

Welfare e Ben-essere: il ruolo delle imprese nello sviluppo della comunità

Assessorato Promozione delle politiche sociali e di integrazione per
l'immigrazione, volontariato, associazionismo e Terzo Settore

Regione Emilia-Romagna

Welfare e Ben-essere: il ruolo delle imprese nello sviluppo della comunità

A cura di

Assessorato Promozione delle politiche sociali e di integrazione per
l'immigrazione, volontariato, associazionismo e Terzo Settore

Regione Emilia-Romagna



Sommario

Introduzione	5
Abstract	6
Capitolo 1. Contesto, motivazione e domande della ricerca	9
1.1. Elementi di contesto	9
1.1.1. Benessere, welfare e sviluppo	9
1.1.2. Gli attori dei processi di welfare e sviluppo	12
1.1.3. Lo scenario socio-economico regionale	14
1.1.4. Per la costruzione di un modello regionale di welfare di comunità	23
1.2. Motivazioni della ricerca	25
1.2.1. L'esperienza delle Regione Emilia-Romagna sul tema del welfare di comunità	25
1.2.2. L'innovazione sociale nell'agenda istituzionale italiana e europea	26
1.2.3. Interessi e motivazioni della Regione Emilia-Romagna	28
1.3. Il nuovo ruolo dell'impresa: quadro teorico di riferimento	28
1.3.1. Il ben-essere e la mutualità allargata	29
1.3.2. La sussidiarietà circolare	30
1.3.3. La costruzione di valore condiviso	31
1.3.4. Dal governo alla governance delle politiche sociali	32
1.4. Ambiti di indagine e domande della ricerca	33
1.4.1. Modalità di azione delle imprese in ambito sociale	33
1.4.2. Schema teorico per la lettura del valore condiviso	37
Capitolo 2. Ambito di indagine e approccio metodologico della ricerca	39
2.1. Definizione dell'ambito di indagine	39
2.2. Approccio metodologico della ricerca	41
2.3. Il percorso di lavoro	43



2.3.1. <i>Commitment</i> e organizzazione delle attività	43
2.3.2. Descrizione dei criteri per l'individuazione delle esperienze	43
2.3.3. La griglia di analisi delle esperienze	44
2.3.4. L'indagine sul campo	47
2.3.5. Analisi dei casi di studio	47
<hr/>	
Capitolo 3. Casi studio	51
3.1. Non Congelateci il Sorriso	51
3.2. VolontariAmo	54
3.3. Portobello e Emporio di Parma	58
3.4. Cibo Amico	65
3.5. Alici per gli amici, la sfida all'inefficienza	68
3.6. L'antiBARriera, dal chicco di caffè alla tazzina attraverso diverse abilità	72
<hr/>	
Capitolo 4. Evidenze emerse dai casi di studio	77
4.1. Il valore condiviso generato	77
4.1.1. Modalità di generazione del valore condiviso	77
4.1.2. Internalizzare il valore condiviso da parte delle imprese	79
4.1.3. Espressioni del valore condiviso per la comunità	80
4.1.4. Il valore condiviso in prospettiva futura	83
<hr/>	
Conclusioni	85
Allegato 1	87
Bibliografia	88



Introduzione

Questo rapporto rappresenta un altro importante tassello del percorso di innovazione e sviluppo del welfare della nostra regione iniziato, per quanto riguarda l'approccio all'economia sociale, alcuni anni fa con la pubblicazione della ricerca *Un altro welfare: esperienze generative*.

In quella ricerca, presentata nel gennaio del 2012, avevamo messo in evidenza come sia possibile sviluppare il welfare del futuro partendo dalla presa d'atto del valore aggiunto portato dalle organizzazioni del Terzo Settore quando partecipano "da protagonisti" alla produzione di attività e servizi per salvaguardare e sostenere il benessere delle collettività.

Al pari, questo nuovo rapporto *Welfare e Ben-essere: il ruolo delle imprese nello sviluppo di comunità* apre alla possibilità di valorizzare l'apporto anche di altre categorie di soggetti presenti sul territorio che contribuiscono alla creazione di servizi di welfare.

Siamo consapevoli della necessità di questo passaggio perché per costruire il necessario riequilibrio dei sistemi di welfare, in una prospettiva ancora universalistica ed inclusiva, è fondamentale collocare al centro del dibattito e delle azioni da esso derivanti una visione di **ben-essere**, di **co-protagonismo** e **mutualità allargata**.

Negli ultimi anni la grave crisi economica, che ancora stiamo attraversando, ha avuto pesanti effetti e prodotto riduzioni sostanziali al sistema di welfare dando nuova diffusione a vecchi problemi che consideravamo ormai risolti dopo anni di prosperità e stabilità economica, quali una massiccia disoccupazione anche giovanile, l'insicurezza del posto di lavoro e drastici tagli nel livello di copertura del fabbisogno di beni e servizi primari come la salute, l'istruzione e i servizi sociali.

Il nostro settore ha assunto da qualche tempo la consapevolezza che da una situazione così grave si esce solo ricercando soluzioni che vadano nella direzione di un deciso cambiamento di prospettiva in grado di superare l'abituale visione meramente ridistributiva. Il cambiamento di prospettiva che noi proponiamo passa attraverso la proposta di un Welfare di comunità: questo approccio, prevedendo il coinvolgimento dei differenti attori della società - Stato, mercato, Terzo Settore, cittadini - pone al centro le politiche di welfare come infrastruttura fondamentale per costruire un modello di sviluppo che permetta da un lato di uscire dalla crisi e dall'altro di garantire migliori prospettive future sia da un punto di vista economico che sociale.

Ecco quindi gli esiti del dovuto approfondimento sul valore del contributo del mondo imprenditoriale al cammino di innovazione che abbiamo intrapreso. La partecipazione di Confindustria, CNA e ancora una volta di Unioncamere al Tavolo regionale dell'Economia sociale ha reso possibile questo lavoro, in sostanza e coerenza, e li ringrazio, come anche i protagonisti dei casi analizzati. Gli esperti ci dicono che per riorientare il sistema bisogna creare spazi in cui si genera **valore condiviso** come luogo in cui gli interessi dei singoli attori si posizionano e si intrecciano. È ciò che qui abbiamo voluto fare e penso che questo possa essere un segno di speranza e opportunità.

Teresa Marzocchi
Assessore Politiche sociali
Regione Emilia-Romagna

Abstract

La creazione di un nuovo modello di welfare passa necessariamente attraverso il coinvolgimento di più soggetti territoriali che contribuiscono alla messa a punto di risposte originali rispondenti ai bisogni emergenti. Tra gli attori più significativi, oltre al pubblico e al Terzo Settore, sicuramente le imprese giocano e possono giocare un ruolo determinante.

La ricerca si è proposta, quindi, di conoscere e valorizzare l'apporto dei soggetti altri rispetto alla Pubblica Amministrazione e di come questi contribuiscano alla creazione di servizi di welfare. Ciò soprattutto in riferimento al mondo del *for profit*.

Il lavoro si pone in continuità con la precedente ricerca *Un altro welfare esperienze generative* e si colloca nell'ambito delle attività condotte in questi anni dal Tavolo dell'Economia Sociale attivato dall'Assessorato Politiche Sociali della Regione Emilia-Romagna. Oltre ai soggetti che ne fanno parte stabilmente, quali il Terzo Settore, le Direzioni Regionali ed ERVET, nel presente lavoro sono state coinvolte anche le associazioni datoriali: Confindustria Regionale, CNA Regionale e Unioncamere. Secondo un approccio partecipativo, analogo a quello che ha contraddistinto la precedente ricerca, tutti i soggetti citati hanno contribuito alla identificazione del campione di analisi iniziale e condiviso ogni fase del percorso.

Partendo dai 25 casi inizialmente individuati, 12 sono stati oggetto di una prima fase di indagine e si è scelto di approfondirne 7 di cui la presente pubblicazione illustra nel dettaglio le caratteristiche innovative.

Il punto di riferimento teorico è quello di *valore condiviso*. Questo indica una nuova modalità per perseguire obiettivi di natura economica mettendo al centro anche quelli di natura sociale. L'impresa che assume alla base del suo agire il concetto di valore condiviso, mette in campo le strategie, le tecnologie ed i processi atti a coinvolgere sistematicamente tutti gli individui che compongono il proprio ecosistema (dipendenti, clienti, partner, fornitori) nella massimizzazione del valore scambiato.

A fine di effettuare l'analisi dei casi il concetto di valore condiviso è stato declinato in tre macro dimensioni:

- Il valore sociale comunitario;
- il valore istituzionale;
- il valore economico.

Il Capitolo I. Analizza il contesto socio-economico regionale e l'evoluzione dei modelli di welfare e definisce le motivazioni della ricerca.

Il Capitolo II fa riferimento sia all'ambito sia alla metodologia della stessa e ne descrive il percorso.

Il Capitolo III illustra i singoli casi descrivendo soggetti, attività, risultati e il loro posizionamento sulla griglia di valutazione.

Il Capitolo IV dedicato alle conclusioni evidenzia infine come il welfare sia una infrastruttura fondamentale per la Pubblica Amministrazione chiamata sempre più ad un ruolo di regia. Il mondo del *no profit* ed il mondo imprenditoriale diventano, quindi, attori imprescindibili nel percorso di costruzione di un nuovo modello di sviluppo.

All'interno di questo nuovo scenario gli interessi dei singoli attori si intersecano creando un spazio di *valore condiviso*.

Abstract

The creation of a new welfare model necessarily implies the involvement of different territorial actors who can contribute to the setting up of new and original answers to emergent needs. Among the main actors of the scene no doubt about the potential role which is played and could be played by for profit enterprises.

The purpose of the research was to investigate and valorise how the non state actors and especially the for profit enterprises can contribute to the creation of new welfare services.

The roots of this analysis stay on a previous research Another welfare generative experiences and in the work of the Social Economy Working Group set up by the Emilia-Romagna Region Ministry for Social Affairs.

The group, originally composed by the Regional Government representatives of different Departments, the Third Sector Representation and ERVET - Regional Agency for Socio Economic Development - has been enriched by the contribution of Entrepreneurial Associations (CNA Regionale and Unindustria) and the Chamber of Commerce.

On the basis of a participatory approach, like the one of the previous research, the above mentioned actors have contributed to the different phases of the work starting from the identification of the sample of observation.

25 study cases have been identified, 12 of them have been analysed and 7 have been chosen to be further inquired and presented in the final report.

The theoretical point of reference has been the shared value. It points out a new way to pursue economic objectives focusing also on social ones. The enterprise, which bases its action on the concept of shared value puts in place strategies, technologies and processes able to systematically involve all actors of its ecosystem (employees, clients, partners, suppliers) to get the most of the specific shared value.

In order to fulfil the analysis the concept of shared value has been declined in three dimensions:

- *Social value for the community*
- *Institutional value*
- *Economic value*

Chapter I analyses the socio-economic context, the different welfare models and it describes the motivations of the research;

Chapter II describes the field, the motivation and methodology and the steps of the analysis;

Chapter III shows the study cases, the actors, the actions, the results and positioning in respect of the evaluation grid;

Chapter IV contains the conclusions pointing out how and why welfare is to be considered as one of the cornerstones of public policies. Public Administration is nowadays required to play the role of director while non state actors and for profit actors are expected to contribute even more to build up a new development model. Within this evolving scenario the interests brought about by single actors intersect one with the others, creating a new space of shared value.



Capitolo 1. Contesto, motivazione e domande della ricerca

1.1. Elementi di contesto

1.1.1. Benessere, welfare e sviluppo

All'interno di uno scenario che evidenzia una dinamica demografica fortemente in evoluzione, la sfida dei prossimi decenni richiede un cambiamento del sistema di welfare che lo renda capace di rispondere efficacemente a bisogni complessi. In Italia questo tipo di offerta, tuttavia, è ad oggi ancora troppo discontinua e diseguale a livello territoriale nonché complessivamente carente (Censis, 2012).

Le principali difficoltà che connotano il tradizionale sistema di welfare non riguardano un suo cattivo funzionamento, quanto piuttosto un suo indispensabile adeguamento per far fronte alle trasformazioni della società in atto (Venturi, Rago, 2012). Il tradizionale modello di welfare che, come ricordato da Mario Draghi (2013)¹, è nato dallo "straordinario sviluppo economico nella cd. *Golden Age* – cioè nei trent'anni che sono seguiti alla Seconda Guerra Mondiale – ha consentito un forte miglioramento delle condizioni di benessere materiale di larga parte della popolazione d'Europa".

Oggi, affinché possano essere generati sistemi di intervento volti ad affrontare problemi e raggiungere obiettivi che riguardano le condizioni di vita e il benessere degli individui, è necessario effettuare scelte teoriche e pratiche riconducibili ad un nuovo concetto di vulnerabilità. Questo si riferisce ad una pluralità di categorie di "persone che, pur partendo da una condizione economica decorosa, scivolano silenziosamente verso la povertà a motivo di eventi biografici che fino a pochi anni fa appartenevano alla sfera della naturalità dello svolgimento di un'esistenza e che oggi provocano spesso nelle famiglie veri e propri smottamenti tellurici a causa non solo dell'insufficienza delle protezioni del welfare, ma soprattutto per l'evaporazione dei legami sociali" (Mazzoli 2012).

La carenza di relazioni e di legami sociali e, quindi, una diminuzione dei livelli di capitale sociale, è una delle maggiori difficoltà cui la nostra società si trova a far fronte, mancanza che può essere la principale causa dell'esclusione sociale di grandi gruppi di popolazione (Figura 1.1) al seguito del verificarsi di situazioni di cd. trappole di povertà, ovvero "condizioni di vita in cui è relativamente facile entrare, ma difficile uscire, in quanto, una volta che si sono verificate, tendono a produrre o a rafforzare una serie di caratteristiche (minore credibilità verso l'esterno, perdita di fiducia e di motivazione, bassa autostima, ecc.) che rendono meno frequenti ed efficaci i comportamenti individuali che consentirebbero l'uscita dalla povertà stessa" (Somaini, 2002).

La povertà così intesa "si carica di nuove caratteristiche: non significa solo ristrettezza dei beni materiali, ma situazione generale di debolezza, di dipendenza in modo permanente o anche transitorio: significa vivere, in uno stato di umiliazione, anche l'emarginazione da ogni partecipazione attiva alla vita pubblica e alla considerazione sociale; significa assenza [...] dunque, di ogni possibilità di uscire da questo stato senza aiuto dall'esterno" (Araujo, 2009).

1. *Lectio magistralis* tenuta il 6 maggio 2013 in occasione del conferimento a Mario Draghi della laurea honoris causa alla LUISS "Guido Carli", Roma.

Popolazione a rischio di povertà o esclusione sociale % su 1000 persone residenti

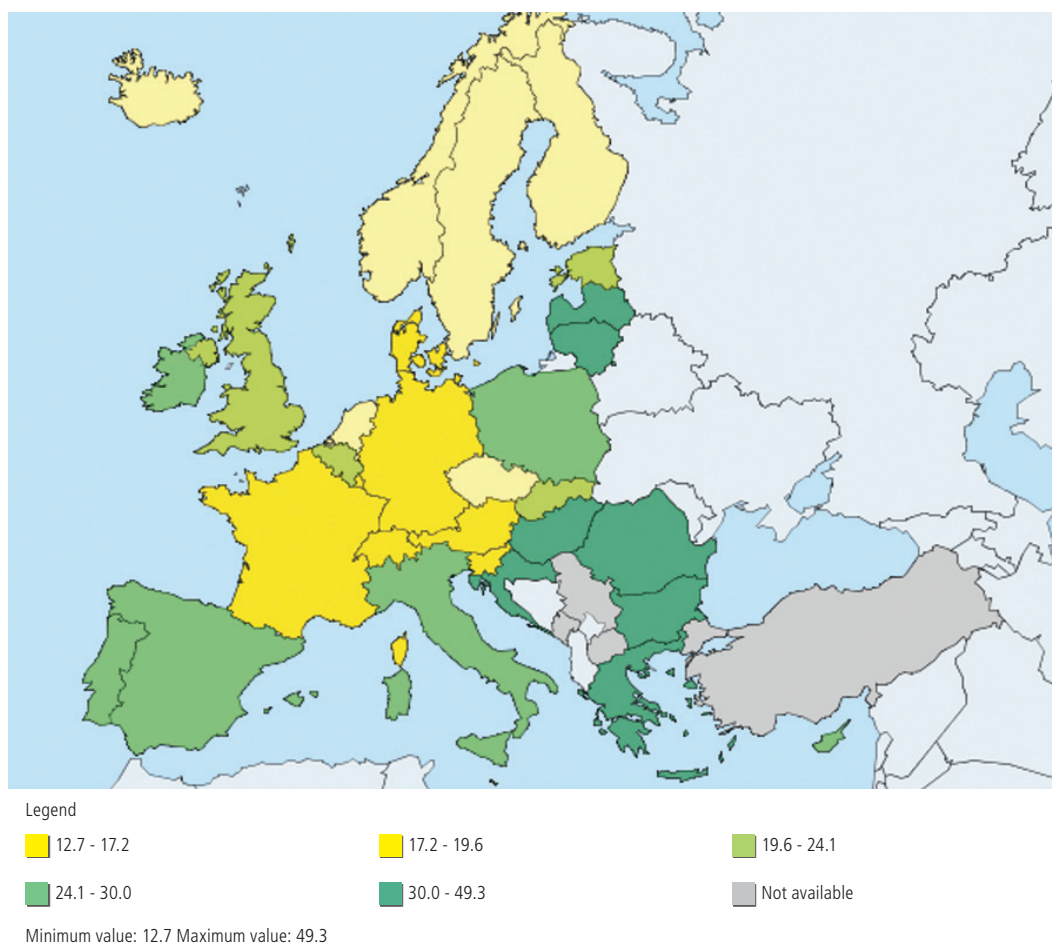


Fig. 1.1. Popolazione (2013) Fonte: Eurostat (2014)

Tali caratteristiche della società dei nostri giorni implicano la necessità di costruire un welfare in grado di valorizzare la libera scelta di realizzazione del cittadino e della famiglia, attraverso l'attivazione delle capacità del soggetto e l'ampliamento dei suoi margini di autonomia o di libertà sostanziale (Venturi, Rago, 2012). Un welfare "intelligente", ovvero capace di leggere attraverso le esigenze dei territori ed anche anticipare o quantomeno cogliere l'emersione della domanda e socializzare i bisogni grazie all'azione della pluralità di attori che lo compongono, in quanto "sul" territorio e, quindi, "per" il territorio. Un welfare "abilitante", ovvero in grado di garantire alle persone di ampliare le proprie capacitazioni à la Sen (2001) intese quale forma di bene meritorio in grado di generare esternalità positive per i cittadini.

