accumulo e pompe di calore. L’orientamento alla sostenibilità è coerente con l’obiettivo di sviluppare la futura struttura ricettiva secondo un modello a ridotto impatto ambientale.

La componente della Società Civile trova espressione nella finalità inclusiva del progetto e nel sostegno richiesto alla comunità attraverso la campagna del 5x1000. Sul versante politico-istituzionale, tali progettualità sono state presentate e discusse nel confronto tra Regione Abruzzo e ASP 2, documentato dalla conferenza istituzionale del 18 marzo 2026.

Nella promozione digitale del progetto e nella mobilitazione del sostegno della comunità, il marketing agisce concretamente. L’Agricampeggio viene infatti presentato sui canali online come futura struttura ricettiva e come spazio collegato al “*Dopo di Noi*” e alla campagna del 5x1000. A ciò si affianca, più in generale, la comunicazione degli interventi di efficientamento energetico, che rafforza la presenza della sostenibilità ambientale nella rappresentazione complessiva di Rurabilandia. In questo modo, la comunicazione rende riconoscibile il collegamento tra ruralità, inclusione, autonomia e sviluppo dell’offerta ricettiva, affiancandovi il più ampio orientamento alla sostenibilità ambientale.

Il marketing contribuisce quindi a rappresentare in modo unitario la convergenza tra componente ambientale, partecipazione della comunità e progettualità istituzionale, ma la sua funzione rimane prevalentemente comunicativa, poiché non risultano strumenti strutturati per misurare gli effetti ambientali degli interventi né, più in generale, sistemi di gestione continuativa delle relazioni e dei *feedback*.

⁹⁷ Progetto *WE CARE*, cit. sopra alla nota 68.

Distinto, sebbene collegato ad alcune di queste progettualità, è il “*Dopo di Noi*”, che costituisce un punto di intersezione soprattutto tra l’Elica della Società Civile e l’Elica Politico-Istituzionale. La prima trova espressione nei bisogni di autonomia delle persone con disabilità e delle loro famiglie; la seconda opera attraverso la programmazione e il sostegno dei relativi percorsi. Presentato nel confronto istituzionale del marzo 2026 tra Regione Abruzzo e ASP 2, il progetto “*Dopo di Noi*” prevede la ristrutturazione di un casale da 25 posti per assistenza diurna e notturna.

Su questa iniziativa le attività di marketing sono orientate a rendere pubblica la progettualità, a collegarla ai temi dell’autonomia e dell’inclusione e, nei contenuti in cui compare accanto all’Agricampeggio, a inserirla nella più ampia narrazione della ruralità e della sostenibilità di Rurabilandia.

Operativamente, ciò avviene attraverso i contenuti diffusi sui canali digitali e mediante la comunicazione della campagna del 5x1000, che consente alla comunità di riconoscere il progetto e di sostenerlo.

Le fonti analizzate mostrano che, rispetto al “*Dopo di Noi*”, il marketing agisce soprattutto sul piano comunicativo, sostenendo la riconoscibilità del progetto presso comunità e istituzioni. Rimane invece limitata la mediazione informativa B2G, intesa come capacità di organizzare e restituire agli interlocutori pubblici informazioni, risultati e bisogni progettuali in forme sistematiche e utilizzabili nei processi decisionali.

Tabella 4.5 – *Principali interazioni tra le eliche e funzione trasversale del marketing*

Connessione tra eliche	Evidenza principale	Funzione del marketing
Ambiente naturale ↔ Società civile ↔ Politico-istituzionale	Dalla terra alle nostre mani: attività agricole, competenze, autonomia e sostegno pubblico.	Rende riconoscibile il legame tra agricoltura, apprendimento, inclusione e sostegno istituzionale.
Economica ↔ Società civile (+ Ambiente naturale in alcune attività)	CSR, volontariato aziendale e commesse B2B; in alcune attività valorizzazione delle risorse agricole e ambientali.	Comunica le partnership, documenta le esperienze e collega valore sociale, economico e rurale.
Economica ↔ Società civile ↔ Politico-istituzionale	Food Truck: sostegno della BCC e coinvolgimento istituzionale.	Promuove il progetto, ne amplia la visibilità territoriale e valorizza il coinvolgimento istituzionale.
Ambiente naturale ↔ Società civile ↔ Politico-istituzionale	Agricampeggio: ruralità, sostenibilità, 5x1000 e programmazione istituzionale.	Promuove digitalmente il progetto e collega ruralità, sostenibilità, inclusione, autonomia e 5x1000.
Società civile ↔ Politico-istituzionale	Dopo di Noi: bisogni di autonomia e intervento degli attori pubblici.	Comunica la progettualità inclusiva e la collega ai temi dell'autonomia e del sostegno della comunità.

Fonte: *elaborazione propria sulla base della triangolazione delle evidenze empiriche*

La lettura trasversale delle connessioni consente di analizzare, da un lato, il grado di integrazione tra le componenti dell'ecosistema e, dall'altro, il contributo del marketing al raccordo tra tali componenti.

Per quanto riguarda il grado di integrazione, emergono differenti configurazioni tra le eliche.

Una configurazione particolarmente evidente coinvolge l'Elica della Società Civile e l'Elica Economica, alle quali, in diverse attività, si affianca anche l'Elica dell'Ambiente Naturale.

Le risorse agricole e ambientali sono infatti utilizzate in attività inclusive, prodotti, servizi ed esperienze che hanno un valore sociale ed economico. Un'altra interazione significativa riguarda il raccordo tra l'Elica Economica, l'Elica della Società Civile e quella Politico-

Istituzionale, nel quale convergono risorse economiche, finalità inclusive e sostegno pubblico.

Più discontinui e meno sistematici risultano invece alcuni collegamenti che coinvolgono l'Elica della Conoscenza, soprattutto per quanto riguarda la circolazione bidirezionale e continuativa della conoscenza tra esperienza sul campo e ricerca scientifica, nonché alcuni aspetti dell'interazione con l'Elica Politico-Istituzionale, principalmente sul piano tecnico-amministrativo. Ciò non implica una minore presenza di tali eliche, ma una minore sistematicità di alcuni loro rapporti con l'ecosistema.

Quanto al contributo del marketing, i risultati permettono di distinguere due ambiti caratterizzati da un diverso grado di sviluppo. Il primo, più consolidato, riguarda la valorizzazione e la rappresentazione delle connessioni già attivate tra risorse, attività e finalità appartenenti a eliche differenti. Come osservato nei singoli progetti, il marketing interviene concretamente con la comunicazione delle iniziative, la narrazione delle esperienze, la promozione delle *partnership*, la diffusione di contenuti digitali, la cura delle relazioni con gli *stakeholder* e la valorizzazione delle occasioni pubbliche e dei *touchpoint* in presenza. Queste azioni rendono più riconoscibili presso pubblici diversi le connessioni tra componenti economiche, sociali, ambientali e istituzionali e le riconducono a una proposta di valore comune.

La seconda area, meno sviluppata, riguarda invece la capacità di sistematizzare le informazioni, i dati e i riscontri generati dai rapporti tra gli attori. I limiti rilevati nei diversi progetti convergono infatti nella debole organizzazione dei flussi informativi: la conoscenza scientifica è ancora poco integrata nelle modalità operative dell'organizzazione; il valore sociale e ambientale viene comunicato più di quanto sia misurato con continuità; i riscontri della Società Civile sono presenti e alimentano le dinamiche di ascolto e partecipazione, ma

non risultano organizzati in un processo continuativo di raccolta, restituzione e utilizzo; l'interlocuzione con gli attori pubblici appare più matura sul piano relazionale e comunicativo che su quello tecnico-informativo.

La triangolazione consente dunque di osservare come il marketing supporti le relazioni e il raccordo tra le diverse eliche, senza sovrapporsi ai meccanismi formali di *governance* e senza arrivare a svolgere una funzione di coordinamento pienamente strutturata. Tale risultato va letto anche alla luce del carattere relativamente recente della funzione di marketing in forma dedicata, introdotta nell'organizzazione solo negli ultimi due anni e ancora in fase di consolidamento. Dall'intervista al Responsabile marketing, emerge infatti come tale funzione sia tuttora in evoluzione e come vi sia la volontà di ampliarne progressivamente strumenti e ambiti di intervento⁹⁸.

È soprattutto sul versante della gestione e dell'utilizzo delle informazioni che si colloca la risposta alla RQ3. Le conoscenze circolano ancora in modo prevalentemente relazionale e risultano poco sistematizzate sul piano organizzativo e digitale. La triangolazione non rileva un impiego strutturato di strumenti *data-driven*, CRM, *dashboard* o altre soluzioni digitali per la gestione continuativa delle informazioni. Gli strumenti del Marketing 5.0 rappresentano pertanto, allo stato attuale, una possibilità di supporto a processi ancora non pienamente sviluppati.

