



ECOSISTEMI DI INNOVAZIONE, CAPACITÀ DINAMICHE E RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA: IL CASO DELLA BANCA DI CREDITO COOPERATIVO DI NAPOLI

Pubblicato il 21 Maggio 2025 di Manzo Amedeo, Colombi Evangelista Viviana e Riemma Filomena



Categoria: [Organizational Innovation](#)

Questo studio analizza l'approccio ecosistemico alla Responsabilità Sociale d'Impresa, esaminando il caso della Banca di Credito Cooperativo (BCC) di Napoli. L'adozione di un modello creditizio basato sul rating umano e le dinamiche collaborative intraprese con attori locali promuovono inclusione finanziaria e sostenibilità, evidenziando come innovazione ed etica possano generare valore condiviso per comunità e territori.

Introduzione

Negli ultimi anni, l'approccio ecosistemico si è affermato come una prospettiva cruciale per comprendere come attori diversi possano collaborare per promuovere sviluppo sociale e sostenibilità territoriale (Piantoni et



al., 2025). Gli ecosistemi di innovazione, caratterizzati da relazioni complesse e multilivello tra attori pubblici, privati e comunitari, offrono un quadro concettuale per analizzare le interazioni che generano valore condiviso (Mizzau & Montanari, 2016; Montanari, 2018). Gli ecosistemi di innovazione possono essere definiti come reti dinamiche di attori interconnessi, quali imprese, istituzioni, organizzazioni comunitarie e centri di ricerca, che collaborano per creare, diffondere e applicare innovazioni al fine di generare valore economico, sociale e ambientale (Autio & Thomas, 2014). Questa prospettiva è particolarmente rilevante per la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI, o *Corporate Social Responsibility* – CSR) (Fatima & Elbanna, 2023), dove la cooperazione tra molteplici attori può ampliare l'impatto sociale, superando le tradizionali attività filantropiche aziendali (Lin *et al.*, 2024).

La letteratura recente evidenzia una crescente attenzione per il legame tra RSI e performance finanziaria, sottolineando come le strategie di RSI non si limitino a generare benefici sociali, ma possano anche rafforzare la resilienza organizzativa e attrarre investimenti socialmente responsabili (Kabir & Chowdhury, 2023). In particolare, il settore bancario, grazie alla sua centralità nei sistemi economici, rappresenta un contesto privilegiato per esplorare questa relazione. Studi empirici sui mercati emergenti suggeriscono che la RSI può essere influenzata da variabili economiche come reddito netto, depositi totali e rendimento degli asset. Tuttavia, resta incerta la natura bidirezionale del rapporto tra RSI e performance finanziaria (Kabir & Chowdhury, 2023).

Parallelamente, emerge un interesse crescente per il ruolo degli ecosistemi di innovazione nell'amplificare l'efficacia delle strategie di RSI. Studi recenti evidenziano come un approccio basato sugli ecosistemi migliori la capacità delle organizzazioni di affrontare sfide sociali e ambientali, integrando la sostenibilità nelle loro pratiche operative (Mintah & Elmarzouky, 2024; Piantoni *et al.*, 2023). In questo contesto, la RSI non è più concepita come una risposta reattiva alle aspettative degli stakeholder, ma come un meccanismo di co-creazione del valore che richiede capacità dinamiche per gestire complessità e sinergie, consolidando il ruolo delle organizzazioni come attori chiave nello sviluppo sostenibile (Kabir & Chowdhury, 2023).