È necessario "adeguare il modello di welfare ai mutamenti richiesti dalle dinamiche demografiche e dal nuovo contesto competitivo globale. Occorre farlo per diminuire la disoccupazione giovanile, per aumentare i consumi, per preservare l'essenza stessa del welfare" (Draghi, 2013).

Il nostro sistema di welfare infatti appare inadeguato a fronteggiare i nuovi rischi e la crescente domanda di bisogni sociali (vulnerabilità sociale, invecchiamento, non autosufficienza, crescente fragilità delle reti primarie e del capitale sociale, precarizzazione del lavoro, impoverimento, emarginazione, disagio), anche perché carente di risorse necessarie per lo sviluppo dell'offerta di risposte adeguate (servizi per l'impiego, apprendimento continuo, conciliazione famiglia-lavoro, cura e assistenza di bambini e anziani, inclusione sociale) (Fondazione Roma, Università Cattolica del Sacro Cuore, 2013).

Il modello di welfare finora conosciuto oltre ad essere risultato poco efficace nella riduzione della povertà (e quindi della disuguaglianza), ha anche dimostrato di essere poco efficiente, perché “a fronte di una spesa simile a quella media UE-15 riesce ad ottenere un effetto positivo sulla popolazione molto modesto” (Checchi, 2012).

Un sistema di welfare in grado di organizzare un’offerta a tali bisogni è, invece, un welfare in grado di porsi l’obiettivo di rigenerare i territori attraverso lo sviluppo di opportunità per le persone di ampliare le proprie possibilità (in termini sia sociali che economici) e di ridurre, di conseguenza, i livelli di disuguaglianza personali e territoriali accrescendo l’accesso a servizi di pubblica utilità “abilitanti”.

Obiettivo prioritario nella costruzione di un welfare di comunità deve essere quello di svolgere una funzione “catalizzatrice”, ovvero di generare le condizioni per una società del benessere che, come sottolineato anche da Istat e Cnel (2012), sia caratterizzata non solo da benessere economico, ma anche da relazioni sociali (intese come accrescimento dei livelli di capitale sociale sul territorio) e qualità dei servizi offerti (in ambito sanitario, socio-sanitario, nonché in materia di gestione dei rifiuti, dei trasporti e di risorse idriche) (Venturi, Rago, 2012).

Per perseguire la coesione sociale all’interno di un paese è necessario “rimuovere le barriere che limitano le opportunità degli individui di perseguire i loro progetti” (Draghi, 2013).

Nel momento in cui il welfare viene concepito come motore fondamentale per la creazione dello sviluppo, inteso come capacità di crescita del benessere sociale, la dimensione economica diventa una delle dimensioni dello sviluppo (Bertin, 2012) e non più l’unica.

Come sostiene Zamagni (2013a), sviluppo, infatti, “significa letteralmente assenza di viluppi, di impedimenti di varia natura. Battersi per lo sviluppo vuol dire allora battersi per l’allargamento dello spazio di libertà delle persone: libertà intesa, però, non solo in senso negativo come assenza di impedimenti e neppure solo in senso positivo come possibilità di scelta. Bisogna aggiungervi la libertà per, cioè la libertà di perseguire la propria vocazione”. Anche Amartya K. Sen (2001) avvalorava questa tesi, sostenendo che non basta tenere conto solamente del PIL per valutare lo stato di povertà di un paese, ma è fondamentale considerare le capacità reali (soggettive ed oggettive) delle persone nell’utilizzo del reddito. L’apporto di Sen è quello di avere introdotto, oltre agli aspetti quantitativi, anche quelli di natura qualitativa (Araujo, 2009). Di questa prospettiva non possono ovviamente non tenere conto politiche sociali che si pongono quale obiettivo quello di costruire un welfare di comunità.

Nuove misure del benessere

A partire dal celeberrimo *Indice di Sviluppo Umano (Human Development Index)* delle Nazioni Unite, che ha messo al centro della misurazione non più solamente la crescita economica e il consumo, bensì le *persone*², sono stati sviluppati numerosi progetti aventi l’obiettivo di allargare la definizione di benessere per le persone, includendo nella misurazione più dimensioni che concorrono alla sua produzione (Paolazzi, 2010).

Il più noto a livello internazionale è il Rapporto Stiglitz-Sen-Fitoussi (2009)³ il quale attraverso una serie di raccomandazioni (senza fornire un indicatore sintetico) individua otto dimensioni del benessere, ovvero: 1) standard materiali di vita (reddito, consumi e ricchezza); 2) salute; 3) istruzione; 4) attività personali (impiego del tempo libero e relative conseguenze sulla qualità della vita); 5) partecipazione politica e governo; 6) connessioni sociali e relazioni interpersonali; 7) ambiente; 8) insicurezza personale ed economica.

Tale esperienza e, più in generale, la necessità di individuare una misura del benessere condivisa a livello nazionale che diventi un riferimento per il dibattito pubblico nell’ottica di meglio orientare le future scelte demo-

2. L’indice di sviluppo umano si compone di tre elementi: *una vita lunga e sana*, misurata dalla speranza di vita alla nascita; *la conoscenza*, misurata dal tasso di alfabetizzazione adulta e il rapporto lordo di iscrizioni congiunte ai livelli di istruzione primario, secondario e terziario; *uno standard di vita dignitoso* misurato dal PIL pro-capite in dollari USA.

3. Disponibile online al sito <http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr>

cratiche, hanno indirizzato il progetto sviluppato su base nazionale da Istat e Cnel, intitolato *Benessere Equo e Sostenibile – BES*, il cui rapporto è stato recentemente presentato (2013).

Il percorso, iniziato nel 2011 e che ha visto il coinvolgimento di un Comitato di indirizzo e di una Commissione scientifica, insieme a quello di cittadini e organizzazioni non coinvolti direttamente nei due organismi ha condotto all'individuazione di 134 indicatori raggruppati in 12 domini: a) salute; b) istruzione; c) lavoro e conciliazione dei tempi di vita; d) benessere economico; e) relazioni sociali; f) politica e istituzioni; g) sicurezza; h) benessere soggettivo; i) paesaggio e patrimonio culturale; l) ambiente; m) ricerca e innovazione; n) qualità dei servizi. Si è trattato, dunque, di un processo *partecipativo* che ha visto il coinvolgimento delle parti sociali oltre che delle istituzioni a livello nazionale in tutte le fasi di realizzazione del progetto.

Negli ultimi anni sono state sviluppate diverse modalità di misurazione del benessere, tra le quali è bene ricordarne due di livello internazionale. La prima è quella realizzata dall'OECD, "*Better Life Index*"⁴, un indice composto da 11 dimensioni: abitare; benessere economico; lavoro; relazioni sociali; istruzione; ambiente; partecipazione sociale; salute; soddisfazione per la propria vita; sicurezza; conciliazione tempi di vita-lavoro. Tali dimensioni sono state analizzate nel dettaglio nel documento *How's Life Report* (2011) che si configura come primo tentativo a livello internazionale di presentare un gruppo di indicatori sul benessere.

Un ulteriore rapporto presentato a livello internazionale è l'*Inclusive Wealth Report* (2012), realizzato da *United Nations University International Human Dimensions Programme on Global Environmental Change* (UNU-IHDP) e *United Nations Environment Programme* (UNEP). Questo documento, che si contestualizza sempre all'interno degli ambiti delle raccomandazioni della Commissione Stiglitz-Sen-Fitoussi, contiene una serie di indicatori la cui selezione è stata guidata da un approccio al concetto di sostenibilità basato sulla misurazione delle diverse forme di capitale: naturale, industriale, umano e sociale.

Così strutturato, il rapporto offre un'analisi completa delle diverse componenti del benessere per ciascun paese considerato, dei collegamenti allo sviluppo economico e al benessere soggettivo e indicazioni di policy basate sulla gestione sociale di questi asset.

Più di recente (aprile 2013) è stato presentato durante lo *Skoll World Forum* tenutosi ad Oxford, il "*The Social Progress Index* (SPI)", indice sviluppato da Michael Porter e il team del *Social Progress Imperative*⁵ che determina la misura in cui i paesi rispondono ai bisogni sociali ed ambientali dei loro cittadini. L'indice include 52 indicatori che rientrano in 3 dimensioni: bisogni umani di base (nutrizione e cure mediche di base, qualità dell'aria, dell'acqua e servizi igienico-sanitari, abitazione, sicurezza personale); i fondamenti del benessere (accesso alla conoscenza di base, salute e benessere, sostenibilità dell'ecosistema); opportunità (diritti personali, accesso all'educazione superiore, libertà personale e di scelta, equità ed inclusione sociale). Ciascuna di queste dimensioni è calcolata come somma dei propri componenti ed ha lo stesso peso all'interno dell'indice complessivo.

1.1.2. Gli attori dei processi di welfare e sviluppo

La crisi ha avuto un impatto particolarmente grave sulle finanze pubbliche e, conseguentemente, anche sui servizi di protezione sociale e sulle fasce più vulnerabili della popolazione.

Basti pensare ai tagli più recenti, introdotti dalla Legge di Stabilità 2013 (l. n. 228 del 24 dicembre 2012), che hanno visto ulteriormente abbassarsi l'ammontare di denaro da destinarsi ai diversi fondi statali di carattere sociale (Tabella 1.1).

4. <http://www.oecdbetterlifeindex.org/>

5. <http://www.socialprogressimperative.org/about/team>

Negli ultimi anni, l'attuazione di politiche di adeguamento strutturale di fronte alla crisi, basate su riforme del mercato del lavoro e riduzioni sostanziali del welfare state, ha fatto riemergere vecchi problemi che si consideravano ormai risolti dopo anni di prosperità e stabilità economica, quali una massiccia disoccupazione, l'insicurezza del posto di lavoro e drastici tagli nel livello di copertura del fabbisogno di beni e servizi primari come la salute, l'istruzione e i servizi sociali (Chaves, Monzón, 2012).

Tab. 1.1. Fondi statali di carattere sociale (in milioni di euro)

Fondi	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Politiche per la famiglia	346,5	186,6	185,3	51,5	32,0	19,8
Pari opportunità	64,4	30,0	3,3	17,2	10,5	10,8
Politiche giovanili	137,4	79,8	94,1	12,8	8,2	6,2
Infanzia e adolescenza	43,9	43,9	40,0	39,2	40,0	39,6
Politiche sociali	929,3	583,9	435,3	274,0	70,0	344,0
Non autosufficienza	300,0	400,0	400,0	0	0	275,0
Affitto	205,6	161,8	143,8	32,9	0	0
Inclusione immigrati	100,0	0	0	0	0	0
Servizi infanzia	100,0	100,0	0	0	0	0
Servizio civile	299,6	171,4	170,3	111,0	68,8	71,2
Totale	2.526,70	1.757,30	1.472,00	538,0	229,0	767,0
Numero indice (2008=100)	100,0	69,6	58,3	21,3	9,1	30,3

Fonte: bilanci di previsione dello Stato – Legge di Stabilità 2013

Peraltro, l'Italia è l'unico paese dell'Europa a 15 – insieme alla Grecia – a non aver realizzato nessuna riforma nazionale sul welfare sociale, ovvero non autosufficienza, povertà e piano nidi, ambiti che hanno invece visto, già da metà degli anni '90, un forte impegno da parte degli altri paesi (Gori, 2013).

Come evidenziato nell'ultimo *Rapporto annuale 2013. La situazione del Paese* (Istat 2013), è opinione diffusa che la soddisfazione dei cittadini (in particolare, persone di 14 anni e oltre) per i vari ambiti della loro vita ha conosciuto una battuta d'arresto e una diminuzione riferita agli aspetti che riguardano la propria situazione economica. Ovviamente, il calo di soddisfazione economica del 2012 ha avuto intensità diverse in relazione allo stato occupazionale dei rispondenti: più forte tra i disoccupati, meno tra gli occupati.

Una delle sfide principali che si devono affrontare, infatti, è la lotta contro l'esclusione sociale ed occupazionale (Figura 1.2 e Tabelle 1.2 e 1.3), in una società in cui l'integrazione sociale si realizza principalmente proprio attraverso il *lavoro retribuito*. Quest'ultimo, infatti, conferisce non solo indipendenza economica, ma anche dignità, partecipazione sociale e accesso ai servizi e alle strutture. Per tale ragione, ad essere esclusi sono principalmente gli individui meno competitivi in termini di capacità, qualifiche o cultura.

Pertanto, la costruzione di un nuovo welfare, in grado di garantire le caratteristiche sopra descritte, necessita dell'azione congiunta e condivisa di diverse tipologie di attori: Pubblica Amministrazione, Terzo Settore e Imprese *for profit*. Oggi, infatti, la necessità più stringente al fine di sviluppare le fondamenta di un welfare di comunità è quella di individuare e potenziare i meccanismi per la costruzione di *relazioni* tra la pluralità di attori in campo.

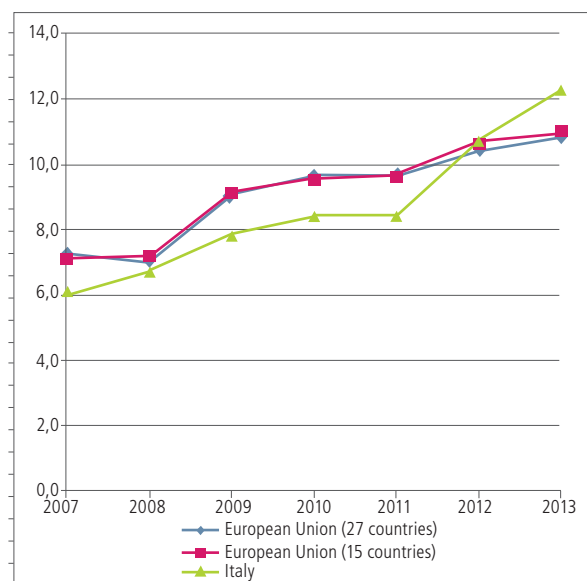


Fig. 1.2. Tasso di disoccupazione 2007-2013 Fonte Eurostat (2014)

Tab. 1.2. Tasso di disoccupazione per età (sotto i 25 anni) – media annuale, %

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
European Union (28 countries)	18,7	19,1	18,9	17,6	15,8	15,8	20,1	21,1	21,5	23,0
Italy	23,6	23,5	24,0	21,6	20,3	21,3	25,4	27,8	29,1	35,3

Fonte: Eurostat (2013)

Tab. 1.3. Tasso di disoccupazione per età (tra i 25 e i 74 anni) – media annuale, %

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
European Union (28 countries)	7,8	8,0	7,7	7,1	6,1	6,0	7,6	8,3	8,3	9,1
Italy	6,8	6,5	6,2	5,5	4,9	5,6	6,4	7,0	6,9	8,9

Fonte: Eurostat (2013)

1.1.3. Lo scenario socio-economico regionale

In Italia il Censis (2012) definisce come “disagio nella crisi” l’incremento del disagio in vari ambiti registratosi nel periodo 2008-2011 e misurato dalla variazione di un indicatore sintetico fondato su un set di variabili semplici: la disoccupazione in generale e quella giovanile, i fallimenti, i redditi, i consumi, l’indebitamento delle famiglie, le sofferenze bancarie, il livello di infrastrutturazione del territorio, la dispersione scolastica, la criminalità in generale e quella minorile.

Al 2013, i disoccupati sfiorano i 3 milioni. Secondo Censis (2012), nel rapporto con il lavoro hanno subito i più alti impatti negativi i maschi (- 46mila attivi, - 438mila occupati), le persone con basso titolo di studio (oltre 927mila occupati in meno con al massimo il diploma di media inferiore) e i residenti nel Sud (- 129mila attivi, - 300mila occupati).

Tra il 2007 e il 2013 il PIL italiano è sceso di oltre l'8% ed è tornato ai livelli del 2000 (Squinzi, 2013). La produzione è crollata del 25%, in alcuni settori di oltre il 40%. Negli ultimi 5 anni oltre 70mila imprese manifatturiere hanno cessato l'attività e la redditività aziendale è stata profondamente erosa.

Sotto il profilo del reddito disponibile, più a rischio sono ovviamente le famiglie marginali tra le quali vanno sicuramente annoverate quelle che escono dal rischio povertà solo grazie ai trasferimenti pubblici oggi così minacciati. Dati Eurostat mostrano che è più del 5% degli italiani ad essere a rischio povertà senza i trasferimenti pubblici (Censis, 2012).