4.4 IMPLICAZIONI MANAGERIALI: STRUMENTI PER IL RAFFORZAMENTO DELLA FUNZIONE DI MARKETING

A partire dai limiti emersi, il paragrafo approfondisce due direttrici manageriali di carattere trasversale: il rafforzamento della continuità relazionale e della gestione delle informazioni

⁹⁸ D. Simone Centorame, intervista del 17 maggio 2026, *cit.*

sugli *stakeholder*, mediante il *Social CRM*, affiancato dal *service Blueprint* (4.4.1), e il potenziamento della misurazione, rendicontazione e comunicazione del valore generato, attraverso l'introduzione del Bilancio Sociale (4.4.2).

4.4.1 Dal presidio dei social alla gestione integrata delle relazioni: *service blueprint* e Social CRM nella prospettiva del Marketing 5.0

La triangolazione delle evidenze restituisce un livello di digitalizzazione di Rurabilandia ancora essenziale e prevalentemente orientato alla comunicazione. Dall'analisi emerge infatti che i canali digitali vengono utilizzati soprattutto per raccontare le attività, promuovere le iniziative e mantenere il contatto con la *community*, mentre non risultano strumenti integrati per organizzare i contatti generati, conservare lo storico delle interazioni, gestire i *feedback* e programmare attività di *follow-up*. Il limite è quindi rappresentato dalla distanza tra l'ampiezza del patrimonio relazionale costruito da Rurabilandia e la capacità di trasformarlo in flussi informativi utilizzabili nel tempo.

Il Responsabile marketing, in sede di intervista, manifesta la volontà di intercettare risorse regionali per compiere un «salto di qualità» tecnologico. Definisce il livello di digitalizzazione attuale «essenziale e prevalentemente operativo» e osserva come l'impiego delle tecnologie digitali si concentri «quasi interamente sulla gestione dei canali *social network*»⁹⁹, utilizzati per raccontare le attività, promuovere gli eventi e mantenere il contatto con la *community*. Si delinea così un possibile passaggio da una digitalizzazione prevalentemente comunicativa a una gestione più strutturata delle relazioni e dei dati.

⁹⁹ D. Simone Centorame, intervista del 17 maggio 2026, *cit.*

L'intervistato richiama, in particolare, la prospettiva di partecipare a una misura FESR regionale dedicata alla digitalizzazione. Sul piano della programmazione attualmente verificabile, una misura tematicamente coerente è rappresentata dall'avviso "Digitalizzazione delle PMI"¹⁰⁰, attivato nell'ambito del PR FESR Abruzzo 2021-2027, Priorità I "Ricerca, competitività e sviluppo", Obiettivo specifico 1.2, Azione 1.2.2, finalizzata al sostegno delle imprese nella diversificazione delle strategie di marketing e dei canali di vendita e nel rafforzamento dell'*e-commerce*. La misura presenta una significativa coerenza con alcune delle tecnologie abilitanti del Marketing 5.0 discusse nel paragrafo 2.3. L'art. 10 comprende infatti, tra i progetti finanziabili, strumenti digitali per la gestione dei rapporti con clienti e *prospect*, acquisizione e gestione dei contatti, *marketing automation*, CRM e *analytics*; sistemi integrati CRM ed ERP; gestione automatizzata dei *lead*, *customer care*, notifiche e *workflow*; *dashboard* gestionali e strumenti di analisi; servizi *cloud* e *SaaS*; nonché IoT, sensoristica e intelligenza artificiale, purché direttamente funzionali ai processi aziendali interessati dal progetto.

Il bando dispone di fondi per circa 10 milioni di euro e prevede contributi compresi tra il 40% e il 70% delle spese ammissibili, per progetti di almeno 10.000 euro e fino a 100.000 euro di contributo. Le possibilità per Rurabilandia di rientrare nei limiti di ammissibilità sono da verificare. Il bilancio del 2025 individua come principale l'attività riportata al codice ATECO 01.50.00, corrispondente ad aziende agricole ad indirizzo misto, mentre il bando prevede esclusioni settoriali in base ai limiti e requisiti di MPMI. La partecipazione totalitaria dell'ASP 2 di Teramo rende quindi necessario un accertamento preliminare dell'effettiva ammissibilità alla misura.

¹⁰⁰ Regione Abruzzo, *Avviso digitalizzazione PR FESR*, 17 luglio 2026. Disponibile all'indirizzo: <https://trasparenza.regione.abruzzo.it/system/files/allegati/10639/2026-07-17/avviso-digitalizzazione-pr-fesr-1221.pdf> (ultimo accesso: 13 settembre 2026).

Indipendentemente dall'eventuale accesso al finanziamento FESR, il limite rilevato suggerisce l'introduzione progressiva di un *Social Customer Relationship Management* (Social CRM), coerente con le tipologie di intervento previste dall'Avviso. Come discusso nel paragrafo 2.3, pur non coincidendo con una delle cinque componenti individuate da Kotler et al. (2021), il Social CRM può supportare diverse logiche del Marketing 5.0: il *data-driven marketing*, attraverso l'organizzazione di interazioni e riscontri; il *contextual marketing*, attraverso una gestione differenziata dei *touchpoint* in relazione all'interlocutore; e, in termini complementari, l'*agile marketing*, rendendo le informazioni più rapidamente disponibili per il *follow-up* e l'adattamento delle azioni.

Il Social CRM integra processi relazionali e tecnologie *social* in un sistema condiviso di gestione delle informazioni (Trainor et al., 2014). Sul piano operativo, potrebbe consentire di classificare i contatti per tipologia di *stakeholder*, registrare lo storico delle interazioni e programmare attività di *follow-up*. Per Rurabilandia ciò significherebbe, ad esempio, distinguere visitatori, famiglie, imprese e partner istituzionali, mantenendo traccia delle richieste ricevute, dei riscontri e delle successive occasioni di contatto. Il sistema potrebbe inoltre supportare promemoria, comunicazioni mirate e semplici indicatori relativi alla continuità delle relazioni. In questo modo, informazioni oggi distribuite tra diversi canali potrebbero essere rese più accessibili e utilizzabili dalla funzione di marketing.

La gestione di queste informazioni richiede però di individuare prima i momenti nei quali si generano e i diversi percorsi di relazione con gli *stakeholder*. Per questo, al Social CRM potrebbe essere affiancato il *service blueprint*, uno strumento di mappatura dei processi.

È proprio dal confronto tra interviste, documentazione e fonti digitali che emergono, seppure in forme differenti, gli elementi utili per la sua costruzione: le categorie di interlocutori, i canali e le occasioni di contatto, le attività e i servizi fruiti, alcuni processi organizzativi

sottostanti e le interazioni successive all'esperienza. Le interviste evidenziano, in particolare, l'intensità delle relazioni dirette e, al contempo, la limitata raccolta sistematica dei riscontri e del *follow-up*; la documentazione consente di ricostruire servizi, attività e rapporti formalizzati con scuole, imprese e altri *partner*; le fonti digitali rendono invece osservabili numerosi *touchpoint* attraverso i quali l'offerta viene conosciuta, raccontata e successivamente commentata o condivisa.

Il *service blueprint* consentirebbe quindi di organizzare questi elementi in una rappresentazione operativa dei principali percorsi relazionali, individuando per ciascuna fase i *touchpoint*, le attività interne che la sostengono e le informazioni da raccogliere.

Una prima applicazione pilota potrebbe riguardare il percorso dei visitatori e delle famiglie, dalla ricerca delle informazioni e dalla prenotazione fino all'esperienza in struttura, alla raccolta dei riscontri e alle successive occasioni di contatto. Analoghe mappe potrebbero essere progressivamente predisposte per le visite scolastiche e per i rapporti con le imprese, comprese *partnership*, iniziative di CSR, regalistica e commesse B2B.

Tabella 4.6 – *Proposta di service blueprint semplificato per il percorso di visitatori e famiglie di Rurabilandia*

Fase della relazione	Azione del visitatore	Touchpoint con Rurabilandia	Attività organizzativa di supporto	Informazione utile da rilevare	Possibile azione successiva
Ricerca dell'offerta	Consulta sito e social per conoscere attività, menù, eventi e servizi	Sito web, Facebook, Instagram	Aggiornamento delle informazioni e dei contenuti	Canale attraverso cui è stata conosciuta Rurabilandia	—
Richiesta di informazioni	Chiede disponibilità, prezzi o informazioni sulle attività	Telefono, e-mail, social, altri canali di contatto	Gestione della richiesta e verifica della disponibilità	Tipologia di richiesta, servizio di interesse, provenienza del contatto	Ricontatto o invio delle informazioni
Prenotazione	Conferma la partecipazione o il servizio	Contatto diretto con lo staff	Registrazione della prenotazione e organizzazione delle attività	Data, numero partecipanti, servizio/attività scelta, recapito	Conferma e promemoria
Arrivo e accoglienza	Accede alla struttura	Personale e spazi di accoglienza	Coordinamento tra attività previste, ristorazione e personale	Presenza effettiva ed eventuali richieste	—
Fruizione dell'esperienza	Partecipa alla ristorazione, ai laboratori e alle attività nella fattoria	Operatori, ragazzi, spazi agricoli e ricreativi	Coordinamento delle attività e dei servizi	Preferenze, richieste, eventuali criticità segnalate	—
Conclusione dell'esperienza	Termina la visita o l'attività	Personale/cassa	Chiusura del servizio	Disponibilità a ricevere successive comunicazioni, nel rispetto del consenso	Invito al feedback
Post-esperienza	Lascia una recensione, commenta i contenuti o ricontatta Rurabilandia	Google Reviews, social, e-mail/altri canali	Raccolta e gestione del feedback	Valutazione, commento, eventuale interesse verso altre iniziative	Ringraziamento, risposta, eventuale follow-up
Continuità della relazione	Torna, partecipa a un nuovo evento o richiede un altro servizio	Canali fisici e digitali	Recupero dello storico della relazione	Frequenza dei contatti e delle successive partecipazioni	Comunicazione mirata su iniziative pertinenti

Fonte: *elaborazione propria sulla base delle evidenze empiriche della ricerca e della letteratura sul service blueprint.*

In considerazione della dimensione sociale di Rurabilandia, il Social CRM dovrebbe essere configurato secondo un principio di minimizzazione dei dati. Il *service blueprint* potrebbe supportare questa selezione, consentendo di limitare la raccolta alle informazioni necessarie alla gestione della relazione ed escludere dati sanitari o altre informazioni personali non pertinenti alle finalità di marketing.