Questo studio esplora come le collaborazioni tra attori territoriali possano realizzare importanti sinergie e generare valore condiviso attraverso un approccio ecosistemico alla RSI (Kabir & Chowdhury, 2023; Piantoni *et al.*, 2023, 2025). Gli attori territoriali, intesi come imprese, istituzioni pubbliche, organizzazioni della società civile e comunità locali che operano all'interno di un determinato contesto geografico, svolgono un ruolo chiave nell'attivare processi di sviluppo sostenibile e co-creazione di valore. L'analisi si concentra su un caso studio relativo a una rete di attori locali nel settore bancario, indagando come interazioni tra imprese, istituzioni e comunità possano contribuire allo sviluppo sociale e alla sostenibilità. Le domande di ricerca che guidano questo studio sono: (i) Come possono gli attori territoriali implementare strategie di RSI basate sugli ecosistemi? (ii) Quali capacità dinamiche sono necessarie per gestire strategie di questo tipo in contesti complessi?

Con questo lavoro, si intende contribuire alla letteratura sull'intersezione tra RSI ed ecosistemi di innovazione, evidenziando non solo il ruolo delle relazioni interorganizzative nella creazione di valore sociale, ma anche le



tensioni tra le diverse priorità degli attori coinvolti. Inoltre, si intende offrire spunti pratici per manager e *policymaker* interessati a promuovere iniziative responsabili in ambiti locali, affrontando la complessità delle dinamiche ecosistemiche e le implicazioni economiche delle strategie di RSI.

L'approccio ecosistemico alla RSI: Teoria e dinamiche collaborative

L'approccio ecosistemico si è affermato come un modello teorico fondamentale per comprendere come attori eterogenei possano collaborare e contribuire alla creazione di valore condiviso, superando le limitazioni delle tradizionali strutture organizzative gerarchiche (Arena *et al.*, 2022; Montanari, 2018). Gli ecosistemi di innovazione, definiti come reti dinamiche e interdipendenti, offrono un contesto fertile per soluzioni innovative in grado di affrontare sfide sociali, economiche e ambientali (Oskam *et al.*, 2021). Tali ecosistemi integrano risorse, competenze e conoscenze di diversi attori, creando sinergie che amplificano l'impatto delle iniziative collettive e aumentano la resilienza delle organizzazioni (Montanari, 2023). Anche la RSI ha subito un'evoluzione significativa, passando da un approccio prevalentemente filantropico a una strategia integrata che mira alla sostenibilità e al valore condiviso (Kabir & Chowdhury, 2023). Questo cambio di paradigma riflette l'importanza crescente delle interazioni coordinate tra organizzazioni e stakeholder all'interno degli ecosistemi (Peloza & Falkenberg, 2009). La RSI non è più vista come un semplice obbligo morale o etico, ma come uno strumento strategico per catalizzare dinamiche innovative, aumentare la reputazione organizzativa e rispondere alle sfide globali e locali (de Oliveira *et al.*, 2023). Come evidenziato da Kabir e Chowdhury (2023), la RSI nel settore bancario rappresenta un esempio emblematico di queste dinamiche ecosistemiche. I risultati empirici suggeriscono che, sebbene la RSI sia spesso influenzata dalla performance finanziaria delle organizzazioni, il suo impatto va ben oltre il piano economico, contribuendo a migliorare la legittimità, la trasparenza e l'engagement con la comunità. Tali iniziative, integrate in un approccio ecosistemico, possono generare un "circolo virtuoso" in cui gli investimenti in RSI rafforzano il capitale sociale e attraggono investimenti socialmente responsabili.

L'adozione di strategie di RSI basate sull'ecosistema richiede capacità dinamiche specifiche, come descritto da Teece (2007): individuare opportunità e minacce (*sensing*), sviluppare strategie efficaci (*seizing*) e riallineare risorse e competenze per rispondere ai cambiamenti (*reconfiguring*). In un contesto ecosistemico, queste capacità si manifestano nella gestione delle relazioni interorganizzative, nella progettazione di governance collaborativa e nell'integrazione di risorse per co-creare valore (Lütjen *et al.*, 2019). Inoltre, come suggerito da Kabir e Chowdhury (2023), la RSI deve essere accompagnata da un monitoraggio continuo e da strategie adattative che bilancino gli obiettivi sociali con quelli economici, soprattutto in contesti caratterizzati da limitate risorse finanziarie. L'integrazione della RSI negli ecosistemi di innovazione rappresenta quindi una strategia cruciale per amplificare l'impatto sociale e ambientale delle organizzazioni. La collaborazione tra attori eterogenei permette di superare i limiti dei tradizionali approcci gerarchici, promuovendo una maggiore inclusione degli stakeholder e una più efficace allocazione delle risorse (Piantoni *et al.*, 2023, 2025). Questo approccio, inoltre, favorisce lo sviluppo di soluzioni innovative capaci di rispondere alle esigenze specifiche delle