Nell'ambito del contesto italiano la regione Emilia-Romagna ricopre da sempre una posizione di vertice, grazie alla combinazione di un sistema produttivo importante e dinamico che la rende un'area trainante del sistema economico nazionale e la presenza di un sistema socio-istituzionale che meglio di altre aree del Paese ha saputo gestire le risorse a disposizione, con un impatto favorevole sulla qualità della vita della popolazione. Nondimeno anch'essa risulta investita in pieno dalle trasformazioni di carattere globale di cui si è detto nelle pagine precedenti, anche relativamente a quei comparti più al riparo dalla competizione internazionale, in primis il welfare, con tutti i conseguenti rischi di deterioramento del benessere della popolazione emiliano-romagnola.

Dal punto di vista demografico, la popolazione dell'Emilia-Romagna è cresciuta nell'arco dell'ultimo decennio di oltre 400 mila persone, pari al 10% del numero complessivo dei suoi abitanti all'inizio del 2002 (Figura 1.3). Dopo la sostanziale stagnazione degli anni 80 e 90, nel corso degli anni 2000 è come se in regione si fosse aggiunta una nuova provincia delle dimensioni di Parma. La crescita della popolazione è continuata anche durante gli anni della crisi economica, anche se con valori meno intensi di quelli fatti segnare nel decennio precedente.

L'Emilia-Romagna rappresenta una delle regioni italiane dove si vive più a lungo e dove si registrano i tassi di mortalità più bassi. Di conseguenza, la popolazione è mediamente più anziana del livello nazionale. L'indice di vecchiaia⁶ regionale è però in calo, grazie al contributo della popolazione straniera (547.552 residenti su una popolazione totale di 4.471.104 persone, pari al 12,2% della popolazione regionale), più giovane della componente italiana. Dal 2007 al 2013⁷, a fronte di una crescita del 5,9% della popolazione totale, la componente residente straniera ha fatto segnare una variazione positiva superiore al 72%, mentre quella italiana inferiore al punto percentuale (0,5%).

Parallelamente è mutata la composizione delle classi di età della popolazione. In particolare si è assistito ad una forte diminuzione della classe di età 15-39 anni, proprio quella che dovrebbe assicurare un impulso determinante per la crescita, mentre sono aumentati in termini relativi gli anziani ed i bambini. Le stesse dinamiche si rilevano analizzando le previsioni demografiche al 2020: da una parte, l'incremento della popolazione anziana sarà quasi esclusivamente dovuto all'invecchiamento della popolazione italiana, mentre la crescita della popolazione più giovane (0-39 anni) al forte incremento della popolazione straniera⁸.

6. Rapporto tra la popolazione con 65 anni e oltre e 100 giovani di età inferiore ai 15 anni. Questo indice esprime il grado di invecchiamento della popolazione; valori superiori a 100 indicano una maggiore presenza di soggetti anziani rispetto ai molto giovani.

7. Dati provvisori al 1/01/2013, fonte Regione Emilia-Romagna, Servizio Statistica.

8. Cfr. Materiali prodotti nell'ambito del 'Progetto MMWD – Migrazioni per lo sviluppo. Strumenti di programmazione strategica per le regioni e le città del sud-est.

Variazione % 2007-2013

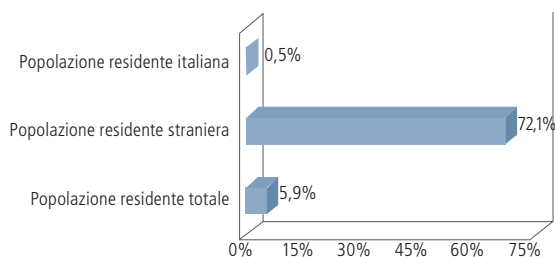


Fig. 1.3. La popolazione dell'Emilia-Romagna (2007-2013)

Fonte: elaborazione ERVET su dati Regione Emilia-Romagna, ISTAT

L'analisi delle *principali variabili economiche* evidenzia una crescita modesta del sistema economico regionale fino agli anni della crisi. Dopo un avvio di decennio caratterizzato da una contrazione del PIL (frutto della ristrutturazione avvenuta a seguito dell'ingresso nell'euro), l'economia regionale aveva imboccato un sentiero di crescita bruscamente interrotto nel 2008. Nel complesso la crescita del PIL fra il 2000 ed il 2008 è stata pari all'1,1% medio (valore superiore a quello nazionale ma inferiore al valore medio relativo alla UE 27). Nel periodo successivo (2008-2012) è diminuito in media dell'1,5%, con picchi negativi nel 2009 e nel 2012 e leggere riprese negli anni rimanenti. Nell'arco dell'intero periodo 2000-2012 la crescita è stata, sempre a valori costanti, dello 0,3% medio annuo.

Il decremento del PIL negli anni della crisi si combina con una crescita significativa, come si è visto, della popolazione regionale. Nel complesso, la popolazione ha registrato un tasso di crescita medio superiore a quello del PIL e ciò è accaduto costantemente ad eccezione del biennio 2006-2007, provocando quindi una riduzione del PIL pro capite. Nel periodo pre-crisi, alla crescita del PIL contribuivano positivamente gli andamenti della popolazione, della produttività e del tasso di occupazione; nel periodo successivo solo la dinamica demografica rimane a dare un apporto positivo, mentre tutte le altre componenti diventano negative. La produzione economica risulta (e sempre più risulterà) in misura crescente trainata dalla domanda estera: il rapporto tra commercio estero e PIL è infatti cresciuto negli ultimi dieci anni e continuerà a crescere (Figura 1.4). Il grado di internazionalizzazione commerciale dell'Emilia-Romagna è passato dal 44,7% del 2002 al 55,7% del 2012. Ancora più netti i dati relativi alla dinamica dei fatturati relativi ai settori manifatturieri: se le vendite all'estero

Emilia Romagna: PIL e commercio estero (valori%, Istat)

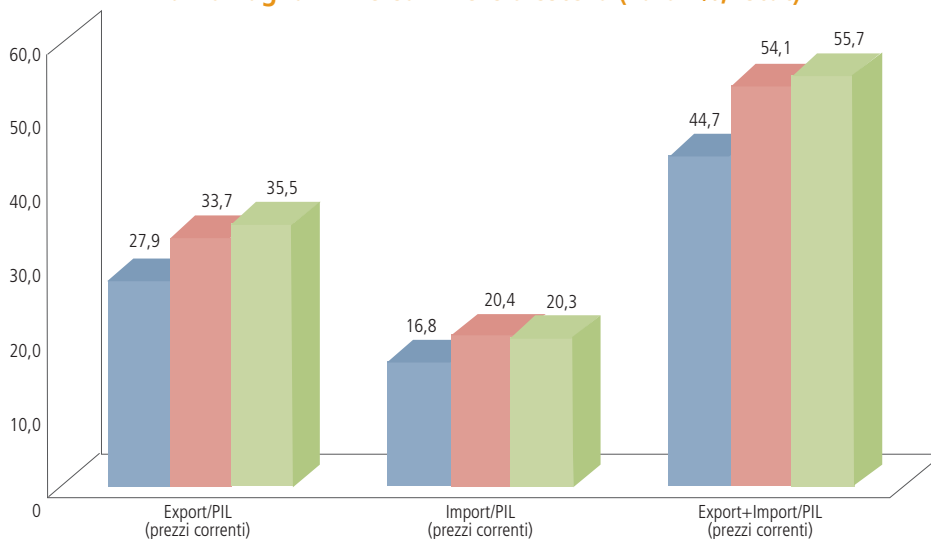


Fig. 1.4. Emilia Romagna: PIL e commercio estero (2007-2013) Fonte: elaborazione ERVET su dati ISTAT

hanno recuperato a fine 2012 i livelli pre-crisi (in linea con le performance della Germania), quelle assorbite dal mercato domestico segnano rispetto ai massimi pre-crisi un -30% circa (mentre la Germania è in pareggio). Secondo le ultime previsioni a lungo periodo, la crescita delle esportazioni sarà del 3,7% medio annuo tra il 2012 ed il 2016 e circa del 4,7% medio annuo nell'arco di tempo 2016-2020 (a fronte di una crescita media annua del PIL pari allo 0,1% nella prima fase e all'1,2% nella seconda). Questo potrebbe comportare nuove forme di polarizzazione e lacerazioni all'interno del tessuto produttivo regionale fra imprese e comparti *export-oriented*, che potrebbero ulteriormente compromettere quel particolare carattere del sistema regionale - la forte interazione fra imprese con tratti di collaborazione e competizione insieme - che ha contraddistinto l'Emilia-Romagna negli anni '70-'90.

La fotografia dell'*apparato produttivo regionale* e delle sue dinamiche di trasformazione nell'arco di un decennio è disponibile grazie alla recente pubblicazione da parte dell'Istat dei dati relativi all'*Undicesimo Censimento dell'Industria e dei Servizi*.

Nel 2011 si contano complessivamente oltre 400 mila unità locali e 1.515 migliaia di addetti⁹. L'Emilia-Romagna continua ad essere una regione con una forte caratterizzazione manifatturiera, nonostante l'evidenza per cui è l'aumento dell'occupazione nei settori terziari a risultare il fenomeno più rilevante dell'ultimo decennio. Con quasi 43 mila unità locali e 450 mila addetti (2011), il manifatturiero vale oltre il 29% circa del totale dell'occupazione, valore ben superiore alla media nazionale (Tabella 1.4).

Tab. 1.4. Unità locali e addetti del sistema produttivo dell'Emilia Romagna: composizione percentuale per macrosettori di attività, anni 2001-2008-2011

Macrosettori	2001 UL	2008 UL	2011 UL	2001 Addetti UL	2008 Addetti UL	2011 Addetti UL
Industria	27,8	26,9	24,7	46,4	40,9	39,9
di cui "Attività manifatturiere"	14,5	11,4	10,9	36	29,9	29,7
di cui "Costruzioni"	13	15,2	13,4	9,1	9,8	8,9
Servizi	72,2	73,1	75,3	53,6	59,1	60,1
Totale Industria e Servizi	100	100	100	100	100	100

Fonte: elaborazioni Ervet su dati *Asia e Censimento Industria e Servizi 2001 e 2011*, Istat

Nell'arco del decennio 2001-2011 si evidenzia un calo relativo del peso dell'industria in termini di addetti nei confronti dei settori rientranti nell'ambito del terziario. Per la componente manifatturiera la crisi economica non sembra aver impattato in misura visibile su un processo che risultava già in atto da tempo e che perlomeno fino al 2011 non mostra segnali di accelerazione evidente; viceversa il settore delle costruzioni che fino al 2008 aveva sperimentato una crescita intensa, con l'inversione del ciclo economico internazionale sconta una decisa riduzione di unità locali (- 53,5 mila) e di addetti (- 134,4 mila) nel 2011.

Il settore dei servizi è l'unico a conoscere nell'intervallo di tempo considerato un incremento nell'occupazione in valore assoluto: nel 2011 si contano oltre 924 mila addetti, circa 100 mila in più rispetto al 2001.

I comparti dei servizi si confermano dunque il grande catalizzatore dell'incremento netto di occupazione regionale, in base ad un procedimento di graduale "terziarizzazione dell'economia" in atto da tempo in tutti i Paesi occidentali. Più nello specifico il terziario mostra risultati migliori rispetto al sistema economico regionale complessivo, sia in termini di valore aggiunto prodotto, che di unità di lavoro impiegate. Estendendo

9. I dati esposti non comprendono il settore primario (che infatti vanta un Censimento specifico), se non la quota di attività agricole manifatturiere pari ad oltre 3,5 mila unità locali e quasi 7 mila addetti.

ulteriormente il periodo di osservazione all'intervallo 2000-2012, mentre le unità di lavoro impiegate nel complesso del sistema economico regionale crescono dello 0,4% medio annuo, il settore terziario sperimenta, nello stesso periodo, un incremento medio annuo attorno all'1%. In termini di valore aggiunto, a fronte di una crescita dell'economia regionale dello 0,4% medio annuo a valori reali nell'intero periodo 2000-2012, i servizi crescono ad un ritmo dello 0,8%. Va peraltro rilevato come la crescita dei servizi presenti forti differenziazioni interne fra comparti in difficoltà e comparti in crescita, anche grazie ad una dinamica di interazione con il sistema produttivo manifatturiero (come ad esempio nel caso dei servizi creativi o quelli dell'ICT); fra comparti sulla frontiera tecnologica e quelli di servizio alla persona; fra ambiti in cui si assiste all'affermazione di imprese strutturate e quelli caratterizzati da forme di autoimpiego.

Il *Terzo Settore* impiega in regione oltre 64 mila addetti (pari al 9,5% del totale nazionale), lo stesso numero degli occupati della filiera agroalimentare, molti di più rispetto al sistema moda (43mila) o al comparto ceramico (36mila). Considerando anche i volontari ed il numero di lavoratori esterni, coloro che operano a vario titolo nel Terzo Settore superano quota 516mila, oltre un abitante ogni otto residenti¹⁰.

Oltre tre quarti degli addetti al Terzo Settore (50.609) lavorano in una delle 723 cooperative sociali iscritte all'albo regionale al 31 dicembre 2013 (1,6 cooperative sociali ogni 10.000 abitanti). In questi anni di crisi economica, proprio la cooperazione sociale ha evidenziato una maggior tenuta rispetto al sistema produttivo complessivo, con un lieve aumento del numero delle cooperative (+3,1% dal 2007 al 2013), del numero dei soci coinvolti (+2,9% al 2011 rispetto al 2008) e degli addetti del settore (+16,8%). Oltre metà di esse, sono cooperative sociali di tipo A (56%), seguono le cooperative di tipo B (21%) e le miste (A+B) con il 17%¹¹.

Nelle dinamiche recenti dell'economia regionale, un peso significativo ha assunto il sisma che ha duramente colpito l'area centro-emiliana della regione (Reggio Emilia, Modena, Ferrara e Bologna) a partire dal 2012, coinvolgendo un'area abitata da oltre 800mila persone, 66 mila unità locali (15,6% del totale regionale), 270 mila occupati (15,9% del totale regionale), 19.643 milioni di Euro di valore aggiunto (15,9% del totale regionale), 12.177 milioni di Euro di esportazioni (25,4% del totale regionale).

Nel complesso, sul 2012, un terzo della diminuzione del PIL regionale è attribuibile agli effetti del sisma i cui danni diretti sono stati stimati in 12,5 miliardi di euro (9% circa del PIL regionale) e la perdita di valore aggiunto in 3.064 milioni di euro circa (2,2% del PIL regionale). La Banca d'Italia ha stimato che la perdita di posti di lavoro dipendente nel settore privato sia stata di 4.800 unità, pari a un terzo della variazione registrata nel 2012 nell'intera regione.

Osservando l'andamento dei principali *indicatori del mercato del lavoro*, si rileva un buon posizionamento della regione, sia in confronto alle altre regioni italiane che a livello europeo, anche se in netto peggioramento con la fase di crisi, tuttora in corso.

Il tasso di *occupazione* 20-64 anni, indicatore prescelto dalla Strategia Europa 2020, mostra un evidente cambio di tendenza nel 2008 in concomitanza con la crisi (Figura 1.5). Ciò nonostante, la Regione ed il Nord Est mantengono livelli sempre superiori alla media europea (EU27 a 68,5% nel 2012). Nel biennio 2007-2008, l'Emilia-Romagna aveva quasi raggiunto il target del 75% fissato dalla Strategia Europa 2020, registrando un tasso di occupazione superiore al 74%. Tuttavia, la recessione economica ha ricondotto verso il basso il tasso di occupazione (Figura 1.6): dopo un timido rialzo nel 2011 (72,1%), nel 2012 il tasso si è attestato a quota 71,8%, per poi scendere ulteriormente nel 2013 a 70,6%, quota inferiore persino a quella del 2004.

10. Fonte: Istat, *Censimenti dell'Industria e dei Servizi - Istituzioni non profit*, 2011.

11. Paltrinieri F, Michielli M. (a cura di), *Fotografia del sociale: uno sguardo alla situazione italiana ed emiliano-romagnola*, Regione Emilia-Romagna in <http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/servizi/pubblicazioni/rapporti-documenti/fotografia-del-sociale-uno-sguardo-alla-situazione-italiana-ed-emiliano-romagnola/at_download/file>.