Sotto il profilo economico, l'implementazione potrebbe procedere per fasi. La costruzione iniziale dei *service blueprint* potrebbe essere realizzata mediante strumenti già disponibili, come *Microsoft Excel*, senza richiedere specifici investimenti *software*. Per il Social CRM,

le attuali soluzioni *SaaS* mostrano invece come una configurazione di base possa essere attivata con costi relativamente contenuti: a titolo esemplificativo, una piattaforma multicanale come *Brevo*¹⁰¹ prevede un piano standard a partire da 17 euro al mese, al quale può essere associato il pacchetto *Sales Essentials* da 29 euro al mese, comprensivo, tra le altre funzionalità, di automazione commerciale e gestione delle interazioni provenienti da *Instagram* e *Facebook Messenger*. Per un numero limitato di utenti, il costo ricorrente delle licenze potrebbe pertanto collocarsi nell'ordine di alcune centinaia fino a circa 1.500 euro annui, in funzione delle funzionalità e delle postazioni attivate. A tali costi potrebbero aggiungersi quelli relativi alla configurazione iniziale, alla migrazione dei contatti, all'integrazione con i canali esistenti e all'affiancamento operativo. Considerando complessivamente tali voci, e a fini esclusivamente progettuali, si può ipotizzare un investimento iniziale nell'ordine di 2.000-5.000 euro.

Sul piano applicativo, la proposta presenta alcune criticità. La costruzione e l'aggiornamento dei *service blueprint* richiedono tempo e il coinvolgimento delle diverse aree organizzative. Il Social CRM, invece, funziona solo se i dati vengono inseriti e aggiornati con continuità, secondo criteri condivisi e nel rispetto dei principi di minimizzazione e tutela delle informazioni personali. Nel caso di Rurabilandia, entrambi gli strumenti dovrebbero comunque supportare la gestione delle relazioni senza appesantire modalità di contatto che restano fortemente dirette e personali.

¹⁰¹ I costi di licenza fanno riferimento alle tariffe pubblicate su <https://www.brevo.com/> (ultimo accesso: 13 settembre 2026).

4.4.2 Dalla narrazione alla rendicontazione del valore: il Bilancio Sociale come strumento di *accountability* e supporto alle relazioni con gli *stakeholder*

La triangolazione delle fonti mostra che Rurabilandia genera e comunica un articolato valore sociale, ma non lo ricompone ancora in uno strumento organico di rendicontazione. L'analisi documentale e le interviste indicano che la dimensione economico-finanziaria trova una rappresentazione formalizzata nei bilanci d'esercizio, mentre non risultano strumenti strutturati di rendicontazione o misurazione del valore sociale, pur in presenza di numerose attività inclusive e progettualità sociali documentate. Le fonti digitali evidenziano, inoltre, la capacità di comunicare attività, competenze, autonomia e partecipazione, insieme al coinvolgimento di famiglie e comunità. Le informazioni sul valore sociale generato rimangono però distribuite tra documenti e canali differenti. Un esempio significativo è il bilancio di sostenibilità 2024 di Falone Costruzioni E.R. S.r.l.¹⁰², nel quale Rurabilandia è richiamata nell'ambito delle iniziative di responsabilità sociale dell'impresa: la relazione con Rurabilandia trova quindi già una forma di rendicontazione presso uno *stakeholder* esterno, senza essere ancora raccolta in un analogo strumento interno.

Per passare dal valore prevalentemente narrato al valore rendicontato, si propone l'adozione di un bilancio sociale. Sotto il profilo normativo, la proposta assume carattere volontario. Rurabilandia è infatti configurata come S.r.l. Società Agricola a controllo pubblico dell'ASP 2 di Teramo e, sulla base della qualificazione giuridico-societaria ricostruita nell'analisi documentale, non è qualificata come impresa sociale né come ente del Terzo Settore soggetto all'obbligo di redazione del bilancio sociale. L'obbligo è infatti previsto, ai sensi dell'art. 9, comma 2, del D.Lgs. 112/2017, per le imprese sociali indipendentemente dalla

¹⁰² Falone Costruzioni s.r.l., *Bilancio di Sostenibilità 2024*, cit.

loro dimensione economica e, ai sensi dell'art. 14, comma 1, del D.Lgs. 117/2017, per gli enti del Terzo Settore diversi dalle imprese sociali con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori a un milione di euro.

L'assenza di un obbligo giuridico non esclude tuttavia l'adozione volontaria dello strumento. Pur essendo state emanate nell'ambito della disciplina del Terzo Settore e dell'impresa sociale, le *Linee guida per la redazione del bilancio sociale*¹⁰³ adottate con il D.M. 4 luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali possono offrire uno schema strutturato cui Rurabilandia può ispirare il proprio processo di rendicontazione, adattandone struttura e contenuti alle caratteristiche dell'organizzazione. Il documento ministeriale considera inoltre il bilancio sociale come esito finale della rendicontazione e come parte di un processo attraverso il quale l'organizzazione accresce progressivamente la propria capacità di rappresentare le attività svolte, coinvolgendo i diversi *stakeholder* e rendendo disponibili informazioni utili alla valutazione dei risultati sociali, economici e ambientali. Nel quadro della presente ricerca, il bilancio sociale assume particolare rilevanza rispetto alla Quintupla Elica, utilizzata come lente interpretativa dell'ecosistema di Rurabilandia. Lo strumento potrebbe raccogliere in un quadro unitario le informazioni relative ai rapporti con il sistema della conoscenza, le imprese, le istituzioni, la società civile e l'ambiente naturale, rendendo più leggibili le risorse impiegate, le attività svolte e i risultati conseguiti. Il suo contributo riguarda quindi l'*accountability*, la trasparenza e la circolazione delle informazioni tra gli attori, senza sovrapporsi ai meccanismi formali di *governance* e coordinamento dell'ecosistema.

¹⁰³ Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Decreto Ministeriale 4 luglio 2019*, disponibile all'indirizzo: <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2019/DM-04072019-Adozione-linee-guida-redazione-bilancio-sociale-enti-Terzo-settore.pdf> (ultimo accesso: 13 settembre 2026).

Ad esempio, nei rapporti con ASP 2, Regione, Comuni, soggetti finanziatori e *partner* istituzionali (*upward accountability*), il bilancio sociale può favorire chiarezza informativa e legittimazione; nelle relazioni con utenti, famiglie, *caregiver* e comunità (*downward accountability*), può invece offrire una lettura più accessibile dei risultati raggiunti e contribuire alla continuità della relazione con l'organizzazione. Il valore generato può così essere comunicato in forme più coerenti con le esigenze informative dei diversi *stakeholder*, favorendo una comunicazione maggiormente mirata ai differenti interlocutori.

La raccolta periodica delle informazioni e il confronto tra obiettivi programmati, attività realizzate e risultati osservati potrebbero inoltre alimentare un ciclo di rendicontazione, valutazione e riprogrammazione. Le informazioni raccolte consentirebbero di individuare criticità, verificare la pertinenza degli indicatori e orientare le decisioni successive. I risultati rendicontati verrebbero restituiti agli *stakeholder*, mentre i riscontri raccolti nel confronto con questi ultimi potrebbero alimentare la programmazione successiva. Il bilancio sociale svolgerebbe così una funzione esterna di restituzione e relazione e, sul piano interno, di apprendimento e supporto gestionale, mettendo inoltre a disposizione della funzione di marketing informazioni più ordinate e verificabili per comunicare il valore generato ai diversi *stakeholder*.

Quanto alla struttura e ai contenuti, il D.M. 4 luglio 2019 articola il bilancio sociale in otto sezioni informative. La prima sezione, dedicata alla metodologia adottata per la redazione, indica gli eventuali standard di rendicontazione utilizzati, i cambiamenti significativi intervenuti nel perimetro o nei metodi di misurazione rispetto al precedente periodo di rendicontazione e le ulteriori informazioni utili a comprendere il processo seguito.

Le informazioni generali sull'ente rientrano nella seconda sezione, che riporta gli elementi identificativi e organizzativi, tra cui denominazione, forma giuridica, sede principale ed

eventuali sedi operative. Sono inoltre indicate le aree territoriali in cui si svolgono le attività principali, le finalità perseguite dall'organizzazione, i suoi valori e le collaborazioni con altre imprese ed enti.