comunità locali, rafforzando la legittimità e la reputazione delle organizzazioni (Bhat, 2023). Di conseguenza, l'approccio ecosistemico alla RSI non solo arricchisce il dibattito teorico, ma fornisce strumenti pratici per affrontare la complessità delle sfide contemporanee e generare impatti sostenibili.

Metodologia

Il presente studio adotta un approccio qualitativo basato su un caso studio unico, focalizzato sulla Banca di Credito Cooperativo (BCC) di Napoli, con l'obiettivo di analizzare le pratiche di RSI e sostenibilità sociale nel contesto bancario, concentrandosi sull'innovativo sistema di valutazione del *"rating umano"* per l'accesso al credito.

Contesto: La BCC di Napoli e il rating umano

Secondo i dati forniti da Federcasse, al giugno 2024, il sistema delle BCC in Italia comprendeva 220 banche, con una presenza significativa di oltre 4.000 sportelli su tutto il territorio nazionale. A livello occupazionale, il sistema del Credito Cooperativo impiega oltre 36.000 persone, con un aumento del 2,6% nella componente femminile rispetto all'anno precedente. Le BCC si distinguono inoltre per la loro capacità di raccogliere fondi: la raccolta complessiva dalle famiglie e dalle imprese ha raggiunto quasi 200 miliardi di euro, con un aumento del 5,9% su base annua. Contestualmente, gli impieghi netti delle BCC ammontano a 136 miliardi di euro, dimostrando il loro impegno nel sostenere l'economia locale con finanziamenti mirati.

Sempre con riferimento all'ultimo aggiornamento, i finanziamenti netti erogati alle famiglie consumatrici dalle BCC ammontano a 58,2 miliardi di euro, con un aumento dell'1,4% su base annua, un dato che sottolinea il ruolo fondamentale delle BCC nel sostenere le famiglie italiane. Questi finanziamenti rappresentano oltre il 42% del totale dei crediti concessi dalle BCC, evidenziando l'importanza dell'inclusione finanziaria nel loro modello di business sostenibile.

Questi dati dimostrano come il sistema delle BCC, attraverso il forte legame con il territorio e le politiche di inclusione finanziaria, riesca a promuovere non solo lo sviluppo economico, ma anche la sostenibilità sociale, favorendo il benessere delle comunità locali e supportando famiglie e imprese in modo sostenibile. La *mission* si inserisce in un contesto più ampio di ecosistemi di innovazione, dove il ruolo delle istituzioni finanziarie è cruciale per catalizzare pratiche di RSI in grado di generare valore condiviso (Kabir & Chowdhury, 2023).

La BCC di Napoli, fondata nel 2006, rappresenta un esempio virtuoso di istituzione bancaria cooperativa orientata al benessere della comunità locale. Un elemento distintivo delle pratiche bancarie della BCC di Napoli è l'implementazione del modello del *rating umano*, ideato dal dott. Amedeo Manzo, presidente della BCC di Napoli e della Federazione delle Banche di Comunità Credito Cooperativo Campania Calabria. Questo



approccio innovativo incarna i principi di RSI integrandoli in un sistema di valutazione del credito che supera i tradizionali parametri quantitativi. Il *rating umano* tenta di catturare la complessità umana e le potenzialità insite nei soggetti di credito, valutando dimensioni come la storia personale, l'etica del lavoro, l'impegno sociale, la responsabilità ambientale e altre caratteristiche che riflettono valori sostenibili. Tale approccio si allinea con le capacità dinamiche di *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* descritte da Teece (2007), consentendo alla BCC di Napoli di individuare opportunità e adattarsi ai bisogni specifici della comunità locale.