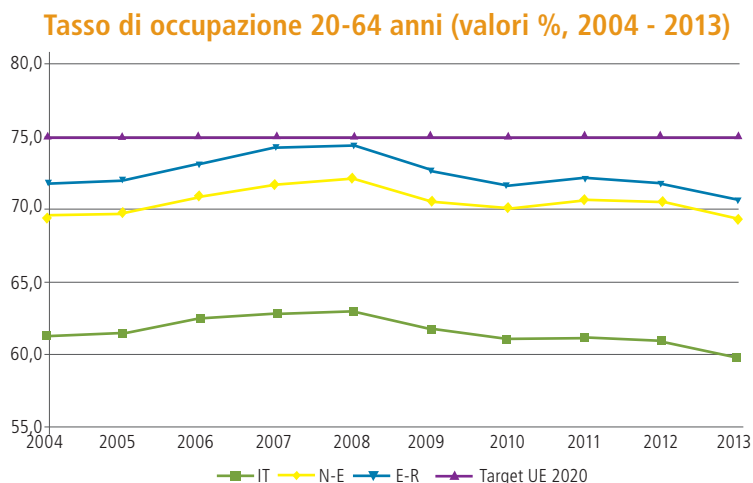


Fig. 1.5. Tasso di occupazione 20-64 anni

Fonte: elaborazione ERVET su dati Regione Emilia-Romagna, ISTAT

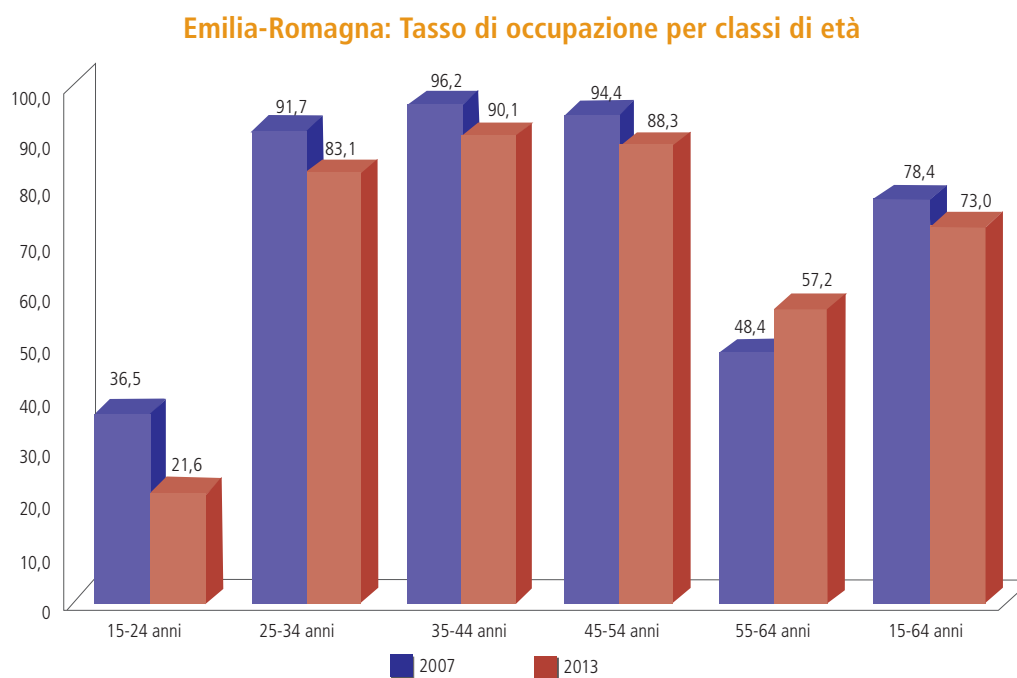


Fig. 1.6. Tasso di occupazione per classi di età

Fonte: elaborazione ERVET su dati Regione Emilia-Romagna, ISTAT

In regione, i disoccupati hanno superato le 179mila unità. L'Emilia-Romagna ed il Nord Est erano caratterizzati, fino al periodo precedente alla crisi, dalle percentuali basse a livello europeo (sotto al 4%) del tasso di disoccupazione (Figura 1.7). A livello nazionale il tasso di disoccupazione aveva raggiunto valori ben al di sotto dell'8% indicando, peraltro, una chiara dinamica decrescente. Con la recessione iniziata nel 2008-2009 tale andamento si è invertito: il tasso di disoccupazione è passato in regione dal minimo storico nel 2007 (2,9%) al 5,7% nel 2010. Dopo un lieve recupero nel 2011 (5,3%), il numero di persone in cerca di lavoro è tornato a salire rapidamente, raggiungendo valori inediti in Emilia-Romagna, con l'8,5% di disoccupati nel 2013, un valore ancora inferiore sia a quello italiano (12,2%) che europeo (UE 27, 10,8%). Tra le classi di età (Figura 1.8) spicca la disoccupazione giovanile under 25 anni, che ha superato il 33%.

Tasso di disoccupazione 15 anni e più (valori%, 2004 - 2013)

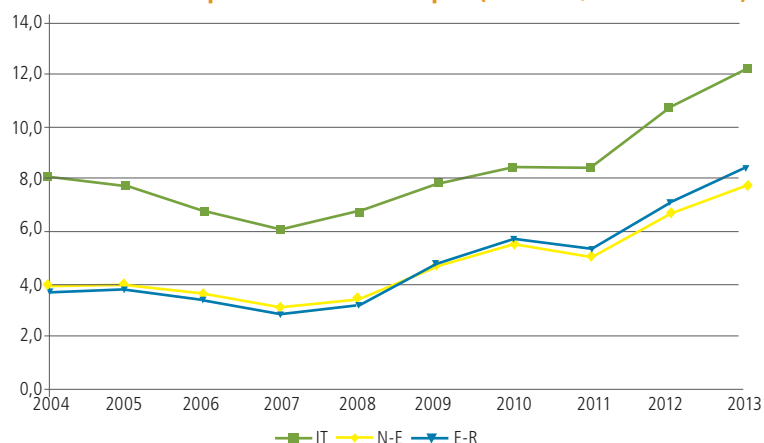


Fig. 1.7. Tasso di disoccupazione 15 anni e più

Fonte: elaborazione ERVET su dati Regione Emilia-Romagna, ISTAT

Emilia-Romagna: Tasso di disoccupazione per classi di età

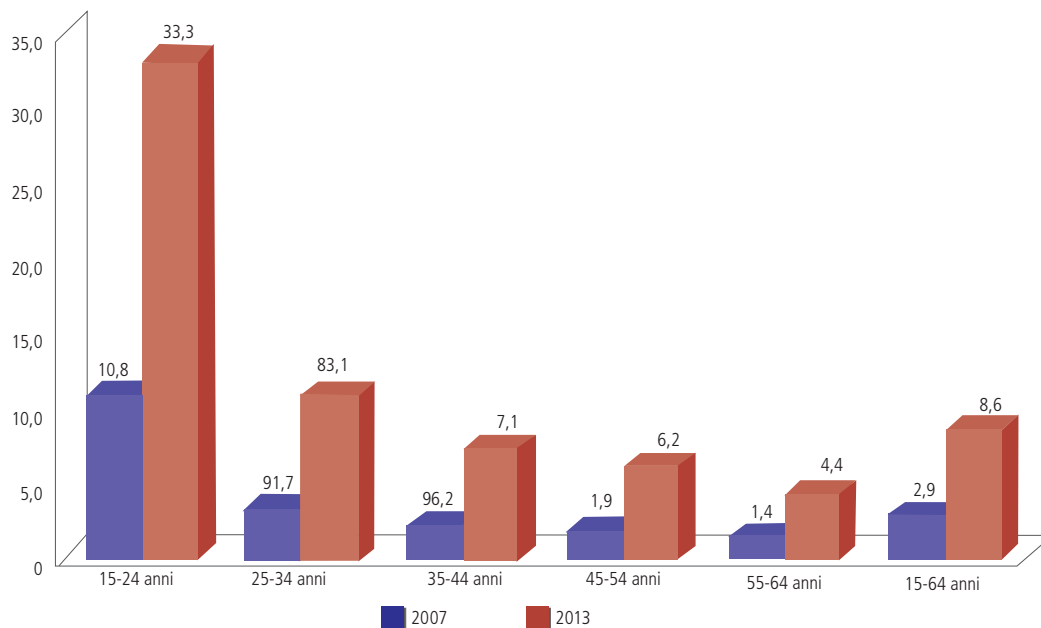


Fig. 1.8. Tasso di disoccupazione per classi di età

Fonte: elaborazione ERVET su dati Regione Emilia-Romagna, ISTAT

La lunga crisi ha accresciuto anche il numero di giovani non più inseriti in un percorso scolastico/formativo ma neppure impegnati in un'attività lavorativa (i cosiddetti *Neet: Not in Education, Employment or Training*). A partire dal 2008 si verifica un autentico boom, più intenso nel Nord-Est, Emilia-Romagna in particolare, rispetto al livello nazionale (Figura 1.9).

In Emilia-Romagna tra 2007 e 2013 i giovani NEET compresi tra i 15 e 29 anni, sono aumentati del 98,1%, toccando la cifra delle 112 mila unità. Nel 2007 rappresentavano il 9,6% della corrispondente popolazione residente compresa tra i 15 e i 29 anni; nel 2012 sono diventati il 15,8% della medesima.

NEET 15-29 - andamento 2004-2013 (numero indice con base 100 al 2004)

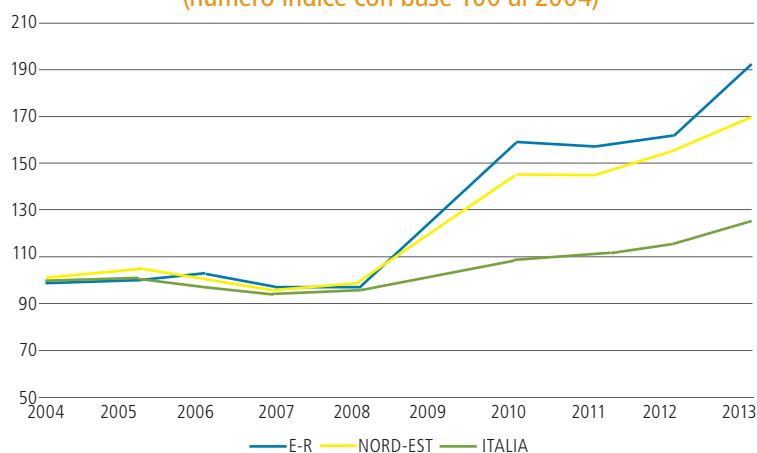


Fig. 1.9. Neet 15-29 anni

Fonte: elaborazione ERVET su dati Regione Emilia-Romagna, ISTAT

La situazione economica delle famiglie residenti in Emilia-Romagna, nonostante il periodo di forte crisi, si mantiene abbastanza soddisfacente: un reddito netto familiare e una spesa media per consumi tra le più elevate in Italia, un indice di disuguaglianza dei redditi (Indice di Gini¹²) in leggero calo nell'ultimo decennio, leggermente superiore al Nord-Est, ma inferiore al valore nazionale (0,285, a fronte di un valore nazionale pari a 0,319) e ad altre grandi regioni, come Toscana, Lombardia e Piemonte.

Per quanto riguarda il *rischio di povertà ed esclusione sociale*¹³, a cui corrisponde uno specifico obiettivo di Europa 2020, l'Emilia-Romagna, con un valore del 15,7% della popolazione ed in crescita, si colloca complessivamente in ottima posizione, sia a livello nazionale (29,9%) che a livello europeo (24,7%).

Se le famiglie che vivono in condizioni di *povertà relativa*¹⁴ sono pressoché allo stesso livello del 2006 (nel 2012, rappresentano il 5,1% del totale delle famiglie residenti in regione, mentre in Italia sfiorano il 13%), quelle che vivono in condizioni di *deprivazione materiale*¹⁵ sono cresciute considerevolmente (Figura 1.10).

12. L'indice di concentrazione di Gini fornisce una misura sintetica del grado di disuguaglianza della distribuzione del reddito ed è calcolato sui redditi familiari equivalenti, cioè resi comparabili mediante l'applicazione di una scala di equivalenza che tiene conto della diversa composizione delle famiglie. Questo indice è pari a zero nel caso di una perfetta equità della distribuzione dei redditi, nell'ipotesi cioè che tutte le famiglie ricevano lo stesso reddito; è invece pari a uno nel caso di totale disuguaglianza, nell'ipotesi che il reddito totale sia percepito da una sola famiglia.

13. L'indicatore di povertà ed esclusione sociale è composto da 3 sotto-indicatori: 1) Indicatore di povertà standard, 2) indicatore di grave deprivazione materiale; 3) Indicatore di bassa intensità di lavoro (Eurostat)

14. Una famiglia è definita povera in termini relativi se sostiene una spesa per consumi inferiore ad una soglia convenzionale (linea di povertà) data dalla spesa media mensile nazionale, che per una famiglia di due componenti nel 2012 è risultata pari a 990,88 euro. Per famiglie di ampiezza diversa il valore della linea di povertà si ottiene applicando una opportuna scala di equivalenza, che tiene conto delle economie di scala realizzabili nella famiglia all'aumentare del numero di componenti.

15. Concordato in sede europea, l'indice sintetico di deprivazione è dato dalla percentuale di famiglie che presenta almeno tre tra i seguenti nove sintomi di deprivazione: non riuscire a (i) sostenere spese impreviste, (ii) concedersi una settimana di ferie all'anno, (iii) fare un pasto proteico ogni due giorni (iv) riscaldare adeguatamente l'abitazione; (v) essere in arretrato con il pagamento di un mutuo, affitto, bollette o altri debiti; e non potersi permettere (vi) lavatrice (vii) tv a colori (viii) telefono fisso o cellulare e (ix) automobile. Se i sintomi sono almeno quattro, la deprivazione è definita grave o severa.

Nel 2012 rappresentano il 13% del totale delle famiglie residenti in regione, mentre in Italia l'indice di deprivazione è quasi il doppio (22,4%). Sia per la deprivazione semplice che per quella grave si rileva una dinamica negativa, con un aumento costante della quota di famiglie in difficoltà.

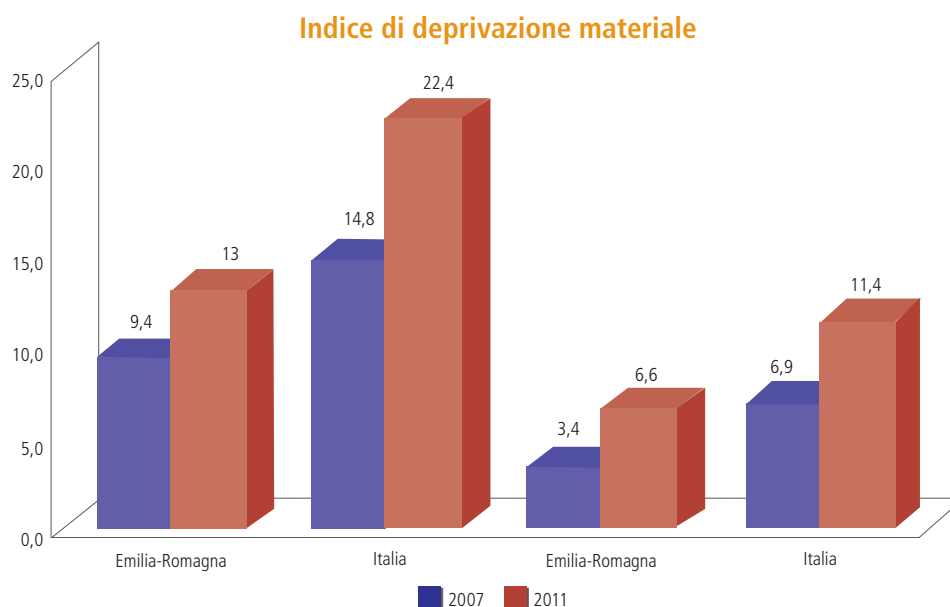


Fig. 1.10. Indice di deprivazione materiale

Fonte: ISTAT, indagine sul reddito e condizioni di vita

Tab. 1.5. – Famiglie per sintomi di deprivazione

	Emilia -Romagna		Italia	
	2007	2011	2007	2011
Non riesce a fronteggiare spese impreviste	24,5	27,0	32,9	39,5
Non può permettersi una settimana di ferie l'anno	26,3	32,1	39,3	46,8
In arretrato con le bollette, affitto, mutuo o altro tipo di debiti	8,4	9,7	10,7	12,3
Non può permettersi un pasto proteico almeno una volta ogni 2 giorni	5,6	8,3	6,7	13,2
Non riesce a riscaldare la casa adeguatamente	6,9	8,9	10,7	18,5

Fonte: ISTAT, indagine sul reddito e condizioni di vita

Il quadro delineato evidenzia i tratti di un territorio, l'Emilia-Romagna, che da un lato continua a mostrare un posizionamento ai vertici tra le regioni italiane. Dall'altro, allargando lo sguardo al contesto europeo, non si può non prendere atto del progressivo allontanamento dal gruppo delle regioni più avanzate dell'area che pure rappresentano il naturale punto di riferimento.

1.1.4. Per la costruzione di un modello regionale di welfare di comunità

Ripensare il sistema di welfare regionale, costruire nuovi percorsi coinvolgendo altri attori del territorio, sperimentando nuovi servizi e rinnovando quelli esistenti, attirando nuove fonti di finanziamento è la base per la costruzione di un welfare di comunità.

Tutto ciò senza mai perdere di vista il principio fondante del welfare regionale, ovvero garantire a tutti l'accesso ai servizi, pur nella consapevolezza che anche il concetto di universalismo è oggetto di grandi trasformazioni. Ciò implica necessariamente un superamento dell'idea di universalismo nel suo significato di copertura omnicomprensiva di tutta la popolazione, per tutti i bisogni meritevoli di tutela e in forma completamente gratuita.

Anzitutto, va tenuto presente che tutte le esperienze di welfare virtuose a livello europeo sono state realizzate parallelamente ad un contenimento della spesa pubblica. Questo per sancire fin da subito che il miglioramento/ampliamento dei servizi garantiti alla comunità non è, necessariamente, in contrasto con il contenimento della spesa pubblica. La necessità stringente è quella di favorire la *libertà individuale*, ponendo al centro la persona e non lo Stato. Non più programmare la vita delle persone ma promuovere la libertà individuale e la mobilità sociale basata sulle pari opportunità per tutti. Il ruolo della pubblica amministrazione diventa quindi un ruolo di coordinamento, promozione e controllo di una pluralità di soggetti di offerta, riuscendo così ad aumentare la quantità e la qualità dei servizi erogati contenendone i costi.