Nella terza sezione sono trattate la struttura, l'amministrazione e la *governance* e vengono descritti, ove presenti, la composizione della base sociale, l'assetto organizzativo, l'organigramma, le responsabilità e le modalità di partecipazione alle attività dell'ente. In tale ambito assume particolare rilievo anche l'individuazione dei principali *stakeholder* e delle modalità attraverso cui essi vengono coinvolti.

La quarta sezione, relativa alle persone che operano per l'ente, descrive tipologia, consistenza e composizione del personale retribuito e volontario, le attività di formazione e valorizzazione, i contratti applicati, le attività svolte dai volontari e, ove pertinenti, compensi, retribuzioni, indennità e rimborsi.

La quinta sezione, incentrata sulle attività e sugli obiettivi, descrive le azioni realizzate attraverso informazioni qualitative e quantitative, comprendendo i beneficiari diretti e indiretti, gli *output* prodotti e gli effetti generati sugli *stakeholder* chiave. Deve inoltre risultare leggibile la coerenza tra le attività realizzate e le finalità dell'organizzazione, nonché il rapporto tra obiettivi programmati e risultati effettivamente conseguiti, evidenziando gli eventuali fattori che ne hanno ostacolato il raggiungimento.

La sesta sezione, relativa alla situazione economico-finanziaria, riguarda la provenienza delle risorse economiche, distinguendo tra contributi pubblici e privati, le eventuali attività di raccolta fondi e le criticità emerse nella gestione, con indicazione delle azioni adottate per mitigarne gli effetti negativi.

La settima sezione, denominata "altre informazioni", comprende gli eventuali contenziosi o controversie rilevanti ai fini della rendicontazione sociale, le informazioni ambientali

pertinenti, ulteriori informazioni di natura non finanziaria — relative, ad esempio, ad aspetti sociali, parità di genere, diritti umani e prevenzione della corruzione — nonché informazioni sulle riunioni degli organi di gestione. Per le organizzazioni che svolgono attività nelle quali gli aspetti ambientali assumono particolare rilievo, come quelle in ambito agricolo, le linee guida prevedono inoltre la possibilità di approfondire specificamente le relative informazioni ambientali.

Infine, l'ottava sezione riguarda il monitoraggio svolto dall'organo di controllo, delineandone modalità e risultati in base agli adempimenti richiesti dalla normativa sul Terzo Settore e sull'impresa sociale.

Definita la struttura di riferimento del bilancio sociale, l'attenzione si sposta sulle informazioni quantitative utili a rendere più leggibili e confrontabili le attività e i risultati dell'organizzazione. Le Linee guida non definiscono un set uniforme di indicatori, ma richiedono, in particolare, informazioni qualitative e quantitative sulle attività, sui beneficiari, sugli *output* e, per quanto possibile, sugli effetti prodotti; per alcuni ambiti, come quello ambientale, richiamano inoltre specificamente l'utilizzo di indicatori.

A partire dalle evidenze emerse dalla triangolazione delle fonti, viene quindi individuato per Rurabilandia un insieme selettivo di *Key Performance Indicators* (KPI), intesi come indicatori chiave per il monitoraggio di alcune dimensioni rilevanti dell'attività e dei risultati dell'organizzazione, con finalità applicativa e di supporto a una possibile futura rendicontazione sociale. Si tratta di una proposta elaborata nell'ambito della presente ricerca, non di un sistema previsto dalle Linee guida né di un modello di misurazione già adottato dall'organizzazione.

La scelta degli indicatori ha tenuto conto sia della loro coerenza con le dimensioni emerse dall'analisi empirica, sia della possibilità di ricavare o strutturare i dati necessari. Alcune

informazioni potrebbero essere desunte, almeno in parte, dalla documentazione già disponibile, come quelle relative alle relazioni formalizzate con gli *stakeholder*, alle collaborazioni con scuole e università e alla dimensione economico-finanziaria. Altre, riferite ad esempio all'evoluzione delle autonomie degli utenti, al coinvolgimento delle famiglie, ai flussi delle produzioni agricole e agli aspetti ambientali, richiederebbero invece procedure di raccolta più sistematiche.

Gli indicatori riportati nella Tabella 4.7 devono essere considerati una proposta preliminare, la cui eventuale applicazione richiederebbe la definizione dei criteri di calcolo, delle fonti informative, del perimetro e della periodicità di rilevazione. Essi non costituiscono quindi una misura complessiva dell'impatto prodotto da Rurabilandia.

Tabella 4.7 – KPI proposti per il bilancio sociale di Rurabilandia e raccordo con le componenti della Quintupla Elica

Area informativa del D.M. 4/7/2019 di riferimento	KPI proposto	CALCOLO	Componente QH principalmente interessata	Fonte potenziale
3. Struttura, governo e amministrazione	3.1 – Numero di stakeholder con relazione formalizzata attiva nell'anno	N. stakeholder con almeno una relazione formalizzata attiva nell'anno	Trasversale alle componenti rappresentate nella rete, con possibile disaggregazione per categoria di stakeholder	Convenzioni, accordi, protocolli, lettere di partenariato, documentazione CSR e istituzionale
3. Struttura, governo e amministrazione	3.2 – Quota di nuclei familiari/caregiver coinvolti in almeno un incontro strutturato	$\frac{\text{N. nuclei familiari/caregiver coinvolti in almeno un incontro strutturato}}{\text{N. nuclei familiari/caregiver per i quali il coinvolgimento è previsto}} \times 100$	Società Civile	Registri di colloqui e incontri, verbali, eventuale Social CRM
4. Persone che operano per l'ente	4.1 – Ore medie di formazione per addetto	$\frac{\text{Ore complessive di formazione registrate}}{\text{N. medio di addetti nel periodo}}$	Trasversale alle cinque componenti	Registri della formazione, attestati, documentazione del personale
5. Obiettivi e attività	5.1 – Quota di utenti con miglioramento documentato di autonomia e competenze	$\frac{\text{N. utenti con miglioramento } \geq \text{soglia definita tra T0 e T1}}{\text{N. utenti con valutazioni T0-T1 complete e comparabili}} \times 100$	Società Civile	Schede individualizzate di valutazione, da strutturare con criteri uniformi

Tabella 4.7 – (continua)

Area informativa del D.M. 4/7/2019 di riferimento	KPI proposto	CALCOLO	Componente QH principalmente interessata	Fonte potenziale
5. Obiettivi e attività	5.2 – Quota di utenti interessati da convenzioni o accordi pubblici	$\frac{\text{N. utenti del servizio interessati da convenzioni/ accordi pubblici}}{\text{N. totale utenti del servizio considerato}} \times 100$	Politico-Istituzionale e Società Civile	Convenzioni con Comuni/ATS/ASP, registri utenti, atti amministrativi
5. Obiettivi e attività	5.3 – Quota di utenti con obiettivo di inclusione lavorativa inseriti in percorsi formalizzati	$\frac{\text{N. utenti coinvolti in percorsi formalizzati}}{\text{N. utenti per i quali l'inclusione lavorativa è un obiettivo individualizzato}} \times 100$	Società Civile	Contratti, TIS, borse lavoro, progetti individualizzati
5. Obiettivi e attività	5.4 – Numero di collaborazioni formalizzate con il sistema della conoscenza	N. collaborazioni formalizzate con scuole, università e altri soggetti del sistema della conoscenza nel periodo N. partecipanti riportato separatamente per tipologia	Conoscenza	Convenzioni universitarie, accordi PCTO, registri di tirocinio, documentazione scolastica e accademica
5. Obiettivi e attività	5.5 – Tasso di destinazione interna della produzione agricola	$\frac{\text{Quantità prodotta nel periodo e destinata internamente}}{\text{Quantità complessivamente prodotta nel medesimo periodo}} \times 100$ Calcolo separato per ciascuna categoria omogenea di prodotto	Economica	Registri di produzione e magazzino, documentazione di trasformazione e cucina/agriturismo

Tabella 4.7 – (continua)

Area informativa del D.M. 4/7/2019 di riferimento	KPI proposto	CALCOLO	Componente QH principalmente interessata	Fonte potenziale
6. Situazione economico-finanziaria	6.1 – Incidenza dei ricavi delle vendite e delle prestazioni sul valore della produzione	$\frac{\text{Ricavi delle vendite e delle prestazioni (A1)}}{\text{Valore della produzione}} \times 100$	Economica	Bilancio d'esercizio e Nota Integrativa
6. Situazione economico-finanziaria	6.2 – Composizione delle fonti economiche	$\frac{\text{Risorse della singola categoria di fonte}}{\text{Totale risorse economiche considerate}} \times 100$	Economica	Bilancio, contabilità, atti di concessione, convenzioni, documentazione delle donazioni
7. Altre informazioni – dimensione ambientale	7.1 – Quota di SAU interessata da pratiche ambientali documentate	$\frac{\text{SAU interessata da almeno una pratica ambientale documentata}}{\text{SAU complessiva}} \times 100$	Ambiente Naturale	Fascicolo aziendale, piani colturali, registri agricoli, eventuali certificazioni e disciplinari
7. Altre informazioni – dimensione ambientale	7.2 – Quota di energia elettrica rinnovabile autoprodotta e autoconsumata sul consumo elettrico totale	$\frac{\text{Energia elettrica rinnovabile autoprodotta e autoconsumata}}{\text{Consumo elettrico totale della struttura}} \times 100$	Ambiente Naturale	Contatori/inverter, bollette elettriche, sistemi di monitoraggio energetico