In pratica, il *rating umano* fornisce una valutazione multidimensionale che integra la capacità di rimborso con il contributo potenziale del soggetto al benessere sociale ed economico. Questo metodo pone l'accento sull'ascolto attivo delle storie personali, sulla comprensione delle esigenze e sull'identificazione di capacità che vanno oltre i meri dati finanziari. L'adozione di criteri di valutazione etici e sociali permette alla banca di promuovere l'inclusione finanziaria e sostenere individui e imprese che, pur non soddisfacendo i criteri tradizionali, dimostrano impegno verso obiettivi sociali e ambientali.

Il *rating umano* rappresenta un cambiamento significativo rispetto ai metodi convenzionali, segnalando un riconoscimento crescente dell'importanza dei principi etici nell'ambito creditizio. Questo approccio, radicato in un modello di governance collaborativa tipico degli ecosistemi di innovazione, consente di ampliare la base di clienti potenziali e, allo stesso tempo, di rafforzare la reputazione e la legittimità dell'organizzazione (Piantoni et al., 2025). Inoltre, l'attenzione alle dimensioni qualitative del credito permette alla BCC di Napoli di rispondere in modo proattivo alle sfide locali, contribuendo a obiettivi di sviluppo sostenibile e giustizia sociale.

Attraverso la raccolta e l'interpretazione di informazioni non standardizzate, come interviste, analisi di progetti e valutazioni di reti sociali e professionali, il *rating umano* si configura come uno strumento capace di integrare RSI e innovazione in un unico sistema. Non solo espande le opportunità per il settore finanziario, ma dimostra anche come un approccio ecosistemico possa trasformare le dinamiche tradizionali di erogazione del credito, riaffermando il ruolo cruciale delle banche cooperative come motore di progresso sociale ed economico.

Raccolta e analisi dei dati

La raccolta dei dati è stata effettuata attraverso:

- **Analisi documentale:** sono stati esaminati documenti interni della BCC di Napoli, tra cui rapporti annuali, bilanci, materiali promozionali e documentazione relativa alle politiche di credito e alle iniziative di RSI. Particolare attenzione è stata dedicata all'analisi delle politiche che collegano il *rating umano* agli obiettivi di sostenibilità e inclusione sociale, in linea con i principi degli ecosistemi di innovazione.
- **Interviste qualitative:** sono state condotte alcune interviste semi-strutturate con i principali stakeholder



della banca, inclusi dirigenti, dipendenti, membri della comunità e rappresentanti di istituzioni locali. Le interviste hanno esplorato il funzionamento del *rating umano*, le dinamiche di collaborazione tra gli attori locali e le pratiche di RSI implementate. Inoltre, è stato analizzato come queste dinamiche si inseriscano all'interno di un approccio ecosistemico alla co-creazione di valore.

I dati raccolti sono stati sottoposti a un'analisi tematica, finalizzata a identificare categorie e relazioni emergenti. In particolare, le informazioni qualitative sono state analizzate attraverso una codifica iterativa e un approccio *abductive coding*, per garantire un'interazione costante tra i dati empirici e i concetti teorici.

Per garantire la validità dei risultati, sono state adottate diverse strategie metodologiche:

- Triangolazione tra fonti documentali e interviste, per assicurare una visione completa e coerente delle pratiche analizzate.
- Revisione delle trascrizioni da parte degli intervistati, per rafforzare l'affidabilità delle informazioni raccolte e minimizzare eventuali interpretazioni errate.
- Confronto continuo con la letteratura esistente, che ha permesso di integrare i risultati empirici all'interno di un quadro teorico consolidato, in particolare collegando i dati alle capacità dinamiche e alla letteratura sugli ecosistemi di innovazione (Piantoni *et al.*, 2025; Teece, 2007).