All'interno dei modelli di welfare virtuosi a livello europeo, c'è un tassello che merita di essere approfondito, il welfare aziendale. Può rappresentare – se opportunamente declinato tenendo conto delle nostre peculiarità, a partire dalla dimensione d'impresa – un primo passo verso un welfare di comunità, che tenga proficuamente assieme componente pubblica e privata.

Con il termine welfare aziendale si intende quell'insieme di *benefit* non monetari e servizi forniti dal datore di lavoro al proprio personale al fine di migliorarne la vita (privata e/o lavorativa) (cfr. § 1.4.1). Le aree d'intervento sono numerose, conciliazione vita-lavoro (flessibilità oraria e organizzazione lavoro, attività ricreative, culturali, badante, maggiordomo aziendale, *counseling*, ecc.), area finanziaria (mutuo, prestito personale), area educativa (asili nido, scuole, master, acquisto libri e materiale didattico), area cura (pagamento di polizze sanitarie, rimborso spese sanitarie), altri *benefit* (trasporti, beni aziendali, ecc.).

Il welfare aziendale non va visto nell'ottica di un atto di filantropia dell'impresa verso il lavoratore, ma come un'azione *win-win*, dove sia il lavoratore che l'impresa traggono vantaggi (Figura 1.11). I benefici per quanto riguarda l'azienda riguardano un aumento della produttività, una riduzione dei costi di lavoro, un contenimento dei costi di *turnover*, la fidelizzazione delle risorse strategiche, il miglioramento del clima aziendale e dell'immagine all'esterno, il rafforzamento del senso di appartenenza all'impresa.

Vi sono già alcune esperienze di welfare aziendale nel nostro Paese, tuttavia riguardano soprattutto imprese di grandi dimensioni, il più delle volte legate a multinazionali. Per le aziende di piccola e media dimensione il numero ridotto di dipendenti lo rende di difficile attuazione, in quanto spesso è necessario il raggiungimento di una massa critica per rendere l'investimento possibile (si pensi, ad esempio, ai servizi assistenziali per l'infanzia che prevedono costi fissi importanti).

Ciò non toglie che sia possibile portare anche le imprese di piccola dimensione verso il welfare aziendale, costruendo un percorso che, ancora una volta, tenga insieme le competenze distintive del nostro territorio: la filiera del welfare nella sua componente pubblica e privata, il territorio e la sua capacità di essere rete.

PUNTI DI FORZA	OPPORTUNITA'
Costi sostenuti dell'azienda inferiori al valore percepito del bene/servizio erogato Possibilità di sperimentare Progetto ad alto valore aggiunto per l'immagine aziendale Riconoscimento sociale – stakeholder Miglioramento efficienza organizzativa	Revisione delle politiche retributive Migliorare immagine e clima aziendale Aumento produttività e riduzione assenteismo Senso di appartenenza per i dipendenti dell'azienda Fidelizzazione delle risorse strategiche
PUNTI DI DEBOLEZZA	MINACCE/CRITICITA'
Progetto importante in termini di risorse e durata Regole fiscali e contributive non sempre certe	Coinvolgimento sindacale Contrarietà dei lavoratori alla revisione delle attuali politiche retributive Controllo dei fornitori

Fig. 1.11. SWOT analysis del welfare aziendale Fonte: Tormen (2013)

Le soluzioni per andare in questa direzione (e le prime esperienze) non mancano:

- i *contratti di rete*: si tratta di strumenti nati con l'obiettivo di accrescere la competitività aziendale. Essi possono essere utilizzati anche per l'implementazione di sistemi condivisi di welfare aziendale che permettano di superare la barriera dei costi fissi elevati e di aggregare la domanda del personale di più imprese¹⁶;
- i *patti per lo sviluppo*: si tratta di iniziative che nascono dall'impegno delle associazioni datoriali e delle rappresentazione sindacali per la costruzione di sistemi di welfare territoriali condivisi¹⁷;
- il *welfare contrattuale*: anche le parti sociali sono consapevoli dell'importanza del secondo welfare e cercano di valorizzare la contrattazione decentrata, aziendale o territoriale, per introdurne elementi. Si tratta, nella maggior parte dei casi, di costituzione di fondi di natura socio sanitaria e di enti bilaterali che, sempre più, sono attivi anche nell'erogazione di interventi di welfare;
- i *bandi pubblici*: al fine di assistere le imprese nel processo di adozione di strumenti di welfare aziendale, diversi enti pubblici (Regioni e Camera di Commercio soprattutto) stanno emanando bandi per il cofinanziamento degli stessi e degli interventi di adeguamento organizzativo necessari (come la necessità di aggregazione delle piccole e medie imprese per potersi dotare efficacemente di questi strumenti)¹⁸.

In Emilia-Romagna vi sono tutte le condizioni per dare vita a un welfare aziendale di rete, per esempio sperimentando percorsi su reti locali già esistenti e nate con diverse finalità (committenza-subfornitura, export, eccetera), dove vi è già una relazione consolidata tra l'impresa leader (generalmente di dimensione media e grande) e quelle di dimensioni minori. Reti che progressivamente si possono allargare ad altre imprese di prossimità. Gli ingredienti ci sono tutti: un efficiente sistema di welfare pubblico, imprese di dimensioni medie e grandi attente alla crescita del territorio, piccole imprese che lavorano in rete, attori del Terzo Settore che possono erogare i servizi, parti sociali collaborative. Condizione necessaria che da parte di tutti – imprese, persone, parti sociali - vi sia il desiderio di aprirsi al nuovo e alla sperimentazione.

Il welfare aziendale di rete è solo un passo verso la realizzazione di un welfare di comunità, nel quale il rapporto pubblico-privato si fa sempre più stringente aprendosi anche a chi è fuori dalle reti aziendali, nell'intento di

16. La prima esperienza a questo riguardo è quella di GIUNCA (Gruppo Imprese Unite Nel Collaborare Attivamente), una rete aziendale nata a Varese tra imprenditori di diverse dimensioni e settori merceologici con l'obiettivo di fornire agli addetti delle medesime servizi di welfare e formazione.

17. L'esempio è quello di Unindustria Treviso che, a seguito della firma di un patto per lo sviluppo nel 2011 e di concerto con le organizzazioni sindacali, ha promosso l'introduzione di pacchetti welfare nei contratti aziendali. Unindustria Treviso si occupa di contrattare le condizioni di maggior favore coi fornitori di beni e servizi introdotti in questi pacchetti.

18. Per esempio la Regione Lombardia ha stanziato 5 milioni di euro per finanziare progetti di welfare aziendale (o inter-aziendale) a beneficio delle PMI prevedendo però, come prerequisito indispensabile, l'aver concluso la contrattazione di secondo livello. Questo tassello sembrava essere un notevole ostacolo per le imprese più piccole. Le parti sociali hanno sopperito a questa criticità concludendo contratti di secondo livello su base territoriale e settoriale in modo da permettere alle PMI di accedere ad una sorta di "contrattazione di secondo livello pre-confezionata".

trovare insieme soluzioni alle emergenze sociali o, meglio ancora, di prevenirle.

Nell'attivazione del welfare di comunità sarebbe importante poter accedere anche a finanziamenti non pubblici e non direttamente erogati dalle imprese, coinvolgendo gli abitanti del territorio. Alcuni servizi possono trovare nel *crowdfunding* dei sostenitori (come già avviene per alcuni progetti a carattere sociale), in generale si possono cercare soluzioni meno aleatorie e più strutturate.

Ciò che emerge, quindi, è che, nonostante la crisi economica e la contrazione della spesa pubblica, è possibile mantenere, se non quando migliorare, la qualità del sistema di welfare dell'Emilia-Romagna attraverso la costruzione di un modello regionale di welfare di comunità.

1.2. Motivazioni della ricerca

1.2.1. L'esperienza delle Regione Emilia-Romagna sul tema del welfare di comunità

Quello del welfare di comunità è un tema caro alla Regione Emilia-Romagna sul quale, in particolar modo negli ultimi anni, ha posto l'accento non solo attraverso le proprie politiche pubbliche ma anche con attività di ricerca e individuazione delle buone prassi presenti sul territorio regionale.

In particolare, è stato recentemente sviluppato un percorso, composto da più strumenti integrati, volto all'emersione dal territorio regionale di pratiche legate ai concetti di *innovazione sociale* (cfr. §1.2.2) e di welfare di comunità. Tale percorso è stato avviato nel 2011 con la ricerca realizzata dal Tavolo dell'Economia Sociale della Regione Emilia-Romagna *Un altro welfare. Esperienze generative*, avente i seguenti obiettivi:

- mettere in luce il contributo offerto dal Terzo Settore a favore della coesione sociale e territoriale nella regione;
- agevolare lo scambio di informazioni e di saperi propri di attori pubblici e del privato sociale;
- accompagnare e supportare le centrali cooperative ed altri attori dell'economia sociale alla presentazione di progetti su programmi comunitari;
- includere il tema dell'economia sociale nel piano regionale di valutazione.

Il contributo specifico apportato dalla ricerca è stato inoltre messo a valore attraverso la costruzione di un sito web, *Valori Sociali*¹⁹, in cui l'Assessorato alle Politiche sociali della Regione Emilia-Romagna ha deciso di dare spazio e visibilità ai progetti di innovazione sociale e welfare di comunità individuati sul territorio di riferimento. Il sito web sintetizza e rende accessibili on line tre aree tematiche: *Esperienze Generative*, *Officina del Welfare* e *Community Lab*.

La prima è stata costituita sotto forma di banca dati contenente esempi di pratiche di welfare generativo attente al valore sociale, economico e culturale dei progetti. Si tratta di uno strumento partecipato, ovvero i cui contenuti provengono da segnalazioni (anche da parte degli stessi soggetti promotori) di storie innovative, al fine di costruire insieme un capitale di risorse e di competenze che provengono dal territorio regionale.

Officina del Welfare ha invece l'obiettivo di dare visibilità ai risultati del ciclo di incontri organizzati dall'Assessorato alle Politiche sociali della Regione Emilia-Romagna, in collaborazione con l'Agenzia sanitaria e sociale regionale (realizzati tra febbraio e giugno 2013). In altri termini, si tratta di un laboratorio per la riflessione e lo scambio sulle criticità e le esperienze innovative del sistema di servizi regionale tra gli operatori di area sociale avente quale principale obiettivo quello di definire un'agenda per le politiche del welfare in Emilia-Romagna. Infine, in fase di sviluppo è lo strumento del cd. *Community Lab*, curato dall'Agenzia sanitaria e sociale regio-

19. <http://sociale.regione.emilia-romagna.it/valori-sociali>

nale, quale modello di elaborazione partecipata per l'interpretazione dei mutamenti sociali in atto basato sullo studio di casi. Tale metodo prevede più fasi: ad una prima di analisi dei casi, ne segue una di generalizzazione che utilizza gli elementi emersi dal livello "micro" per comprendere le dinamiche a quello "macro" e formulare, infine, delle proposte in termini di indicazioni operative. Gli obiettivi della *Community Lab* si declina su due livelli: aumento di conoscenze per la lettura dei bisogni e per la costruzione partecipata della progettazione, fornire indicazioni di contenuto per il Piano Sociale e Sanitario della Regione Emilia-Romagna (PSSR) e il sistema di *governance* dei Piani di Zona²⁰.

Recentemente²¹ l'Assemblea Legislativa della Regione Emilia-Romagna ha deliberato in merito alle indicazioni attuative del *Piano Sociale e Sanitario Regionale per il biennio 2013-2014*, che vanno ad aggiornare il Piano del 2008-2010.

Il Piano, partendo dal presupposto che il sistema di welfare regionale sia già caratterizzato da "un alto valore aggiunto quale fattore di sviluppo dell'economia che genera occupazione garantendo anche – attraverso la cooperazione sociale – l'inserimento lavorativo di persone che non avrebbero altrimenti alcuno sbocco lavorativo", ribadisce la "necessità di considerare salute e benessere un investimento per la società" e afferma che "per far fronte adeguatamente alle necessità derivanti dall'evoluzione dei bisogni e delle aspettative della popolazione in condizioni di massima sostenibilità, è indispensabile realizzare un sistema sociale e sanitario inclusivo, più aperto, integrato nelle sue diverse componenti in modo tale da assicurare continuità e coordinamento nella presa in carico nelle persone e da assicurare quell'integrazione che permette di migliorare la qualità, la sicurezza e l'efficienza dei servizi".

L'obiettivo consiste quindi nella presa in carico della popolazione fragile e vulnerabile, nonché nel promuovere e monitorare "la qualità, la sicurezza – nelle cure come nei luoghi di lavoro –, la qualificazione del personale e l'equità di accesso in tempi congrui e adeguati al bisogno".

Confermando, quindi, i principi richiamati nel Piano Sociale e Sanitario 2008-2010, nonché il ruolo di governo pubblico in rapporto alla programmazione, il modello di *governance* ed il sistema dei servizi e degli interventi, la Regione, attraverso il nuovo Piano, si propone di apportare quegli elementi di novità necessari ad affrontare i nuovi bisogni sociali emergenti, in particolare in termini di sviluppo di nuovi approcci intersettoriali e globali e di relativi nuovi strumenti di risposta.

1.2.2. L'innovazione sociale nell'agenda istituzionale italiana e europea

In Italia e a livello europeo l'*innovazione sociale* e la *coesione sociale* hanno progressivamente assunto un rilievo cruciale nel dibattito teorico politico e culturale.

Molteplici sono i soggetti che con il tema dell'innovazione sociale si vengono a confrontare. Da un lato, le organizzazioni dell'economia sociale per la loro capacità di definire e implementare processi innovativi e di tenere insieme efficacia ed efficienza con la dimensione di equità nel rispondere ai bisogni sociali emergenti. Dall'altro anche le imprese *for profit*. Infatti, lo sviluppo di innovazione sociale non è più mera prerogativa delle organizzazioni dell'economia sociale, ma anche delle imprese che sempre più mostrano un'attitudine alla costruzione di percorsi di innovazione sociale. Tale fenomeno è quello che va sotto il nome di *corporate social innovation* (Pizzocchero, 2012) e consiste nel trasformarsi in moltiplicatori di sviluppo di nuove progettualità che rispondano a una domanda di sostenibilità, facendo leva su asset tangibili e intangibili in fase di riorganizzazione e ottimizzazione, o mediante percorsi di *open innovation*²².

Il ruolo della Pubblica Amministrazione in tema di innovazione non può essere solo di sostegno ai progetti

20. Per ulteriori approfondimenti sul *Community Lab*, cfr. http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/servizi/pubblicazioni/rapporti-documenti/la-programmazione-partecipata-per-un-welfare-di-comunita-linee-guida/at_download/file

21. Prot. n. 25918 del 18 giugno 2013.

messi in campo dai diversi attori, ma soprattutto quello di messa in pratica di nuovi processi partecipativi in grado di influenzare ed indirizzare le modalità di azione degli altri soggetti.

Quello del soggetto pubblico, dunque, si configura come ruolo *qualificante* rispetto ai processi di innovazione sociale, ovvero a garanzia della qualità di tali processi, nonché di *governance* condivisa con gli altri soggetti che ne prendono parte attraverso lo sviluppo di interazioni sociali tra le componenti interessate: *policy maker*, attori del mercato e organizzazioni del Terzo Settore (Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca, 2013).

Tanto più che a differenza della innovazione tecnica, per la quale può essere sufficiente un'apertura limitata dell'impresa che la introduce, al più inclusiva di alcuni *partner* nella rete ristretta in cui viene generata, l'innovazione sociale invece porta con sé la necessità di "aprire i confini" in modo da attivare tutti gli *stakeholder* affinché venga prodotto un impatto sociale (Maiolini et al., 2013).

A livello europeo, con la pubblicazione della *Guide to Social Innovation* della Commissione Europea (2013), è stato ribadito il fondamentale ruolo della Pubblica Amministrazione nel supportare processi di innovazione sociale. In particolare, tale ruolo risulta essere strategico in termini di:

- a. produzione di *innovazione sistematica*, ovvero non saltuaria;
- b. costruzione di competenze legate all'innovazione a tutti i livelli di governo;
- c. co-creazione di innovazione, intesa come soluzione ai problemi della comunità, con tutti i cittadini e gli altri soggetti istituzionali, dalle imprese sociali alle imprese *for profit*.

Inoltre, le linee di investimenti sociali dettate dalla Commissione Europea²³ convergono su tre principali obiettivi orientati ad incentivare la coesione sociale:

1. garantire che i sistemi di protezione sociale soddisfino i bisogni delle persone nei momenti critici della loro vita. È necessario fare di più per ridurre il rischio di disgregazione sociale ed evitare in tal modo una spesa sociale più elevata in futuro;
2. semplificazione delle politiche sociali e concentrazione sugli effettivi destinatari in modo da fornire sistemi di protezione sociale adeguati e sostenibili. Alcuni paesi riportano risultati migliori per la società rispetto ad altri Stati pur disponendo di risorse simili o inferiori, il che dimostra che esistono margini per una spesa più efficiente in interventi sociali;
3. perfezionare le strategie di inclusione attiva negli Stati membri. Cura dell'infanzia e istruzione sostenibili e qualitativamente valide, prevenzione dell'abbandono scolastico, formazione e aiuto nella ricerca del lavoro, facilitazioni in fatto di alloggio e accessibilità dell'assistenza medica sono tutti settori di intervento con forti caratteristiche di investimento sociale.