Fonte: *elaborazione propria sulla base delle evidenze empiriche della ricerca e delle Linee guida di cui al D.M. 4 luglio 2019.*

Sul piano organizzativo, la gestione del processo di redazione e aggiornamento del bilancio sociale potrebbe essere affidata a un referente interno, con il coinvolgimento periodico delle aree amministrativa, socio-educativa, agricola e di marketing, senza richiedere la creazione di una struttura organizzativa dedicata. Nella fase di prima implementazione potrebbe

risultare utile un supporto professionale esterno, finalizzato a definire il perimetro della rendicontazione, verificarne la coerenza metodologica con le linee guida assunte come riferimento e impostare criteri, procedure e responsabilità per la raccolta, la verifica e il consolidamento dei dati. Una volta definito il processo, le successive attività di aggiornamento potrebbero essere progressivamente gestite all'interno dell'organizzazione.

Poiché non sono disponibili preventivi specifici per Rurabilandia, non è possibile indicare una stima precisa dei costi di implementazione del bilancio sociale. La sostenibilità della proposta dipenderebbe quindi dal carico di lavoro richiesto e dalla possibilità di utilizzare, almeno in parte, informazioni già raccolte nelle attività ordinarie.

L'adozione del bilancio sociale con il relativo sistema di indicatori presenta come principale criticità la qualità, l'omogeneità e la continuità della base informativa. Qualora alcuni dati non risultassero disponibili o sufficientemente affidabili secondo criteri di verificabilità e uniformità, il bilancio sociale dovrebbe dichiarare esplicitamente questi limiti, evitando di considerare stime ed evidenze qualitative come risultati quantitativi consolidati. Proprio la necessità di colmare progressivamente queste carenze potrebbe favorire, nel tempo, una raccolta più regolare dei dati utili alla rendicontazione.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro ha assunto Rurabilandia come contesto empirico per analizzare, attraverso il modello della Quintupla Elica, come le sue cinque componenti trovino espressione a livello micro-organizzativo e quale contributo possa offrire il marketing al coordinamento strategico e relazionale dell'ecosistema. Sul piano metodologico, la ricerca ha adottato un approccio qualitativo, integrando interviste, fonti documentali e digitali. La triangolazione delle evidenze ha consentito di ricostruire la configurazione delle cinque eliche, esaminare le funzioni del marketing ipotizzate e individuare le principali criticità e implicazioni manageriali emerse dall'analisi.

I risultati ottenuti possono essere ricondotti a due principali *gap* individuati nella letteratura. Il primo riguarda la scala di applicazione della Quintupla Elica. Gli studi sul modello si sono concentrati prevalentemente su sistemi regionali e territoriali, mentre risultano meno approfondite le modalità con cui le cinque dimensioni si manifestano all'interno di realtà organizzative di dimensioni più contenute.

Nel caso di Rurabilandia, le cinque eliche non si presentano in modo uniforme. La componente Politico-Istituzionale assume un peso particolarmente rilevante, coerentemente con la natura pubblica dell'organizzazione e con la presenza di una rete articolata di soggetti istituzionali che intervengono nella programmazione, nell'attivazione delle risorse e nel funzionamento delle attività. È però anche l'ambito nel quale emergono le maggiori criticità operative, legate alla rigidità amministrativa, alla discontinuità burocratica e ai cambiamenti connessi ai cicli politico-istituzionali.

Due eliche molto presenti nella quotidianità di Rurabilandia sono la Società Civile e l'Ambiente Naturale. Beneficiari, famiglie, visitatori e comunità contribuiscono alla costruzione dell'esperienza prendendo parte alle attività proposte. La terra e il lavoro agricolo hanno invece un ruolo centrale nei percorsi educativi, inclusivi e produttivi. Anche l'Elica Economica è ben rappresentata, infatti le imprese partecipano attraverso collaborazioni, iniziative di CSR, volontariato aziendale e rapporti commerciali.

Più debole risulta, invece, l'Elica della Conoscenza. Le relazioni con scuole e università sono presenti e continuative soprattutto sul piano formativo, ma rimangono meno sviluppate sul versante della ricerca, della validazione scientifica e della restituzione sistematica delle conoscenze alle pratiche organizzative. È proprio questa asimmetria tra le cinque componenti uno degli elementi che caratterizzano maggiormente la configurazione micro-organizzativa osservata in Rurabilandia.

Il secondo *gap* è relativo ai meccanismi che, nelle micro-realtà *multistakeholder*, possono facilitare la gestione delle relazioni tra attori eterogenei e la circolazione e l'utilizzo delle informazioni. La letteratura evidenzia infatti le difficoltà che derivano dalla presenza di interessi, linguaggi e modalità operative differenti, lasciando aperta la questione di come raccordare queste dimensioni.

L'analisi ha rilevato che il contributo del marketing al coordinamento strategico e relazionale dell'ecosistema di Rurabilandia è solo parzialmente sviluppato, anche in considerazione del carattere relativamente recente e ancora in fase di consolidamento della sua funzione di marketing.

L'intercettazione delle istanze provenienti dalla Società civile è l'ambito nel quale il contributo del marketing emerge in modo più evidente. La sua azione favorisce in particolare il coinvolgimento della Società civile nelle attività, la condivisione delle esperienze e la

raccolta, seppure prevalentemente spontanea, dei riscontri. L'intercettazione di tali istanze rappresenta un passaggio importante affinché possano essere tradotte in risposte coerenti con i bisogni della comunità. A questo scopo, il marketing potrebbe rendere più sistematico e continuativo l'ascolto dei bisogni e delle valutazioni del pubblico introducendo strumenti specifici, come brevi *survey* e schede di *feedback*, affiancati da iniziative partecipative, ad esempio *contest* di idee, attraverso cui coinvolgere la comunità anche nello sviluppo di nuovi servizi.

Nel mettere in relazione le conoscenze provenienti dall'Università con i processi di innovazione sociale, il contributo del marketing appare meno sviluppato: le esperienze e le competenze maturate a Rurabilandia vengono rese visibili, ma il collegamento tra sapere prodotto sul campo e conoscenza scientifica non assume ancora una forma continuativa e bidirezionale. Non risultano infatti né sistemi di valutazione scientificamente validati né un ritorno sistematico della conoscenza accademica nelle pratiche organizzative. Per rendere più stabile questo collegamento, il marketing potrebbe contribuire a promuovere convenzioni e *partnership* con le università per progetti di ricerca-azione e favorire l'orientamento di tirocini e tesi anche verso temi legati al marketing e all'agricoltura sociale. I risultati prodotti potrebbero poi essere restituiti all'organizzazione e utilizzati per valutare e migliorare attività e servizi.

Nel rendere più comprensibili e valorizzabili, nei rapporti con le Istituzioni, i risultati prodotti da Rurabilandia, il contributo del marketing risulta solo parzialmente sviluppato. La sua azione emerge soprattutto nella comunicazione e nella valorizzazione delle relazioni istituzionali, mentre appare meno strutturata nella capacità di tradurre le informazioni in forme utili al rapporto B2G. In questa prospettiva, il marketing potrebbe predisporre schede sintetiche contenenti dati e risultati essenziali per gli enti pubblici, utilizzabili anche

all'interno di *kit* di presentazione B2G a supporto della partecipazione a bandi e percorsi di co-progettazione.

Per quanto riguarda la partecipazione di Mercato e Imprese a percorsi di cooperazione e co-creazione di valore, il marketing svolge un ruolo soprattutto nel consolidamento delle relazioni già avviate, non ancora nello sviluppo sistematico di nuove relazioni. Il legame con le imprese dipende infatti ancora in larga parte dalla reputazione e da contatti *inbound*, con richieste gestite spesso in modo *ad hoc* e senza un'attività commerciale continuativa. Per rafforzare questa funzione, potrebbero essere introdotte azioni mirate, come la predisposizione di un catalogo B2B dedicato a proposte di *team building* sociale, iniziative CSR, regalistica etica e servizi di *catering*, affiancato da una gestione commerciale più strutturata dei potenziali *partner*. A supporto di tali collaborazioni, potrebbero inoltre essere predisposte schede sintetiche sui risultati generati dalle iniziative realizzate.

Infine, nella valorizzazione dell'Ambiente Naturale come elemento identitario e qualificante della proposta, il marketing svolge una funzione già evidente, collegando la componente ambientale all'identità rurale, alle esperienze proposte e al posizionamento di Rurabilandia. Per rafforzare la valorizzazione ancora poco sostenuta da dati e risultati ambientali misurati nel tempo, il marketing potrebbe introdurre brevi questionari post-esperienza o schede di rilevazione al termine di attività legate alla vendemmia, alla produzione dell'olio, alla panificazione o ad altre attività agricole, affiancandoli a semplici indicatori. Tali strumenti potrebbero contribuire a raccogliere riscontri sull'esperienza e a dare maggiore continuità alla comunicazione dei risultati ambientali.