Questa metodologia ha permesso di analizzare in modo approfondito il contributo della BCC di Napoli alla sostenibilità e all'inclusione finanziaria, offrendo al contempo spunti teorici e pratici per comprendere meglio l'applicazione dell'approccio ecosistemico alla RSI.

Risultati

L'analisi del caso studio della BCC di Napoli evidenzia come l'integrazione di pratiche di RSI con un approccio ecosistemico abbia avuto un impatto significativo sullo sviluppo sociale e sulla sostenibilità territoriale. I risultati sono stati organizzati attorno a tre temi principali emersi dall'analisi dei dati: il ruolo del *rating umano*, le dinamiche collaborative tra gli attori locali e gli impatti sociali ed economici.

Il modello del *rating umano*



Il *rating umano* della BCC di Napoli rappresenta un modello creditizio e una pratica innovativa che supera i criteri di valutazione creditizia tradizionali, allineandosi con le capacità dinamiche di *sensing* e *seizing* descritte nella letteratura sugli ecosistemi (Teece, 2007). Attraverso una valutazione qualitativa e multidimensionale, il *rating umano* considera elementi come la storia personale, l'etica del lavoro e l'impegno sociale dei richiedenti. Questo approccio ha permesso alla banca di:

- Favorire l'inclusione finanziaria di individui e imprese che, pur non soddisfacendo i criteri quantitativi tradizionali, dimostrano potenzialità significative e un forte impegno verso obiettivi sociali.
- Integrare la responsabilità sociale nelle decisioni di credito, promuovendo pratiche che riflettono i valori e gli obiettivi della banca.

I partecipanti intervistati hanno sottolineato come il *rating umano* abbia migliorato la percezione della banca come attore responsabile e inclusivo, rafforzandone la reputazione e la fiducia all'interno della comunità. Inoltre, questo approccio è stato riconosciuto come un elemento chiave per l'adattamento a contesti complessi e mutevoli, dimostrando la capacità della banca di innovare nel rispetto dei principi etici e sociali.

Dinamiche collaborative tra gli attori locali

Il modello operativo della BCC di Napoli evidenzia un forte legame con il territorio e una capacità unica di collaborare con una vasta rete di attori locali, tra cui enti pubblici, organizzazioni non profit e imprese. Queste collaborazioni hanno permesso di:

- Sviluppare progetti condivisi in ambiti quali l'inclusione finanziaria, il sostegno alle piccole imprese e la promozione di iniziative sociali.
- Rafforzare il capitale sociale del territorio, creando sinergie tra attori con obiettivi e risorse complementari.

Le dinamiche collaborative hanno dimostrato l'efficacia di un approccio ecosistemico alla RSI, evidenziando come la cooperazione tra molteplici attori possa ampliare l'impatto delle iniziative e generare valore condiviso. Questo risultato è in linea con la letteratura sugli ecosistemi di innovazione, che sottolinea il ruolo delle relazioni interorganizzative nella co-creazione di valore e nell'affrontare sfide complesse (Kabir & Chowdhury, 2023).



Impatto sociale ed economico

L'adozione del *rating umano* e l'implementazione di politiche di RSI basate sull'ecosistema hanno prodotto impatti tangibili sia sul piano sociale che economico. Tra i risultati principali si segnalano:

- **Inclusione finanziaria:** la banca ha facilitato l'accesso al credito per individui e imprese marginalizzati dai sistemi tradizionali, contribuendo al rafforzamento del tessuto economico locale e al miglioramento delle opportunità per le fasce vulnerabili.
- **Sviluppo territoriale:** le iniziative promosse dalla BCC di Napoli hanno generato benefici per la comunità, tra cui il sostegno a progetti sociali, culturali e ambientali, rafforzando la resilienza territoriale.
- **Rafforzamento della fiducia:** l'impegno della banca verso pratiche responsabili ha consolidato la sua posizione come leader etico e sostenibile nel settore bancario, creando un circolo virtuoso di legittimità e reputazione.