Seppure si siano già verificati sostanziali miglioramenti nell'erogazione di servizi in ambito sanitario, socio-sanitario, di welfare, nel settore dell'abitazione e altri ancora, il nucleo centrale della progettazione dei servizi, in termini di innovazione, non è ancora stato affrontato. Il problema, in particolar modo connesso all'integrazione dei sistemi di welfare con le politiche attive del lavoro piuttosto che con il sistema socio-sanitario, evidenzia come sia difficile riformare questi stessi sistemi, specialmente quando includono molteplici organizzazioni e differenti livelli di governo.

Il passaggio da una responsabilità meramente istituzionale ad una condivisa con la comunità rispetto a questi temi, così come richiesto dai nuovi regolamenti per i Fondi Strutturali 2014-2020, rende ancora più evidente la necessità di una innovazione sociale promossa dalla Pubblica Amministrazione e realizzata insieme ai soggetti dell'Economia sociale e dell'imprenditorialità *for profit*.

22. http://openinnovation.berkeley.edu/what_is_oi.html

23. COM (2013) 83 final.

24. La legge n. 662/96, art. 2, comma 203, lett. d) definisce il patto territoriale come "l'accordo, promosso da enti locali, parti sociali, o da altri soggetti pubblici o privati con i contenuti di cui alla lettera c), relativo all'attuazione di un programma di interventi caratterizzato da specifici obiettivi di promozione dello sviluppo locale".

1.2.3. Interessi e motivazioni della Regione Emilia-Romagna

Obiettivo primario sotteso alla realizzazione di un nuovo welfare è quello della costruzione di un *patto territoriale*, qui inteso non come definito all'art. 2 della legge n. 662/96 sulle "Misure di razionalizzazione della finanza pubblica"²⁴, bensì come strumento in grado di produrre risposte "dal basso" per la creazione di nuove dimensioni comunitarie e di una nuova mutualità.

Un patto che vede nuovamente insieme ed in maniera rinnovata tutti gli attori chiamati alla costruzione di un nuovo modello di welfare, e che sappia porre come elemento fondativo: la fiducia. La fiducia, oggi risorsa scarsa, è elemento che permette non solo di instaurare relazioni durature e generatrici di capitale sociale, ma anche di rendere efficienti i processi all'interno del tessuto economico presente in una società.

Come sostiene Zamagni (2012), il termine "fiducia" – dal latino *fides* – significa letteralmente corda, il cui simbolismo è nettamente differente da quello di un altro concetto, ovvero la catena. Mentre quest'ultima si compone di anelli e, pertanto, è sufficiente che un anello venga meno per far cadere l'intera catena dato che "la forza della catena è la forza dell'anello più debole", la corda, invece, è composta dall'intreccio di molti fili. La società, quindi, è idealmente come una corda in cui ogni filo rappresenta una persona con le sue molteplici relazioni.

Solo all'interno di queste ultime e, quindi, di patti fondati sulla fiducia reciproca sarà, dunque, possibile costruire un nuovo welfare di comunità, in cui i soggetti promotori siano in grado di assumersi anche il rischio che da questi patti deriva.

L'importanza del patto, inoltre, viene sottolineata anche evidenziando la sua differenza dal concetto di accordo. Se, da un lato, la generazione di quest'ultimo avviene all'interno di una collaborazione, ovvero una condivisione di mezzi messi a disposizione da due o più soggetti coinvolti in essa, dall'altro lato, il patto viene generato all'interno di un'azione di co-operazione tra soggetti, in cui ad essere condivisi non sono solo i mezzi ma anche – e soprattutto – i fini.

È da quest'ultima modalità di azione che può nascere una nuova mutualità, ovvero un'azione di reciprocità in cui sono coinvolti una pluralità di soggetti.

Attraverso un processo inclusivo delle diverse sfere – pubblico, privato for profit e non profit – si vuole garantire quella *biodiversità* necessaria al fine di scongiurare un futuro collasso del sistema di welfare.

Punto di partenza della presente ricerca è la convinzione che l'economia sociale rappresenti un elemento di eccellenza a livello regionale: la presenza e l'attività di associazioni, cooperative sociali e organizzazioni di volontariato contribuisce a creare e consolidare il tessuto sociale ed economico della nostra regione. Tale affermazione ha trovato riscontro nei risultati ottenuti dalla precedente ricerca *Un altro welfare: esperienze generative* (Regione Emilia-Romagna, 2011)²⁵ che ha posto in luce le caratteristiche salienti suggerendo inoltre alcune indicazioni di *policy*.

È all'interno di tale prospettiva che il Tavolo tecnico "Economia sociale", attivo presso l'Assessorato alle Politiche sociali della Regione Emilia-Romagna, si è posto la domanda di come conoscere e valorizzare l'apporto di tutte le categorie di soggetti presenti sul territorio che contribuiscono alla creazione di servizi di welfare, in particolar modo osservando il ruolo dei soggetti *for profit* presenti sul territorio regionale, al fine di coinvolgerli attivamente nella programmazione delle politiche della Regione, per la costruzione condivisa di *patti territoriali*.

1.3. Il nuovo ruolo dell'impresa: quadro teorico di riferimento

Il ruolo delle imprese *for profit* nella costruzione di un nuovo welfare rivestirà una posizione sempre più importante, in particolar modo come soggetto in grado di creare un'offerta a fronte di una domanda pagante in crescita e soprattutto orientandosi verso ambiti di attività a finalità sociale.

Diversi sono i concetti che stanno alla base di questo legame, nuovo ed in evoluzione, tra impresa e territori/comunità. Nei paragrafi a seguire saranno sviluppate le diverse argomentazioni che costituiscono il quadro teorico di riferimento all'interno del quale tale cambiamento sta concretamente prendendo forma.

1.3.1. Il ben-essere e la mutualità allargata

Per costruire il necessario riequilibrio dei sistemi di welfare in prospettiva più universalistica ed inclusiva, è fondamentale collocare al centro del dibattito, nonché delle azioni da esso derivanti, una visione ben definita di *ben-essere e mutualità allargata*.

Il concetto di ben-essere ha, nel corso del tempo, conosciuto una decisa estensione del raggio di definizione. Produrre ben-essere oggi significa agire sulla qualità della vita delle persone, sulla capacità di fornire condizioni per la piena libertà degli individui e per il loro sviluppo congiuntamente a quello della comunità in cui vivono.

Come sostiene Orsi (2009a), "nel patto universalistico, in tema di welfare, fra ente pubblico e cittadino si è diffusa l'illusione che le istituzioni, i servizi, i professionisti esperti possano risolvere ogni problema della vita attraverso apposite prestazioni, in una logica consumistica. In questa situazione il cittadino se da un lato ha aumentato enormemente le aspettative verso il sistema di welfare e più in generale nei confronti delle istituzioni, dall'altro ha visto ridursi le proprie competenze e responsabilità per quanto riguarda tutte le relazioni che incidono sulla qualità della vita". Inoltre, "il modello consumistico, che ha coinvolto il sistema di welfare [...] ha anche prodotto un impoverimento relazionale delle persone. [...] Ci si riferisce in particolare alle risorse non economiche, quali ad esempio: etica, valori, tempo, esperienze, conoscenze, capacità comunicative, relazioni amicali".

La crisi del welfare state, inoltre, se da un lato porta con sé il rischio di una riduzione del principio dell'universalità a fronte dell'introduzione di criteri di selettività che rispondono a politiche di tagli dei costi, dall'altro lato introduce l'opportunità di ripensare un sistema di welfare costruito e governato attraverso un'azione condivisa di una pluralità di soggetti di offerta, in grado di garantire servizi anche alle nuove categorie di soggetti *vulnerabili* (Venturi e Rago, 2012).

Sono sempre più numerose infatti le persone che, pur disponendo di risorse culturali ed economiche più o meno ampie, si trovano in condizione di "vulnerabilità" in quanto scarsamente inserite in reti di relazioni e, di conseguenza, più facilmente esposte ad uno slittamento verso condizioni di povertà e marginalità sociale (Mazzoli, 2012a).

L'azione di contrasto a tale deriva sociale deve, quindi, passare per la costruzione di un sistema di welfare che faccia "riferimento ad una *visione olistica della persona*, che comprenda tutte le dimensioni ed i valori per

25. Vengono di seguito riportati i passaggi più significativi della ricerca: "La nozione di servizi di qualità sociale comprende un insieme di beni di welfare relativi alla cura delle persone, al supporto domestico, alla cultura, all'educazione, alla fruizione del patrimonio ambientale, all'uso del tempo di non lavoro in generale, alle esigenze di socializzazione."

"Uno sviluppo adeguato di tali beni richiede un intervento pubblico che non punti sulla produzione diretta ma sull'irrobustimento dei mercati e sulla costruzione di nuove opportunità di mercato attraverso un sistema di incentivi alla domanda, di regole, di promozione di soggetti imprenditoriali."

"Si tratta in altri termini di costruire un sistema di regolazione che allarghi l'area dell'inclusione, stimoli l'emergere di una domanda pagante e di un'offerta imprenditoriale, apra una prospettiva di crescita quantitativa e di sviluppo qualitativo di questi mercati."

"Tale ribaltamento è potenzialmente in grado di determinare le condizioni alla base di un modello di gestione del welfare plurale e partecipato, in cui la valorizzazione delle specificità delle organizzazioni dell'economia sociale rappresenta un scelta coerente con l'impianto complessivo."

"In primo luogo si possono considerare politiche a maggiore valore aggiunto. Ciò permette agli interventi di massimizzare non solo la dimensione produttiva ed economico-finanziaria delle organizzazioni, ma anche quella culturale, sociale ed istituzionale, con particolare riferimento alla produzione di beni relazionali."

"Tale approccio tuttavia non spiazza la capacità di generare risparmio da parte di tali organizzazioni, ma permette al contrario di delineare politiche a minore costo. Di grande importanza appare la definizione di politiche capacitanti, intendendo con questo termine l'orientamento delle attività rispetto alla centralità della persona. Tale centralità va considerata sia rispetto alla considerazione della società civile come soggetto che ha titolarità ad intervenire nella scelta delle priorità delle politiche sociali, attraverso processi di partecipazione e di governance, sia rispetto alla dimensione di implementazione, dove gli assetti organizzativi risultano al servizio delle esigenze e risorse delle persone, fattispecie che non si verifica in un modello di welfare standardizzato sulle esigenze di un utente teorico."

la piena realizzazione dei suoi progetti di vita, ma anche ad una prospettiva di sviluppo sociale in grado di garantire una diffusa qualità della vita” (Orsi, 2009b).

Ciò si realizza nell’ideazione di un sistema di welfare che faccia del principio di *vulnerabilità* il proprio fondamento etico (Zamagni, 2009). Infatti, politiche di benessere che tendono alla promozione delle capacità favoriscono e rendono sostenibile la crescita, generando anche sviluppo, perché consentono di fare stare assieme il recupero della soggettività (e quindi della creatività e dell’intraprendenza) con la necessità di coprire i rischi crescenti dovuti a quel recupero che gravano sugli stessi soggetti. D’accordo con Zamagni (2009) “in definitiva, un nuovo welfare che riuscisse ad accrescere sia la responsabilità individuale sia il grado di copertura nei confronti dei nuovi rischi sociali, costituirebbe, nelle condizioni storiche attuali, il più efficace stimolo alla crescita”.

Serve, dunque, la concreta applicazione di una *mutualità allargata*, intesa come la costruzione di alleanze tra cittadini, imprese e istituzioni per il raggiungimento di più alti gradi di qualità della vita e di sviluppo. Una mutualità basata su un concetto, quello di *sussidiarietà circolare*, in cui tale pluralità di soggetti opera insieme per il perseguimento di un obiettivo comune.

1.3.2. La sussidiarietà circolare

La crisi del welfare state, come già ampiamente ribadito, ha determinato la fine della monocrazia in cui i beni pubblici venivano prodotti esclusivamente dallo Stato, i beni privati dal mercato e i beni relazionali dai soggetti non profit.

Per rispondere alla domanda di servizi sociali, infatti, oggi si riscontrano in misura crescente differenti combinazioni di risorse e soggetti nate da processi di ibridazione che danno così luogo a diversi modelli di welfare (Figura 1.12). Nello specifico, rispetto ai temi connessi alla gestione dei servizi di welfare, due sono i modelli “ibridati” dominanti: da un lato, quello americano e anglosassone, maggiormente focalizzato su soggetti che si posizionano tra logiche *for profit* e *non profit*; dall’altro, quello di matrice europea (con particolare riferimento ai Paesi scandinavi come la Svezia), dove il modello di welfare è principalmente basato su soggetti che agiscono a metà strada tra l’operato dello Stato e quello dei soggetti non profit.

La rigenerazione delle politiche sociali e dei servizi di welfare, quindi, deve essere basata sulla tricotomia pubblico, *for profit* e non profit. È in ciò l’essenza del principio di *sussidiarietà circolare*, che è la versione della sussidiarietà oggi più avanzata rispetto a quella sia verticale sia orizzontale.

Se, da un lato, la sussidiarietà *verticale* prevede una cessione di quote di sovranità, dall’altro la sussidiarietà *orizzontale* – principio cui si riferisce l’art. 118, comma IV, della Costituzione della Repubblica Italiana²⁶ – pre-

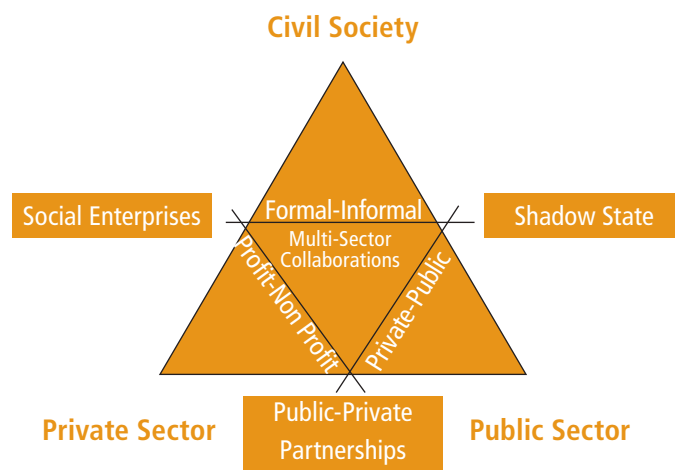


Fig. 1.12. Nuovi sistemi di welfare Fonte: Nicholls (2012)

sume una condivisione della sovranità delle funzioni e del potere che spetta alla pubblica amministrazione, ai diversi livelli istituzionali (Zamagni, 2007).

Quella di tipo *circolare* compie un passo in avanti rispetto alle altre due tipologie di sussidiarietà: si tratta, infatti, di quel principio che intende far interagire, in modo sistematico e permanente, i tre vertici del triangolo che rappresenta l'intera società e cioè il vertice che denota la sfera politico-istituzionale, quello della sfera commerciale e quello della sfera della società civile.

La costruzione di un sistema di welfare fondato sul principio di *sussidiarietà circolare* deve essere orientato alla produzione del bene *comune*²⁷, ovvero in grado di garantire a tutti i cittadini l'accesso ai servizi attraverso la costruzione di un sistema di offerta plurale. All'interno di quest'ultimo, l'intervento dello Stato va nella direzione di *facilitatore* (attraverso misure legislative e amministrative) dell'offerta delle varie tipologie di servizi da parte di soggetti *for profit*, non profit e pubblici (Zamagni, 2012).

In tal modo, i meccanismi di mercato contribuiscono a rafforzare il vincolo sociale all'interno del quale lo Stato diventa promotore dell'azione di offerta degli altri soggetti, incentivando tutte quelle forme di azione collettiva che generano benefici pubblici. Ecco dunque che all'interno della rimodulazione dei sistemi di welfare in corso, il ruolo delle imprese viene ad essere fondamentale non soltanto nell'erogazione di servizi di natura sociale, ma anche nel processo di co-ideazione *ex ante*.

1.3.3. La costruzione di valore condiviso

Con riferimento specifico al mondo del *for profit*, in particolare, da anni, si è di fronte ad un allargamento del concetto storico di impresa rispetto alle nuove dinamiche del mercato ed ai nuovi comportamenti sociali del consumatore. Ciò perché, con l'andare del tempo e soprattutto parallelamente allo sviluppo di pratiche di responsabilità sociale d'impresa (RSI), le imprese sono state tacciate in misura crescente di irresponsabilità nei confronti della società (Porter e Kramer, 2011).

Si è reso quindi necessario per le imprese assumere un'altra prospettiva, ovvero dimostrare non più solo di essere in grado di massimizzazione del profitto, bensì dare anche evidenza di essere in grado di contribuire alla costruzione di un welfare di comunità attraverso azioni che perseguono l'interesse generale.

Evidenza quantitativa del cambiamento di scenario in atto è data, a titolo di esempio, dal fenomeno italiano delle imprese *for profit* che operano nei settori a vocazione sociale, ovvero i settori di attività previsti dal d.lgs. n. 155/2006²⁸. Si contano, infatti, 88 mila imprese *for profit*, attive in particolar modo nella gestione di studi specialistici e poliambulatori e, più in generale, servizi alla persona.

In tal senso, sempre più imprese *for profit* hanno compreso l'importanza di dare evidenza della loro azione di costruzione di *valore condiviso* (cd. *shared value*), concetto che sottolinea la capacità di creare valore economico congiuntamente ad un valore per la società dando risposta ai suoi bisogni e alle sfide cui deve far fronte (Porter e Kramer, 2011) (Figura 1.13). Tale concetto si distingue da quello di responsabilità sociale e di filantropia, identificando una nuova modalità per perseguire obiettivi di natura economica mettendo al centro anche quelli di natura sociale. L'impresa che assume alla base del suo agire il concetto di valore condiviso, quindi, mette in campo le strategie, le tecnologie ed i processi atti a coinvolgere sistematicamente tutti gli individui che compongono il proprio ecosistema (dipendenti, clienti, *partner*, fornitori) nella massimizzazione del valore scambiato.