Alla luce di quanto osservato, i principali punti di debolezza riguardano la raccolta e l'organizzazione delle informazioni, la gestione continuativa delle relazioni e la misurazione del valore generato.

Le azioni individuate per le singole componenti della Quintupla Elica rispondono a criticità specifiche; su un piano trasversale, invece, la ricerca ha individuato e approfondito due strumenti in grado di intervenire contemporaneamente su più aspetti e di supportare operativamente il contributo del marketing al coordinamento strategico e relazionale dell'ecosistema: il Social CRM, integrato con il *service blueprint*, e il bilancio sociale, accompagnato da un insieme selezionato di KPI.

Il *service blueprint* permetterebbe di ricostruire i diversi momenti di contatto con gli *stakeholder* e di individuare quali informazioni raccogliere; il Social CRM consentirebbe poi di organizzarle, mantenere traccia delle interazioni, gestire i *feedback* e programmare il *follow-up*. In questo modo, relazioni oggi gestite soprattutto attraverso contatti diretti potrebbero essere seguite con maggiore continuità, con vantaggi manageriali concreti, quali la riduzione del rischio di perdere informazioni, il mantenimento della memoria delle interazioni e la possibilità di programmare azioni successive più mirate. Ciò permetterebbe, ad esempio, di ricontattare famiglie e visitatori dopo un'esperienza, seguire nel tempo scuole e università già coinvolte, riattivare imprese che hanno partecipato a iniziative di CSR o *team building*, garantendo maggiore continuità al rapporto con i diversi *stakeholder*.

L'introduzione del bilancio sociale avrebbe invece l'obiettivo di rendere più leggibili e verificabili le informazioni e i risultati economici, sociali e ambientali disponibili o progressivamente rilevabili, mettendoli a disposizione nei rapporti con istituzioni, imprese, famiglie e altri *stakeholder*. Il vantaggio manageriale consisterebbe nella possibilità di disporre di una rappresentazione più chiara e verificabile del valore generato, utile, ad esempio, per rafforzare la credibilità nei confronti degli enti pubblici e dei *partner*, confrontare nel tempo i risultati raggiunti, individuare eventuali aree di miglioramento e supportare le decisioni sulla destinazione delle risorse e sulle priorità future.

In prospettiva, i due strumenti potrebbero evolvere insieme alle esigenze dell'organizzazione. Il Social CRM potrebbe passare dalla gestione delle singole relazioni a una base informativa utile per individuare bisogni ricorrenti, confrontare le informazioni provenienti dai diversi *stakeholder* e orientare l'aggiornamento del *service blueprint*. In una fase successiva, semplici automazioni, questionari digitali e *dashboard* potrebbero ampliare queste funzioni in una logica di Marketing 5.0, compatibilmente con le risorse disponibili.

Il bilancio sociale potrebbe invece essere progressivamente affinato attraverso il coinvolgimento degli *stakeholder* nella scelta delle informazioni da rendicontare e nella revisione dei KPI, che potrebbero essere adattati nel tempo alla disponibilità dei dati e alle esigenze informative dei diversi interlocutori.

I due strumenti si alimenterebbero reciprocamente: il *Social CRM* raccoglierebbe e organizzerebbe le informazioni generate nelle relazioni, mentre il bilancio sociale ne selezionerebbe e restituirebbe una parte ai fini della rendicontazione. Ne deriverebbe un circuito più continuo di ascolto, misurazione e restituzione, capace di creare, in prospettiva, condizioni favorevoli alle tre transizioni analitiche delineate nella parte teorica dell'elaborato: relazionale, con una maggiore continuità dei rapporti; identitaria, con una rappresentazione più coerente del valore generato; sistemica, con una migliore circolazione delle informazioni tra le diverse componenti dell'ecosistema.

Accanto alle implicazioni manageriali individuate, è necessario considerare alcuni limiti che delimitano la portata dei risultati della ricerca. Il primo deriva dalla specificità del caso Rurabilandia, che combina attività agricola, finalità sociali e inclusione all'interno di una società a controllo pubblico. I risultati consentono quindi una lettura analitica del caso, ma non permettono di affermare che le stesse dinamiche si manifesterebbero con le medesime caratteristiche in organizzazioni differenti.

Un elemento di cautela riguarda anche le proposte manageriali formulate. La possibilità che gli interventi individuati per le singole eliche e gli strumenti trasversali approfonditi possano contribuire a migliorare il coordinamento è stata formulata sulla base delle criticità osservate nel caso e delle funzioni attribuite a tali strumenti in letteratura. Non è quindi possibile stabilire a priori se la loro concreta applicazione a Rurabilandia produca i risultati ipotizzati, in quanto potrebbero intervenire vincoli organizzativi, operativi o economici non pienamente valutabili sulla base delle evidenze raccolte, capaci di limitarne l'attuazione o l'efficacia.

Resta inoltre fuori dal perimetro della ricerca la misurazione diretta dei cambiamenti prodotti sui beneficiari: sebbene siano state rilevate molteplici attività orientate all'autonomia, alla partecipazione e all'inclusione, lo studio non ha misurato direttamente le variazioni nelle loro capacità e opportunità individuali.

Anche il carattere temporale dell'analisi contribuisce a circoscrivere la portata dei risultati. L'analisi restituisce una fotografia riferita a uno specifico periodo e non consente di osservare come eventuali cambiamenti nella *governance*, nelle collaborazioni o negli strumenti di marketing possano modificare nel tempo il coordinamento dell'ecosistema.

Anche alla luce di queste cautele, un coordinamento più efficace tra le componenti della Quintupla Elica resta una prospettiva plausibile per Rurabilandia, in quanto potrebbe favorire la mobilitazione di conoscenze e risorse, sostenere nuovi progetti e contribuire alla crescita nel tempo dell'organizzazione. Il valore più significativo di questa crescita risiede nella possibilità di ampliare le occasioni di apprendimento, lavoro, partecipazione, relazione e autonomia offerte alle persone in condizioni di fragilità. È proprio nella capacità di trasformare le risorse dell'ecosistema in opportunità concrete per le persone che il coordinamento tra le cinque eliche trova, nel caso Rurabilandia, il suo significato più profondo.

BIBLIOGRAFIA

- Aggag, A., & Kortam, W. (2025). Using augmented reality to improve tourism marketing effectiveness. *Sustainability*, 17(13), 5747.
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Addison-Wesley.
- Amati, F., & Santangelo, I. (2022). Agricoltura sociale e ruolo dell'impresa sociale nell'erogazione di servizi alla persona. *Impresa Sociale*, 2.
- Andreasen, A. R. (1994). Social marketing: Its definition and domain. *Journal of Public Policy & Marketing*, 13(1), 108–114.
- Bellandi, M., Donati, L., & Cataneo, A. (2021). Social innovation through technological catch-up in industrial districts. *European Planning Studies*, 29(1), 60–78.
- Bhati, R., & Verma, H. (2020). Antecedents of prosumerism and brand advocacy. *Journal of Consumer Behaviour*, 19(4), 384–396.
- Bisani, S., Daye, M., & Mortimer, K. (2024). Legitimacy and inclusivity in place branding. *Annals of Tourism Research*, 109, 103840.
- Borgi, M., Collacchi, B., Correale, C., Marcolin, M., Tomasin, P., Grizzo, A., Orlich, R., & Cirulli, F. (2020). Social farming as an innovative approach to promote mental health, social inclusion and community engagement. *Annali dell'Istituto Superiore di Sanità*, 56(2), 206–214.
- Braun, E., Kavaratzis, M., & Zenker, S. (2013). My city – my brand: The different roles of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 6(1), 18–28.
- Bugge, M. M., Hansen, T., & Klitkou, A. (2016). What is the bioeconomy? A review of the literature. *Sustainability*, 8(7), 691.
- Capineri, C., Salerno, G.-M., & Sanna, V. S. (2025). Scienza partecipata e coinvolgimento di attori locali. Una lettura territoriale del modello a quintupla elica a partire dal caso del bacino del fiume Ombrone. *Rivista Geografica Italiana - Open Access*, (2).
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2009). 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3/4), 201–234.
- Carayannis, E. G., Barth, T. D., & Campbell, D. F. J. (2012). The Quintuple Helix innovation model: Global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1, 2.
- Castillo-Montoya, M. (2016). Preparing for interview research: The interview protocol refinement framework. *The Qualitative Report*, 21(5), 811–831.
- Chylinski, M., Heller, J., Hilken, T., Keeling, D. I., Mahr, D., & de Ruyter, K. (2020). Augmented reality marketing: A technology-enabled approach to situated customer experience. *Australasian Marketing Journal*, 28(4), 374–384.
- Civera, C., Casalegno, C., Morelli, B., & Chiaudano, V. (2025). Multi-stakeholder marketing: Mapping the field. *Review of Managerial Science*, 19, 3229–3262.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.

- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67.
- Cunningham, J. A., Menter, M., & O’Kane, C. (2018). Value creation in the quadruple helix: A micro level conceptual model of principal investigators as value creators. *R&D Management*, 48(1), 136–147.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Di Iacovo, F., & O’Connor, D. (2009). Supporting policies for social farming in Europe: Progressing multifunctionality in responsive rural areas. *Arsia*.
- Di Iacovo, F., Moruzzo, R., Rossignoli, C., & Scarpellini, P. (2014). Transition management and social innovation in rural areas: Lessons from social farming. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 20(3), 327–347.
- Domański, R., Wojciechowski, H., Lewandowicz, J., & Hadaś, Ł. (2023). Digitalization of management processes in small and medium-sized enterprises—An overview of low-code and no-code platforms. *Applied Sciences*, 13(24), 13078.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Ekman, P., Raggio, R. D., & Thompson, S. M. (2016). Service network value co-creation: Defining the roles of the generic actor. *Industrial Marketing Management*, 56, 51–62.
- Erosa, V. E. (2012). Dealing with cultural issues in the Triple Helix model implementation: A comparison among government, university and business culture. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 52, 25–34.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and ‘Mode 2’ to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.
- Fan, X., Jiang, X., & Deng, N. (2022). Immersive technology: A meta-analysis of augmented/virtual reality applications and their impact on tourism experience. *Tourism Management*, 91, 104534.
- Feng, H., Wang, X., Duan, Y., Zhang, J., & Zhang, X. (2020). Applying blockchain technology to improve agri-food traceability: A review of development methods, benefits and challenges. *Journal of Cleaner Production*, 260, 121031.
- Ferrell, O. C., Gonzalez-Padron, T. L., Hult, G. T. M., & Maignan, I. (2010). From market orientation to stakeholder orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 93–96.
- Foster, S. R., & Iaione, C. (2022). *Co-cities: Innovative transitions toward just and self-sustaining communities*. MIT Press.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gachie, W. (2020). Higher education institutions, private sector and government collaboration for innovation within the framework of the Triple Helix Model. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 12(2), 203–215.
- Giarè, F., De Vivo, C., Ascani, M., & Muscas, F. (2018). L’agricoltura sociale: Un modello di welfare generativo. *Italian Review of Agricultural Economics*, 73(2), 125–146.
- Giarè, F., Borsotto, P., & Signoriello, I. (2019). Social farming in Italy: Analysis of an «inclusive model». *Italian Review of Agricultural Economics*, 73(3), 89–105.

- Giarè, F., Ricciardi, G., & Borsotto, P. (2020). Migrants workers and processes of social inclusion in Italy: The possibilities offered by social farming. *Sustainability*, 12(10), 3991.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday.
- Grundel, I., & Dahlström, M. (2016). A quadruple and quintuple helix approach to regional innovation systems in the transformation to a forestry-based bioeconomy. *Journal of the Knowledge Economy*, 7(4), 963–983.
- Hernández, A., Novani, S., Kijima, K., Siallagan, M., & Putro, U. S. (2025). Living Labs and real-world experimentation in innovation and stakeholder co-creation. In S. Novani, K. Kijima, M. Siallagan, & U. S. Putro (Eds.), *Service Science in Emerging Markets* (pp. 223–250). Springer Nature Singapore.
- Hillebrand, B., Driessen, P. H., & Koll, O. (2015). Stakeholder marketing: Theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 411–428.
- Hjelle, S., Mikalef, P., Altwaijry, N., & Parida, V. (2024). Organizational decision making and analytics: An experimental study on dashboard visualizations. *Information & Management*, 61(6), 104011.
- Hooghe, L., & Marks, G. (2001). *Multi-level governance and European integration*. Rowman & Littlefield.
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50.
- Hult, G. T. M., Mena, J. A., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2011). Stakeholder marketing: A definition and conceptual framework. *AMS Review*, 1(1), 44–65.
- Jafarli, F., & Canavari, M. (2025). Place branding in rural areas: A literature review. *AIMS Agriculture and Food*, 10(1), 129–152.
- Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965.
- Kastenholz, E., Carneiro, M. J., Marques, C. P., & Lima, J. (2012). Understanding and managing the rural tourism experience: The case of a historical village in Portugal. *Tourism Management Perspectives*, 4, 207–214.
- Kastenholz, E., Cunha, D., Eletxigerra, A., Carvalho, M., & Silva, I. (2022). The experience economy in a wine destination—Analysing visitor reviews. *Sustainability*, 14(15), 9308.
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 1(1), 58–73.
- Kavaratzis, M. (2012). From “necessary evil” to necessity: Stakeholders’ involvement in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 5(1), 7–19.
- Kavaratzis, M., & Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 13(1), 69–86.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477.

- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3–12.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Kushwaha, A. K., Kumar, P., & Kar, A. K. (2021). What impacts customer experience for B2B enterprises on using AI-enabled chatbots? Insights from big data analytics. *Industrial Marketing Management*, 98, 207–221.
- Kádár, B., & Reicher, R. Z. (2025). Resident-centred rural development through place marketing: Complexity, sustainability, and economic indicators. *Economies*, 13(11), 304.
- Landoni, M., & Muradzada, N. (2024). No interaction, no problem? An investigation of organizational issues in the university–industry–government triad in a transition economy. *Administrative Sciences*, 14(10), 246.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Li, Y., Arora, S., Youtie, J., & Shapira, P. (2018). Using web mining to explore Triple Helix influences on growth in small and mid-size firms. *Technovation*, 76–77, 3–14.
- Logar, E. (2025). Place branding as an approach to the development of rural areas: A systematic analysis of Web of Science ‘geography’ literature. *GeoJournal*, 90, 195.
- Ma, L., & Sun, B. (2020). Machine learning and AI in marketing—Connecting computing power to human insights. *International Journal of Research in Marketing*, 37(3), 481–504.
- Merino-Barbancho, B., Abril Jiménez, P., Mallo, I., Lombroni, I., Cea, G., et al. (2023). Innovation through the Quintuple Helix in living labs: Lessons learned for a transformation from lab to ecosystem. *Frontiers in Public Health*, 11.
- Miller, K., McAdam, R., Moffett, S., Alexander, A., & Puthusserry, P. (2016). Knowledge transfer in university quadruple helix ecosystems: An absorptive capacity perspective. *R&D Management*, 46(2), 383–399.
- Miller, K., McAdam, R., & McAdam, M. (2018). A systematic literature review of university technology transfer from a quadruple helix perspective: Toward a research agenda. *R&D Management*, 48, 7–24.
- Moorman, C. (1995). Organizational market information processes: Cultural antecedents and new product outcomes. *Journal of Marketing*, 59(3), 318–335.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Nguyen, T. H., & Waring, T. S. (2013). The adoption of customer relationship management (CRM) technology in SMEs: An empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 824–848.
- Nussbaum, M. C. (2000). *Women and human development: The capabilities approach*. Cambridge University Press.
- Nussbaum, M. C. (2011). *Creating capabilities: The human development approach*. Belknap Press.
- Olbertz, M., Jafari, M., Papina, C., Abatzidi, A., Tzortzi, J. N., Mornar, N., Bokulic, M., et al. (2025). The quadruple helix model in practice: Co-creating NBS requires novel governance approaches. *Urban Transformations*, 7, 9.
- Papotti, D. (2020). Immaginari geografici e marketing turistico: Dal “brand territoriale” ai “paesaggi griffati”. *Ri-Vista. Research for Landscape Architecture*, 17(2), 146–157.

- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–105.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Rauhut Kompaniets, O., & Rauhut, D. (2016). Why urban and rural place marketing strategies differ: A theoretical discussion. *Romanian Journal of Regional Science*, 10(1), 23–42.
- Rebelo, C., Mehmood, A., & Marsden, T. (2020). Co-created visual narratives and inclusive place branding: A socially responsible approach to residents' participation and engagement. *Sustainability Science*, 15(2), 423–435.
- Roep, D., & Wiskerke, J. S. C. (2012). On governance, embedding and marketing: Reflections on the construction of alternative sustainable food networks. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 25(2), 205–221.
- Roman, M., Varga, H., Cvijanovic, V., & Reid, A. (2020). Quadruple helix models for sustainable regional innovation: Engaging and facilitating civil society participation. *Economies*, 8(2), 48.
- Sarpong, D., Abd Razak, A., Alexander, E., & Meissner, D. (2017). Organizing practices of university, industry and government that facilitate (or impede) the transition to a hybrid triple helix model of innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 142–152.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 16(1), 53–67.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. SAGE Publications.
- Seminara, M. R., Provenzano, V., & Arnone, M. (2016). Innovation in the rural areas and the linkage with the Quintuple Helix Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 223, 442–447.
- Sen, A. (1993). Capability and well-being. In M. Nussbaum & A. Sen (Eds.), *The quality of life* (pp. 30–53). Clarendon Press.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Sinha, B. B., & Dhanalakshmi, R. (2022). Recent advancements and challenges of Internet of Things in smart agriculture: A survey. *Future Generation Computer Systems*, 126, 169–184.
- Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201–1208.