Questi risultati dimostrano come un approccio ecosistemico alla RSI, integrato da pratiche innovative come il *rating umano*, possa rappresentare un modello efficace per promuovere sviluppo sostenibile e benessere sociale. Inoltre, l'esperienza della BCC di Napoli evidenzia l'importanza di capacità dinamiche e governance collaborativa per affrontare le sfide del contesto locale, offrendo un esempio pratico e replicabile per altre istituzioni finanziarie e organizzazioni.

Discussione

I risultati di questo studio suggeriscono che l'adozione di un approccio ecosistemico alla RSI rappresenta una leva strategica per promuovere la sostenibilità sociale ed economica di un territorio.

Il caso della BCC di Napoli dimostra come l'implementazione del *rating umano* non solo soddisfi le esigenze di inclusione finanziaria dei clienti, ma contribuisca anche a un cambiamento strutturale nel modo in cui le istituzioni bancarie operano in contesti caratterizzati da complessità e vulnerabilità sociale. Uno degli aspetti centrali emersi è l'efficacia del *rating umano* nel superare le limitazioni dei criteri di valutazione creditizia tradizionali. Questo sistema integra considerazioni qualitative con parametri quantitativi, consentendo di includere individui e imprese spesso esclusi dal sistema creditizio convenzionale. Tale approccio rappresenta un'innovazione sociale che, all'interno di un ecosistema di innovazione, genera valore condiviso e contribuisce al benessere collettivo. Inoltre, questa pratica evidenzia come l'integrazione della RSI nelle attività operative possa trasformare i processi decisionali, rendendoli più inclusivi e orientati alla sostenibilità.



Le dinamiche collaborative tra gli attori locali rappresentano un altro elemento chiave. La capacità della BCC di Napoli di creare sinergie con enti pubblici, organizzazioni non profit e imprese private ha amplificato l'impatto delle sue iniziative, evidenziando l'importanza delle reti interorganizzative per il successo delle strategie di RSI. Tuttavia, lo studio ha anche messo in luce le sfide legate alla gestione di tali collaborazioni, tra cui il coordinamento delle risorse, la definizione di obiettivi condivisi e la costruzione di fiducia tra i diversi attori. Queste sfide sottolineano la necessità di una governance chiara e trasparente, supportata da una visione strategica comune.

Infine, il ruolo delle capacità dinamiche è risultato determinante nella gestione delle pratiche di RSI in contesti ecosistemici. La capacità di individuare opportunità emergenti (*sensing*), cogliere nuove sfide (*seizing*) e riallineare risorse organizzative (*reconfiguring*) ha consentito alla banca di adattarsi ai cambiamenti del contesto esterno e di promuovere innovazioni orientate al benessere della comunità locale. Queste capacità, oltre a garantire la resilienza dell'organizzazione, offrono un modello replicabile per altre istituzioni interessate a implementare approcci simili.

Implicazioni manageriali

I risultati di questo studio offrono preziosi spunti pratici per manager e *policymaker* interessati a promuovere strategie di RSI basate su un approccio ecosistemico.

In primo luogo, l'integrazione di criteri qualitativi nei processi decisionali, come dimostrato dal *rating umano*, rappresenta un'opportunità per ampliare l'accesso al credito e promuovere l'inclusione finanziaria. Questo approccio non solo risponde alle esigenze di categorie spesso escluse dai tradizionali sistemi creditizi, ma consolida anche la reputazione delle organizzazioni come attori responsabili e attenti al benessere sociale. Per i manager, ciò implica lo sviluppo di strumenti di valutazione innovativi e multidimensionali capaci di bilanciare obiettivi economici e sociali.