In altre parole, le *policy* e le pratiche operative che migliorano la competitività di un'azienda migliorando, allo stesso tempo, le condizioni economiche e sociali della comunità in cui opera.

26. "Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà".

27. Essendo il *bene comune* il risultato di una produttoria (a differenza del *bene totale*, risultato di una sommatoria), annullando anche uno solo dei livelli di benessere che concorre al prodotto, si annulla il risultato finale (Bruni, Zamagni, 2004).

28. Secondo l'art. 2 del citato d.lgs. tali settori sono: assistenza sociale, assistenza sanitaria e socio sanitaria, educazione, istruzione, tutela ambientale, tutela dei beni culturali, formazione universitaria, formazione extrascolastica, turismo sociale, servizi strumentali alle imprese sociali resi da enti composti in misura superiore al 70% da organizzazioni che esercitano un'impresa sociale.



Fig. 1.13. La creazione di valore condiviso Fonte: Bockstette e Stamp (2013)

Mutuando Breyton e Petrini (2012), "la competitività di un'impresa e il benessere della comunità circostante sono strettamente interconnessi: così come l'azienda necessita di una comunità in buona salute per poter usufruire di personale competente, di un ambiente in grado di investire ed innovare e di una domanda effettiva dei suoi prodotti, allo stesso modo la comunità ha bisogno di imprese di successo per mettere a disposizione dei suoi componenti posti di lavoro e opportunità per creare ricchezza e benessere. E ambedue necessitano di politiche pubbliche che regolino in modo adeguato, incentivandone [...] le interconnessioni [...]". Le imprese, quindi, sono chiamate a "creare o rafforzare il legame con il territorio e le comunità che le circondano, anche promuovendo nuove e più strette forme di collaborazione con gli altri attori del territorio in modo tale da permettere di incrementare il progresso sociale" (p. 17).

Il compito delle imprese si completa dunque compartecipando all'azione congiunta, insieme ad istituzioni pubbliche ed ai soggetti non profit, volta a far sì che al centro della costruzione di servizi di natura sociale vengano posti anche quei soggetti non direttamente beneficiari di politiche di welfare aziendale (ovvero i dipendenti dell'impresa stessa). Quei cittadini, cioè, che non facendo parte né di realtà imprenditoriali che garantiscono servizi di welfare ai propri lavoratori né di servizi sociali erogati dalla Pubblica Amministrazione, rischierebbero di essere totalmente esclusi dal sistema di welfare.

1.3.4. Dal governo alla governance delle politiche sociali

La costruzione di territori e di sistemi di welfare socialmente responsabili passa necessariamente dalla valorizzazione di pratiche ed istituzioni *inclusive*. In un recente saggio di Acemoglu e Robinson (2013) ripreso da Zamagni (2013b), vengono individuate due tipologie istituzionali all'interno della società. Da un lato, le istituzioni *estrattive*, ovvero "quelle regole del gioco che favoriscono la trasformazione del valore aggiunto creato dall'attività produttiva in rendita parassitaria oppure che spingono l'allocazione delle risorse verso le molteplici forme della speculazione finanziaria". Dall'altra parte, invece, si hanno le istituzioni *inclusive*, cioè "quelle istituzioni che tendono a facilitare l'inclusione nel processo produttivo di tutte le risorse, soprattutto di lavoro, assicurando il rispetto dei diritti umani fondamentali e la riduzione delle disuguaglianze sociali".

Oggi, quindi, all'impresa si chiederà non solo di produrre ricchezza in modo socialmente accettabile, ma anche di concorrere, assieme allo Stato e alla società civile organizzata, a ridisegnare l'assetto economico-istituzionale ereditato dal recente passato, al fine di accelerare il passaggio da un assetto istituzionale estrattivo a uno di tipo inclusivo.

In tal modo, l'impresa cd. "civilmente responsabile" (Zamagni, 2013b) muta il suo fine ultimo che diventa quello di *democratizzare il mercato* e, nell'intrapresa di un'azione congiunta con gli altri soggetti presenti sul territorio, di garantire una *governance multistakeholdership* del territorio, in cui le differenti istituzioni chiamate a concorrere alla costruzione del benessere della comunità si integrano e cooperano per tale fine.

Oggi, infatti, l'impresa "civilmente responsabile" non può non interessarsi ai problemi legati allo sviluppo del territorio in cui opera, ritenendo che sia meramente il soggetto pubblico a doversene occupare, piuttosto che, all'interno di una logica di sussidiarietà orizzontale, con il supporto delle organizzazioni della società civile.

È proprio nella nozione di *responsabilità sociale condivisa*, promossa anche a livello europeo (Consiglio d'Europa, 2011), che viene evidenziata la necessità di cooperare per una nuova alleanza tra impresa, ente pubblico e società civile organizzata (cfr. anche § 4.1).

Come sostiene Mazzoli (2012b), infatti, rispetto alle politiche sociali "o si progetta insieme [...] ricostruendo un senso condiviso (con-senso) o si rischia di erogare prodotti di nicchia, un lusso riservato a chi ha le competenze [...] per accedervi o a chi rientra nelle categorie previste dal mandato istituzionale".

Da un punto di vista metodologico, si tratta di dar vita alle cd. "iniziative di impatto collettivo" teorizzate da Kania e Kramer (2011), ovvero "impegni a lungo termine da parte di un gruppo di attori importanti provenienti da diversi settori per un programma comune finalizzato a risolvere un problema sociale specifico". Ciò richiede "a tutti i partecipanti una visione condivisa del cambiamento, che comprende una lettura/interpretazione comune del problema e un approccio congiunto alla sua soluzione attraverso azioni concordate" (Colozzi, 2012).

Ecco, dunque, che il passaggio dal *governo alla governance* delle politiche sociali diventa, in quest'ottica, fondamentale. Il termine *governance*, infatti, indica "la modalità di coordinamento e collaborazione tra gli attori pubblici e privati che superano il tradizionale modello di comando e controllo pubblico per fronteggiare le nuove esigenze di governo di un sistema caratterizzato da una pluralità di soggetti istituzionali e da un elevato livello di complessità" (Lenoble e Maesschalck, 2003).

Per questo, a fronte delle principali tendenze relative ad una riorganizzazione burocratizzata delle politiche sociali – ovvero, contabilizzazione dell'agenda politica, burocratizzazione dei sistemi di regolazione e declino dell'economia pubblica dei servizi e relative conseguenze quali la rottura del sistema di incastri che ha storicamente sostenuto lo sviluppo del welfare mix italiano, la "super-burocratizzazione" dei sistemi di regolazione e l'emersione dei mercati privati (Fazzi, 2013), fondamentale è una ristrutturazione del modello di *governance* delle politiche sociali che includa le diverse sfere di soggetti presenti sui territori interessati.

1.4. Ambiti di indagine e domande della ricerca

Il ruolo delle imprese nella costruzione di un nuovo welfare è dunque sempre più innovativo e ampio. Fare relazioni industriali oggi, come sostiene Squinzi (2013), non significa solo negoziare retribuzione, premi, mansioni e orari. Si tratta, piuttosto, di parlare di welfare come modello di tutele condivise e servizi ad alto valore aggiunto offerti da un sistema su base sussidiaria, passando anche per la creazione di nuove occasioni di sviluppo e di rilancio della produzione legata a quei servizi.

Per tale ragione, la presente ricerca si propone di osservare progetti in ambito sociale (con particolare riferimento ai seguenti ambiti di attività: salute, ambiente, abitazione e lavoro) che prevedono un pieno ed attivo coinvolgimento delle imprese insieme ad altri attori, istituzioni pubbliche e Terzo Settore.

1.4.1. Modalità di azione delle imprese in ambito sociale

L'agire delle imprese negli ambiti sociali non ha natura univoca. Diverse sono, infatti, le strade che le aziende possono percorrere a tal fine e di cui le più battute vanno dalle esperienze di filantropia d'impresa a quelle di welfare aziendale.

Esiste, tuttavia, un'ulteriore dimensione, quella dei patti territoriali e della *governance* condivisa per la progettazione di interventi di welfare di comunità, che vede l'impresa agire di concerto con la Pubblica Amministrazione e col Terzo Settore nella costruzione e nell'attuazione delle politiche sociali del territorio in cui si colloca.

Filantropia di impresa

Attraverso l'attività filantropica, l'impresa crea *esternalità sociali positive* mettendo in campo un'azione che

si sviluppa asincronicamente. Infatti, prima viene generato il profitto attraverso la realizzazione dell'attività economico-commerciale dell'impresa e, successivamente, espletando un'azione di redistribuzione attraverso l'azione filantropica, si impiegano parte delle risorse generate in attività di natura sociale.

Già all'epoca dell'Umanesimo Civile, era diffusa la figura del cd. *mecenate*, ovvero un imprenditore che pone risorse e *know-how* imprenditoriale al servizio di una causa di *interesse collettivo*. Il mecenate agiva all'interno di un modello di civiltà cittadina, governato dalla democrazia partecipativa, e di un'economia di mercato in cui vigeva il principio di *reciprocità*, l'orientamento dell'attività economica allo *sviluppo* – per dovere di responsabilità anche nei confronti delle generazioni future – e basata sul principio di *libertà d'impresa* (Zamagni, 2005).

Con il passaggio ad un'economia di mercato di tipo capitalistico, orientata alla massimizzazione del profitto generato dall'attività imprenditoriale, è nata una nuova figura, quella del cd. "capitalista-filantropo". Con la filantropia di impresa, che il più delle volte si esplica nello strumento della *fondazione*, il tentativo è quello di mettere in campo azioni in grado di soddisfare bisogni fondamentali o di aiutare persone svantaggiate, azioni mosse da sentimento compassionevole e non dal riconoscimento di uno specifico diritto di cittadinanza, come invece accadrà più avanti (metà del XX secolo) con la nascita del welfare state.

L'introduzione del tradizionale modello di Stato sociale, così come conosciuto oggi, ha comportato una responsabilizzazione in capo solamente all'apparato statale delle questioni legate alla sfera sociale della popolazione.

Nell'ottica del cambiamento in atto del paradigma di welfare, che richiede una pluralità di attori (Stato, Terzo Settore e imprese *for profit*) per garantire sviluppo ed universalismo, anche la figura del capitalista-filantropo muta nelle sue caratteristiche genetiche: non si può più affermare, infatti, che l'azione imprenditoriale sia meramente quella di generare profitto, ridistribuito poi dal filantropo-capitalista attraverso un'azione di natura "osmotica" (da "chi ha di più" a "chi ha di meno").

La filantropia di impresa diviene, così, un'attività che assume un valore estremamente differente rispetto a come veniva concepita in passato e da "costo" passa ad essere un "investimento" e, in quanto tale, richiede di essere sviluppata strategicamente.

Tre le strade principali individuate in tal senso (Assifero, 2012) si ricordano: a) gestione diretta delle erogazioni (tramite l'eventuale creazione di un ufficio interno dedicato); b) costituzione di un soggetto non profit per la gestione delle attività (solitamente una fondazione); c) utilizzo di un intermediario filantropico, come ad esempio una *fondazione di comunità*.

Per uno sviluppo in tale direzione della filantropia di impresa è necessario confrontarsi con due aspetti centrali: da un lato, quello dell'*ibridazione con il sistema della finanza* (Venturi, Rago, 2013). I nuovi strumenti finanziari di *impact investing*, ad esempio, sono attività di investimento che mirano a generare non solo un ritorno economico per gli investitori, ma anche (e soprattutto) un impatto di tipo sociale (ed ambientale) (cd. *blended value*) (Randazzo, 2012). Intraprendere tali percorsi in ottica strategica di filantropia di impresa significa, quindi, riuscire ad unire l'azione filantropica con l'orizzonte temporale di medio/lungo periodo richiesto dall'investimento.

Infine, mentre un tempo la risposta messa in campo dall'azione filantropica di impresa era esaustiva in quanto sufficiente a soddisfare bisogni di status dell'imprenditore-filantropo, oggi tale attività ha bisogno di evidenziare la sua capacità di generare *outcome* positivi e duraturi per i territori/comunità di riferimento. Ciò rende, pertanto, necessario individuare degli indicatori in grado di parametrizzare e valutare l'*outcome* prodotto, affinché sia possibile per l'imprenditore-filantropo mostrare la capacità di incrementare i livelli di benessere dei beneficiari dell'azione filantropica.

Welfare aziendale

Come definito da Bettoni e Tidoli (2012), il concetto di welfare aziendale indica "quell'insieme di misure, ini-

ziative, servizi *non obbligatori* offerti dall'azienda ai propri dipendenti (sia per libera decisione aziendale sia in conseguenza a un accordo con le rappresentanze sindacali) con il fine di offrire ai lavoratori un supporto ad esigenze che spaziano in settori disparati: assistenza sanitaria integrativa, *check up* medico, convenzioni per vacanze estive dei figli, corsi di formazione, carrello della spesa, forme di accesso al credito, sussidi per i libri o vacanze studio, nidi aziendali.

La caratteristica di "non obbligatorietà" permette di distinguere il welfare aziendale da quello di natura meramente *contrattuale* (contrattazione di primo livello) od occupazionale (Mallone, 2013), ovvero quei servizi previsti in via esclusiva dal contratto di categoria di cui fa parte il lavoratore sulla base del settore industriale di appartenenza.

È, tuttavia, possibile definire il welfare aziendale come un welfare di tipo contrattualistico, ovvero che garantisce servizi di natura sociale sulla base della presenza di un rapporto di lavoro contrattualizzato e stabile.

Dati recenti pubblicati in una ricerca di McKinsey & Company (Rizzi, Marracino, Toia, 2013) dimostrano come per l'impresa che investe in politiche di welfare aziendale i benefici siano molteplici: aumento della produttività, possibilità di ripensare i modelli organizzativi, capacità di supportare la *diversity*, contenimento dei costi e opportunità di offrire politiche redistributive maggiormente rispondenti alle necessità dei destinatari.

Le politiche di welfare aziendale producono quindi benefici sia di tipo quantitativo che qualitativo. Ad esempio, a fronte di un costo per dipendente di circa 150 euro annui, un'azienda può ottenere un beneficio economico netto di circa 300 euro²⁹. Non solo: una politica di welfare aziendale produce maggior soddisfazione al lavoro, migliore immagine aziendale e più attaccamento al datore di lavoro.

Attraverso questa modalità di azione, l'impresa diventa "produttrice" di welfare; tuttavia, "misure di welfare offerte ad alcuni in virtù dello *status* professionale possono (infatti) favorire lo sviluppo di un welfare state pubblico residuale destinato solo agli indigenti ed aumentare così quella frammentazione sociale tra *insider* e *outsider* che in Italia è già accentuata" (Mallone, 2013).

Un'ulteriore difficoltà nel mantenere livelli di universalismo del welfare derivante da tale modalità di erogazione di servizi di natura sociale è legata alle medio-grandi dimensioni aziendali, che spesso sono necessarie al fine di implementare politiche di welfare aziendale. Gli esempi di welfare aziendale più diffusi sono, infatti, quelli relativi ad aziende di grandi dimensioni come Luxottica³⁰, Tetra Pak³¹, SEA Aeroporti Milano³², ecc.

Seppure, quindi, politiche di welfare aziendale vadano promosse e incentivate, da sole non sono sufficienti. Al fine di costruire un nuovo welfare in grado di ampliare il benessere delle comunità, garantendo livelli di universalismo attraverso nuove modalità, è necessario sviluppare un ulteriore livello: quello dei patti territoriali.

Governance e patti territoriali

L'ulteriore avanzamento in termini di costruzione del nuovo welfare è la costruzione di un sistema in grado di mettere sullo stesso piano sia la Pubblica Amministrazione sia il Terzo Settore e le imprese for profit.

A tal fine, risulta fondamentale riuscire a costruire un "incastro virtuoso" (Ferrera, 2005) delle diverse soluzioni all'interno di un modello di *governance* multi-attore e multilivello, ovvero la costruzione di un welfare territoriale, adottato e orchestrato da numerose realtà nello stesso territorio di riferimento secondo uno schema comune.

All'interno di questo scenario, è imprescindibile il ruolo del pubblico come supervisore, coordinatore e regolatore, capace di accompagnare la crescita di nuove risposte (meccanismi di natura bottom-up) e di favorirne l'autonomia all'interno di un mercato sociale co-costruito e co-gestito da pubblico, privato sociale e imprese (Mazzoli et al. 2013).

Per fare ciò, è implicito il superamento del fondamento teorico che ha orientato e legittimato il sistema di

29. Solo una parte minoritaria di questo beneficio è riferibile a risparmi di costo, il resto corrisponde a un aumento della produttività.

30. <http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/luxottica-nuovo-accordo-welfare-aziendale.html>

31. <http://secondowelfare.it/privati/aziende/il-welfare-aziendale-di-tetra-pak-packaging-solutions.html>

32. <http://secondowelfare.it/privati/aziende/tradizione-e-innovazione-nel-welfare-aziendale-di-sea.html>

welfare così come lo abbiamo conosciuto fino ad oggi, il *contrattualismo* basato sul concetto di *negoziabilità* (come accade nel caso del welfare aziendale). Attraverso lo strumento del “contratto” – che fissa obblighi e pretese per entrambe le parti che lo stipulano – i cittadini ritengono di perseguire nel migliore dei modi i propri interessi.