Van Huylenbroeck, G., Vandermeulen, V., Mettepenningen, E., & Verspecht, A. (2007). Multifunctionality of agriculture: A review of definitions, evidence and instruments. *Living Reviews in Landscape Research*, 1(3), 1–38.

Van Wassenae, L., Verdouw, C., & Wolfert, S. (2021). What blockchain are we talking about? An analytical framework for understanding blockchain applications in agriculture and food. *Frontiers in Blockchain*, 4, 653128.

Vargo, S. L., & Akaka, M. A. (2012). Value cocreation and service systems (ecosystems). *Service Science*, 4(3), 207–217.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

SITOGRAFIA

ASP 2 della Provincia di Teramo. (s.d.). Sito istituzionale e albo pretorio. <https://www.asp2teramo.it/>

Banca di Credito Cooperativo (BCC) Castiglione Messer Raimondo e Pianella. (s.d.). Sito istituzionale. <https://www.bcccastiglione.it/>

Fameccanica (Angelini Technologies). (s.d.). Sito aziendale, notizie ed eventi. <https://www.fameccanica.com/it/>

Fondazione Amadori ETS. (s.d.). Sito ufficiale. <https://www.fondazioneamadori.it/>

Google. (s.d.). Google Recensioni: Rurabilandia. Google Maps.

Intesa Sanpaolo. (s.d.). Programma Imprese Vincenti. <https://www.intesasanpaolo.com/>

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2019). Decreto 4 luglio 2019: Linee guida per il bilancio sociale. <https://www.gazzettaufficiale.it/>

Regione Abruzzo. (s.d.). Portale Coesione (PR FESR Abruzzo 2021-2027). <https://coesione.regione.abruzzo.it/>

Regione Abruzzo. (s.d.). Albo Regionale delle Fattorie Sociali. <https://trasparenza.regione.abruzzo.it/>

Rete Rurale Nazionale. (s.d.). Normativa sull'Agricoltura Sociale. <https://www.reterurale.it/>

Rurabilandia APS ASD. (s.d.). Sito ufficiale. <https://www.apsasdrurabilandia.it/>

Rurabilandia. (s.d.). Canale ufficiale YouTube. YouTube. <https://www.youtube.com/@rurabilandia>

Rurabilandia. (s.d.). Profilo ufficiale Facebook. Facebook. <https://www.facebook.com/Rurabilandia>

Rurabilandia. (s.d.). Profilo ufficiale Instagram <https://www.instagram.com/rurabilandia/>

Rurabilandia. (s.d.). Sito ufficiale della fattoria didattica e sociale. <https://www.rurabilandia.it/>

Tripadvisor. (s.d.). Rurabilandia - Recensioni. <https://www.tripadvisor.it/>

FONTI DOCUMENTALI

Accordo Quadro di Collaborazione per la CSR e l’Inclusione sociale stipulato tra Rurabilandia e Fameccanica S.p.A. (Gruppo Angelini).

ASP 2 della Provincia di Teramo, Deliberazione del CdA n. 6 del 27 maggio 2017 (Approvazione progetto "Start ASP" - Misura 7.4.1 PSR Abruzzo 2014-2020).

ASP 2 della Provincia di Teramo, Deliberazione del CdA n. 8/2022 (Costituzione di Rurabilandia S.r.l. Società Agricola).

Atti convenzionali ex art. 18 della Legge 196/1997 per svolgimento stage e tirocini formativi con Università degli Studi di Teramo (UniTE), Università degli Studi "G. d’Annunzio" Chieti-Pescara (UniCH), Università degli Studi dell’Aquila (UniVAQ).

BCC Castiglione Messer Raimondo e Pianella, Nota Informativa: "Nuovo Food Truck per Rurabilandia" (29 maggio 2026).

BCC Castiglione Messer Raimondo e Pianella, Documentazione relativa all’inaugurazione del Food Truck Rurabilandia (4 giugno 2026).

Camera di Commercio, Visura Camerale di Rurabilandia S.r.l. Società Agricola Unipersonale (Estrazione: 10 marzo 2022).

Capitolato tecnico e delibera del Progetto "We Care" (esercizio 2026).

Carta dei Servizi del Centro Aggregativo Educativo di Rurabilandia.

Catalogo d’Offerta Pedagogica e Materiali Scaricabili ("Percorso Biologico: Impariamo a coltivare Biologico").

Catalogo generale dei prodotti a Marchio Rurabilandia.

Certificato di Conformità per l’Agricoltura Biologica (Rilasciato da Organismo di Controllo autorizzato ex Reg. UE 2018/848).

Convenzione del 29 maggio 2017 stipulata tra l’ASP 2 Teramo e i Comuni di Pineto, Arsita e Bisenti.

Convenzione Quadro stipulata con il Comune di Atri per l’erogazione di prestazioni nel territorio atriano.

Convenzione stipulata con il Comune di Teramo per l’accesso, refezione ed i finanziamenti.

Convenzione stipulata con il Tribunale di Teramo ex art. 54 D.Lgs. 274/2000 e art. 168-bis c.p.

CREA, Dati del Censimento generale dell’agricoltura 2020.

CREA, Rapporto CREA 2023 (Elenco operatori iscritti negli elenchi regionali).

Disciplinare operativo del Progetto "Educare in Comune" (CUP J57C20000350001).

Disciplinare Tecnico e schede di tracciabilità del Progetto "Dalla terra alle nostre mani".

Falone Costruzioni E.R. S.r.l., Bilancio di Sostenibilità 2024.

Intesa Sanpaolo, Comunicato stampa: "Imprese Vincenti: focus su Terzo Settore e inclusione" (24-25 ottobre 2024).

Lettere di Partenariato stipulate con associazioni di tutela delle persone con disabilità del territorio teramano (Co-progettazione casale residenziale "Dopo di Noi").

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 (Linee guida per la redazione del bilancio sociale).

Modulistica per l'Acquisizione delle Liberatorie e del Consenso Privacy (Centro Estivo Rurabilandia).

Protocolli d'Intesa stipulati con CIP (Comitato Italiano Paralimpico) e FIGC (Divisione Calcio Paralimpico e Sperimentale).

Regione Abruzzo, Atti amministrativi regionali dedicati al Progetto di Riqualificazione Territoriale.

Regione Abruzzo, Deliberazione della Giunta Regionale n. 727/2018 (Tirocini di Inclusione Sociale - TIS).

Regione Abruzzo, Determinazione Dirigenziale n. 399 del 6 ottobre 2023 (Ristoro spese gestionali Centro Diurno).

Regione Abruzzo, Determinazioni Dirigenziali del Servizio Politiche per l'Inclusione Sociale (Es. Erogazione progetto "Dalla terra alle nostre mani").

Regione Abruzzo, Legge Regionale 6 luglio 2011, n. 18 (Realizzazione delle fattorie sociali).

Regione Abruzzo, Legge Regionale 18 dicembre 2013, n. 48 (Disciplina delle fattorie didattiche).

Regione Abruzzo, Legge Regionale 8 aprile 2026, n. 5 (Disposizioni in materia di agricoltura sociale e ulteriori disposizioni).

Regione Abruzzo, Legge Regionale di Assestamento al Bilancio di Previsione 2026-2028.

Regione Abruzzo, Regolamento Regionale 2 maggio 2012, n. 2 (Iscrizione all'Albo regionale delle Fattorie Sociali).

Regione Abruzzo, Verbale istituzionale della conferenza stampa programmatico-istituzionale del 18 marzo 2026.

Regolamento e Modulo di Iscrizione al "Centro Estivo Rurabilandia".

Repubblica Italiana, Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica - TUSP).

Repubblica Italiana, Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 112 (Revisione della disciplina in materia di impresa sociale).

Repubblica Italiana, Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (Codice del Terzo Settore).

Repubblica Italiana, Decreto Ministeriale 21 dicembre 2018, n. 12550 (Requisiti minimi per l'esercizio di agricoltura sociale).

Repubblica Italiana, Legge 5 febbraio 1992, n. 104.

Repubblica Italiana, Legge 8 novembre 2000, n. 328.

Repubblica Italiana, Legge 18 agosto 2015, n. 141 (Disposizioni in materia di agricoltura sociale).

Rurabilandia APS ASD, Atto di costituzione (16 gennaio 2024).

Rurabilandia S.r.l. Società Agricola Unipersonale, Atto Costitutivo e Statuto societario.

Rurabilandia S.r.l. Società Agricola Unipersonale, Bilanci d'Esercizio (Stato Patrimoniale, Conto Economico) 2022, 2023, 2024, 2025.

Rurabilandia S.r.l. Società Agricola Unipersonale, Note Integrative ai Bilanci 2022, 2023, 2024, 2025.

Rurabilandia, Comunicato Stampa: "Rurabilandia, Fondazione Amadori rinnova il sostegno per il 2026" (29 aprile 2026).

Scheda Progetto "#GameAcademy".

Scheda Progetto "Percorsi di Solidarietà Integrata".

Scheda Progetto "Sbagliando si impara".

Ufficio Scolastico Regionale (USR) per l'Abruzzo, Decreto di Autorizzazione erogazione percorsi formativi (2026).

Unione Europea, Regolamento (UE) 2018/848 (Produzione biologica e l'etichettatura dei prodotti biologici).