In secondo luogo, la creazione e la gestione di ecosistemi collaborativi sono fondamentali per amplificare l'impatto delle iniziative di RSI. La BCC di Napoli dimostra che una cooperazione efficace tra attori pubblici, privati e comunitari può generare valore condiviso e affrontare sfide complesse. Per i manager, ciò richiede l'investimento in competenze relazionali, una governance inclusiva e la promozione di una visione strategica condivisa che favorisca la condivisione di risorse e conoscenze. Un'altra implicazione cruciale riguarda lo sviluppo di capacità dinamiche. In un contesto di rapidi cambiamenti, i manager devono adottare un approccio flessibile e proattivo, promuovendo una cultura organizzativa orientata all'innovazione e alla sperimentazione. Questo include la capacità di monitorare il contesto esterno, identificare opportunità emergenti e riallineare le risorse per rispondere a nuove esigenze o sfide. Infine, l'integrazione della RSI nella strategia aziendale si traduce in benefici a lungo termine, sia in termini economici che di impatto sociale. Le organizzazioni che considerano la RSI una componente centrale del proprio modello di business rafforzano la loro legittimità e reputazione, migliorando al contempo la capacità di rispondere alle aspettative degli stakeholder. Una



comunicazione trasparente e continua dei risultati ottenuti è essenziale per costruire fiducia e consolidare il supporto della comunità.

Il caso della BCC di Napoli evidenzia, inoltre, il ruolo trasformativo delle innovazioni sociali nel promuovere la sostenibilità. Soluzioni come il *rating umano* dimostrano che investire in pratiche responsabili non è solo eticamente corretto, ma rappresenta anche una strategia vincente per generare valore condiviso. I manager sono invitati a esplorare nuove idee e approcci per affrontare le sfide sociali e ambientali, riconoscendo il potenziale trasformativo delle innovazioni per il territorio e per l'organizzazione stessa.

Conclusioni

Questo studio ha analizzato come un approccio ecosistemico alla RSI possa generare valore condiviso attraverso la collaborazione tra attori locali, prendendo come esempio il caso della BCC di Napoli. L'adozione del *rating umano* si distingue come una pratica innovativa che integra criteri qualitativi nelle decisioni creditizie, superando i limiti dei metodi tradizionali e contribuendo all'inclusione finanziaria, alla sostenibilità sociale e al benessere collettivo.

I risultati evidenziano che strategie basate su modelli collaborativi e capacità dinamiche sono indispensabili per affrontare le sfide dei contesti territoriali caratterizzati da complessità e vulnerabilità. La co-creazione di valore, resa possibile dalla sinergia tra imprese, comunità e istituzioni, non solo soddisfa le esigenze locali ma rafforza la legittimità, la reputazione e la resilienza delle organizzazioni coinvolte. Questo studio sottolinea che la RSI, se integrata in un ecosistema di relazioni, non è un elemento accessorio, ma una leva strategica per promuovere cambiamenti sociali ed economici di lungo termine. Attraverso l'adozione di approcci ecosistemici, la RSI può trasformarsi in un motore di innovazione sociale, capace di affrontare sfide globali e locali in modo sostenibile e inclusivo. Per i manager, ciò implica un ripensamento delle pratiche aziendali e una maggiore attenzione alla governance collaborativa, promuovendo una visione territoriale orientata alla sostenibilità e alla responsabilità sociale.

Il caso della BCC di Napoli offre un modello replicabile e scalabile per altre organizzazioni, dimostrando come etica, innovazione e sostenibilità possano tradursi in risultati concreti e tangibili. La combinazione di strategie collaborative, capacità dinamiche e strumenti innovativi come il *rating umano* evidenzia il potenziale trasformativo della RSI nel rafforzare il capitale sociale e promuovere il progresso economico e ambientale.

Questa ricerca contribuisce al dibattito accademico sull'intersezione tra RSI ed ecosistemi di innovazione, offrendo implicazioni pratiche per manager e *policymaker*. In un'epoca in cui la sostenibilità è diventata una priorità globale, l'approccio ecosistemico si rivela una risposta efficace alle sfide contemporanee, mostrando che le organizzazioni non solo possono, ma devono essere protagoniste di un cambiamento positivo e sostenibile.



Bibliografia

Arena, M., Azzone, G., & Piantoni, G. (2022). Uncovering value creation in innovation ecosystems: Paths towards shared value. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 432–451.

<https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2021-0289>

Autio, E., & Thomas, L. (2014). Innovation ecosystems (pp. 204–288). *The Oxford handbook of innovation management*.

Bhat, S. (2023). Entrepreneurial ecosystem for promoting social innovation in emerging markets: Is corporate social responsibility integration with technology business incubators the right path?. *Business and Society Review*, 128(4), 734–754. <https://doi.org/10.1111/basr.12318>

de Oliveira, R. T., Ghobakhloo, M., & Figueira, S. (2023). Industry 4.0 towards social and environmental sustainability in multinationals: Enabling circular economy, organizational social practices, and corporate purpose. *Journal of Cleaner Production*, 430, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139712>

Fatima, T., & Elbanna, S. (2023). Corporate social responsibility (CSR) implementation: A review and a research agenda towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 183(1), 105–121.

<https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8>

Kabir, M. A., & Chowdhury, S. S. (2023). Empirical analysis of the corporate social responsibility and financial performance causal nexus: Evidence from the banking sector of Bangladesh. *Asia Pacific Management Review*, 28(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.01.003>

Lin, W., Wang, Y., Samara, G., & Lu, J. (2024). Governance of corporate social responsibility: A platform ecosystem perspective. *Management Decision*, 62(12), 3782–3816. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1843>

Lütjen, H., Schultz, C., Tietze, F., & Urmetzer, F. (2019). Managing ecosystems for service innovation: A dynamic capability view. *Journal of Business Research*, 104, 506–519. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.001>

Mintah, E. O., & Elmarzouky, M. (2024). Digital-platform-based ecosystems: CSR innovations during crises. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(6), 247–270. <https://doi.org/10.3390/jrfm17060247>

Mizzau, L., & Montanari, F. (2016). Open innovation, città e luoghi di innovazione: Una visione integrata di ecosistema di innovazione. In Montanari, F., & Mizzau, L. (Eds.), *I luoghi dell'innovazione aperta. Modelli di*



sviluppo territoriale e inclusione sociale (pp. 23–39). Roma: Fondazione G. Brodolini.

Montanari, F. (2018). *Ecosistema creativo: Organizzazione della creatività in una prospettiva di network*. Milano: FrancoAngeli.

Montanari, F. (2023). *L'impatto sociale degli spazi collaborativi: Modelli, pratiche ed esperienze*. Milano: FrancoAngeli.

Oskam, I., Bossink, B., & de Man, A. P. (2021). Valuing value in innovation ecosystems: How cross-sector actors overcome tensions in collaborative sustainable business model development. *Business & Society*, 60(5), 1059–1091. <https://doi.org/10.1177/0007650320907145>

Peloza, J., & Falkenberg, L. (2009). The role of collaboration in achieving corporate social responsibility objectives. *California Management Review*, 51(3), 95–113. <https://doi.org/10.2307/41166495>

Piantoni, G., Arena, M., & Azzone, G. (2023). Exploring how different innovation ecosystems create shared value: Insights from a multiple case study analysis. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 206–232. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2022-0495>

Piantoni, G., Arena, M., & Azzone, G. (2025). Innovation ecosystems and corporate social responsibility: Which dynamic capabilities are needed?. *Journal of Cleaner Production*, Ahead-of-print, 1–15.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144594> Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>