Ciò può essere tendenzialmente vero per una parte di cittadinanza; tuttavia, esisterà sempre una componente di soggetti, che possono essere identificati come “emarginati” o “esclusi”, che rimarranno fuori da tale dinamica contrattualistica, decretando l’impossibilità di un ottimale funzionamento di un sistema di welfare basato sul principio del contrattualismo.

Anche il concetto di *responsabilità sociale dell’impresa (RSI)* si serve del contratto come suo principale strumento, sia logico che operativo (Zamagni, 2013). Nello specifico, la RSI ha in tal modo applicato dentro l’impresa la logica del contratto inteso nell’accezione di “contratto sociale”, ovvero “una “pietra di paragone” alla luce della quale valutare i differenti esiti della contrattazione reale e della gestione strategica, ovvero l’accordo che verrebbe accettato imparzialmente in una ipotetica posizione di scelta unanime tra i rappresentanti di tutti gli *stakeholder*” (Degli Antoni, Sacconi, 2009).

Il ripensamento del sistema di welfare passa dunque per un cambiamento del principio-guida che ne è alla base, passando così da quello di *negoziabilità* a quello di *vulnerabilità*. Secondo Nussbaum (2002), il principio di vulnerabilità nasce dal presupposto dell’esistenza di legami sociali basati sulla presa in cura dell’altro dettata da una dipendenza tra esseri umani originata da una simmetria di bisogni. In questo modo, la presa in carico delle problematiche individuali diventa, in maniera del tutto naturale, una priorità per la collettività (Venturi, Rago, 2012).

A partire dal legame con il territorio, l’impresa si mette in rete con la comunità, le istituzioni, le imprese sociali attuando un modello di *governance* condivisa che porta ai cd. *patti territoriali* (cfr. anche §1.2.3.) per la progettazione di interventi di welfare di comunità.

Come sostiene Gori (2012), “solo in tal modo è possibile leggere adeguatamente i bisogni esistenti e le risorse, formali e informali, disponibili, in modo da costruire le risposte opportune”. Si tratta, cioè, di dar vita a “sistemi locali [...] nei quali si realizzi un’integrazione reale, di ordine strategico e operativo, tra esperienze private e servizi pubblici, in grado di determinare, in sede territoriale, una *governance* orientata ad un modello di welfare integrato e solidale” (Bettoni, 2012).

I patti territoriali presentano alcune caratteristiche distintive, come a seguire. Innanzitutto, sono in grado di socializzare risorse e contributi delle imprese, ovvero condividere a livello sistemico (tra i diversi attori) le risorse messe a disposizione dalle imprese per dare risposta a bisogni di natura sociale. In secondo luogo, i patti territoriali sono in grado di produrre *capitale sociale*, inteso come rete di relazioni, norme e fiducia tra soggetti, attraverso il loro attivo coinvolgimento nella produzione di servizi di welfare.

Attraverso i patti territoriali, inoltre, si produce *innovazione sociale*, ovvero “nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che al contempo soddisfano bisogni sociali e creano nuove relazioni sociali e rapporti di collaborazione. In altre parole, si tratta di innovazioni sia che hanno un ritorno positivo per la società sia che sono in grado di rinforzare la capacità di azione della società” (Murray et al., 2010). Infine, i patti territoriali sono per loro natura “generativi”: generano cioè al contempo sia valore economico e sociale, che di tipo culturale e ambientale, ovvero quegli elementi di valore che permettono, a loro volta, di dare una spinta (*meccanismo generativo*) verso nuovi percorsi di innovazione.

La gestione delle politiche e dei servizi di welfare attraverso la costruzione dei patti territoriali, pertanto, permette di *internalizzare* il ruolo dell’impresa nella costruzione del nuovo welfare, generando di fatto una nuova *mutualità* che si esplica nella condivisione di obiettivi e di processi attraverso la costruzione condivisa di percorsi di welfare co-operativi, ovvero dove vengono condivisi i mezzi a disposizione di ciascun attore per raggiungere fini condivisi tra la pluralità di soggetti che vi prendono parte.

1.4.2. Schema teorico per la lettura del valore condiviso

Il processo di cambiamento in atto all'interno delle sfere economica e sociale è di duplice natura. Da un lato, vengono a modificarsi i modelli di produzione delle istituzioni economiche e sociali. Basti pensare al già citato esempio del paradigma dello *shared value* per le imprese *for profit* (cfr. § 1.3.3) accanto al crescente orientamento al mercato (cd. *marketization*) delle organizzazioni non profit³³; ai processi di ibridazione delle imprese sociali, ovvero alla propensione di questi soggetti di sviluppare la propria azione tenendo insieme un fine sociale e un'attività di natura commerciale; ai cambiamenti dal lato della sfera di azione statale sempre più indirizzata verso forme di co-produzione dei servizi (Orlandini, Rago, Venturi, 2014) oltre alla realizzazione di partnership pubblico-privato (PPP).

Dall'altro lato, si riscontra un cambiamento nella modalità stessa in cui il valore viene originato. Proprio per tale motivo, la presente ricerca si propone di individuare e far emergere le modalità attraverso cui le imprese, nel rapporto con il pubblico e il Terzo Settore, generando *valore aggiunto* (di tipo sociale, economico ed istituzionale) contribuiscano a produrre *valore condiviso*.

Il valore aggiunto, infatti, concetto che è stato ampiamente esplorato dalla precedente ricerca condotta dalla Regione Emilia-Romagna *Un altro welfare: esperienze generative* (2011), è certamente condizione necessaria, ma non sufficiente per la creazione di valore condiviso. In tal senso, il ruolo giocato dall'impresa, intesa come organizzazione aperta all'ecosistema in cui si inserisce, risulta essere fondamentale.

L'impresa contribuisce, da un lato, alla produzione di *valore aggiunto economico*, inteso come apporto in termini di aumento (o non consumo) di ricchezza materiale, economica e finanziaria (investimento, risparmio) che una organizzazione dell'economia sociale produce attraverso la sua attività specifica; dall'altro, a quella di *valore aggiunto sociale*, ovvero il contributo specifico in termini di produzione di beni relazionali (dimensione relazionale interna) e creazione di capitale sociale (dimensione relazionale esterna). Infine l'impresa dà il suo contributo in termini di valore aggiunto istituzionale, il quale è dato dalla capacità di fornire un apporto in termini di rafforzamento della sussidiarietà orizzontale, dei rapporti intra-istituzionali e inter-istituzionali.

Tale contributi in termini di *valore aggiunto* da parte dell'impresa, la quale assume un ruolo attivo al pari degli altri attori – Stato e Terzo Settore, viene restituito all'impresa stessa, attivando processi di innovazione sociale, attraverso il concetto di *valore condiviso* (Figura 1.14): come sostiene Pizzocchero (2013), infatti, "un'impresa che opera in un contesto socio-economico solido e contribuisce a fertilizzarlo è sostenibile e acquisisce vantaggio competitivo". All'interno di questa cornice interpretativa del ruolo dell'impresa, quest'ultima "genera una piena condivisione delle proprie risorse tangibili e intangibili con la società/comunità di riferimento, per contribuire ad un tempo, anche attraverso la creazione di profitto, a risolvere i bisogni" (Pizzocchero, cit.).



Fig. 1.14. La creazione di valore condiviso

Fonte: Venturi, Rago (2013)

33. Per approfondimenti, cfr. "9° Censimento dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit. Primi risultati", in http://censimentoindustriaeservizi.istat.it/istatcens/wp-content/uploads/2013/07/Fascicolo_CIS_PrimiRisultati_completo.pdf

Capitolo 2. Ambito di indagine e approccio metodologico della ricerca

2.1. Definizione dell'ambito di indagine

Chiedersi "che cosa stiamo ricercando specificatamente" e soprattutto "perché lo stiamo facendo" sono i quesiti che ogni buon ricercatore si pone dopo aver analizzato con attenzione le idee di partenza, le ipotesi, i dati a disposizione, i possibili mezzi per portare alla luce nuovi fatti. Spesso si inizia a fare ricerca, o semplicemente si continua a farla, perché i lavori precedenti ci hanno fatto imbattere in alcuni nodi ancora irrisolti di un problema, a volte solo perché abbiamo incontrato fatti o elementi o piccoli segnali che vanno verso una nuova direzione e che ci hanno spinto ad approfondire. È così che i modelli del sapere si evolvono, le teorie si modificano o si confutano.

Possiamo affermare che anche questo lavoro sia il risultato di due o più elementi che abbiamo citati.

La ricerca che qui viene presentata sul welfare di comunità non è altro che il frutto di quella precedente che aveva per titolo *Un altro welfare. Esperienze generative* (RER, 2011).

Individuammo allora l'aggettivo *generativo* per indicare i meccanismi che stavano alla base della nascita di una serie di valori che costituivano il tratto significativo di quelle esperienze e che ponevano in luce l'apporto dato dal Terzo Settore allo sviluppo regionale. Ed è proprio in quel processo di generatività causale, così strettamente legata al contesto ed agli attori, che sorse il quesito di partenza della nostra attuale indagine. Se i valori sono elementi condivisibili e scambiabili e pur sempre finalizzati alla creazione di risposte, è possibile che ciò avvenga anche con quei soggetti del *for profit* che insistono in uno stesso territorio? E se ciò può avvenire, quale significato nuovo assume la risposta costruita, come si esplicita il senso di tale nuova condivisione, come modifica le relazioni tra i soggetti? Come gli stessi soggetti ne sono modificati?

Il concetto di "generatività" ha avuto, sul piano semantico, un grosso consenso allargando la propria capacità di attribuzione di senso a una catena di fenomeni discretamente ampia, costituendosi, pur in un assetto di teorie consolidate, come elemento paradigmatico in sé. Ciò è avvenuto sia sul piano del significato, in quanto è riuscito a identificare le specificità proprie di un agire e pensare all'interno del Terzo Settore, sia in rapporto al significante consentendo di identificare e nominare esperienze con identiche caratteristiche, facilitando la diffusione delle pratiche, rendendo maggiormente comprensibili gli elementi di una cultura presente sul territorio e portandola pienamente in luce.

Il concetto di *valore condiviso* ha senza dubbio storia più recente come fenomeno, pur inquadrandosi esso stesso nel paradigma consolidato di una economia che per facilità di comprensione chiameremo sociale. Paradigma, nel nostro caso, per dirla con Thomas Kuhn (1962), ampiamente sviluppato e consolidato dalla pratica di ricerca e sperimentazione e che ha fornito risposte a molti fenomeni allargandosi ora ad altri spazi, corroborandosi di ulteriori contenuti. Infatti, la lettura attenta dei presupposti da cui parte questo lavoro e la definizione dell'ambito di ricerca procede non tanto come esclusione di ambiti, quanto e piuttosto come allargamento di quanto finora conosciuto, imprimendo una spinta verso l'ampliamento delle conoscenze e del sapere per spiegare fenomeni nuovi ed emergenti. Confine labile quindi, tra "scienza ordinaria" e "scienza rivoluzionaria" (Kuhn, *op. cit.*) in grado di dar luogo a nuovi apprendimenti e generare prassi per la comprensione di comportamenti/fenomeni (in questo caso economico e sociali) innovativi. Per creare quindi nuove identità e visioni condivise nella comunità di studiosi e tra questi e quei soggetti che di questi nuovi fenomeni sono protagonisti e attori. Per usare una metafora, adeguatamente utilizzata da Maura Forni - Responsabile del Servizio Coordinamento Politiche sociali e socio educative. Programmazione e sviluppo del sistema dei servizi della Regione Emilia-Romagna - in uno degli incontri preliminari, è stato come addentrarsi in un territorio poco conosciuto, una "terra di mezzo" ove era necessario assumere forme di osservazione tipiche dell'esploratore: individuare tutti i piccoli segnali che potevano condurre ad un significato compiuto, attraverso un sentiero non del tutto tracciato che anzi, a tratti, andava aperto; affrontando i pericoli delle zone di ombra che pur siamo stati

costretti ad attraversare, guidati dall'intuizione e dal desiderio della scoperta. Senza nuove teorie alle spalle ma raccogliendo dati che potessero dar luogo ad una "nuova teoria", a figure "gestalticamente" percettibili e dotate di nuovo significato. Sul piano del metodo, prossima ad un approccio "grounded theory"³⁴, l'attività di questa ricerca ha alcune volte preso l'aspetto di azione maieutica, di disvelamento, di ricostruzione di valore dei dati apparentemente simili o ritenuti non significativi dagli stessi soggetti di indagine.

Rispetto alla ricerca precedente, siamo qui di fronte ad esperienze che non presentano livelli di sviluppo e sedimentazione così evidenti. L'obiettivo quindi è quello di prendere in esame anche casi che potenzialmente possano acquistare valore. Ciò ha implicato l'adozione di lenti osservative in grado di far risaltare elementi anche minimi che discriminassero sia gli effettivi risultati raggiunti sia le potenzialità che le attività espletate potevano rappresentare.

Più avanti, al paragrafo relativo alla griglia di analisi utilizzata, riprenderemo gli aspetti salienti delle visioni e dei pensieri che sottendono il concetto di valore condiviso per meglio identificare le dimensioni che lo compongono e quindi la linea di osservazione che abbiamo seguita.

La domanda di indagine, alla luce di quanto fin qui detto, può essere dunque sintetizzata in questo modo:

Come conoscere e valorizzare l'apporto di soggetti altri rispetto alla Pubblica Amministrazione presenti sul territorio che contribuiscono alla creazione di servizi di welfare, soprattutto in riferimento al mondo del *for profit*? E, conseguentemente, quali sono le modalità prevalenti di intervento? È possibile identificare le reti di relazione messe in atto a livello territoriale tra i soggetti del mondo *for profit* e *non profit* e la capacità di risposta che tale integrazione riesce ad offrire? Quali sono le caratteristiche dei servizi forniti e i modi di accesso agli stessi? E le modalità di relazione con il territorio?

Ciò con l'intento di favorire la possibilità di:

- cogliere indicazioni, riflessioni, spunti utili alle programmazioni pluriennali delle politiche sociali della Regione;
- identificare elementi particolarmente significativi in termini di successiva programmazione e ridefinizione delle politiche in termini di intervento della Pubblica Amministrazione;
- identificare eventuali criteri di carattere territoriale che possono influenzare la costruzione di risposte anticipatrici a nuovi bisogni.

Sono stati inoltre identificati, quale ulteriore specificazione dell'ambito di indagine, alcune linee di intervento più ampie ove il concetto di valore condiviso potesse manifestarsi consentendo allo stesso tempo di identificare con maggior chiarezza le attività nelle quali possibilmente rintracciare casi significativi di studio.

In particolare il riferimento va ai seguenti ambiti:

ambito cura; ambito ambiente; ambito abitazione; ambito educazione e lavoro.

34. Uno dei metodi qualitativi più utilizzati e riconosciuti in ambito accademico è quello denominato *Grounded Theory* (di difficile traduzione, ma che si riferisce ad una teoria "radicata" nei dati). Tale metodo nacque nell'ambito della sociologia dalla collaborazione di Glaser e Strauss che lo "scoprirono" nel corso di uno studio sulla consapevolezza della morte (Glaser e Strauss, 1967). Nel loro pregevole lavoro del 1967, questi autori evidenziarono come in passato la ricerca avvenisse principalmente in un ambito artificialmente separato dalla pratica clinica e dalla realtà di tutti i giorni e come tale artificiosità dipendesse fra l'altro dalla separazione tra le fasi di raccolta e analisi dei dati. Glaser e Strauss per primi riuscirono a dimostrare con successo come teorie sociologiche e psicologiche possano fondarsi su dati di natura qualitativa e come tali dati abbiano un valore intrinseco e non debbano venire intesi unicamente come sostegno a dati quantitativi.

2.2. Approccio metodologico della ricerca

Una delle caratteristiche distintive dell'economia sociale è data sostanzialmente da un'attitudine al confronto con scienze e dottrine plurime presenti nei contesti culturali analizzati. Se dunque agiamo in una visione di economia "dialogante", di un'economia aperta al confronto con altre discipline e pensieri, la sigla metodologica della ricerca non poteva che essere ancora una volta quella basata sul concetto di dialogo e coinvolgimento. Avevamo scritto nella precedente ricerca, proprio come riferimento epistemologico, di una modalità diversa di produrre conoscenza attraverso il confronto. Citavamo a tal proposito questo pensiero di Feyerabend (1989): "Esiste una connessione non casuale tra l'idea della conoscenza come conversazione e il rifiuto della razionalità algoritmica a favore di una ragione che inventa il senso della realtà interrogandosi e interrogando. Una conoscenza che si appella ad una ragione siffatta non potrà che configurarsi come un'acquisizione del sapere che procede automaticamente in forza di passaggi obbligati dalle premesse date alle conclusioni risultanti, ma sarà un'indagine che esige l'esplorazione di svariate prospettive ed integrazioni incessanti di più opinioni per la costituzione di un senso sempre aperto e cangiante che può realizzarsi solo nella conversazione".

La traduzione operativa sul piano del metodo è stato ancora una volta di tipo qualitativo.

Vale la pena sintetizzarne gli aspetti salienti:

- non risulta necessario un campione statisticamente rappresentativo ma un campione significativo in termini di "esemplarità" dei casi in funzione dell'oggetto di analisi in modo da valorizzare la ricchezza e la varietà delle esperienze concretizzate;
- utilizzare il caso-studio come una "strategia della ricerca sociale che indaga un fenomeno nelle sue condizioni naturali utilizzando dati diversi che lo descrivono in profondità in modo da ottenere dei casi esemplari (non necessariamente positivi) delle rappresentazioni paradigmatiche, dei contesti analitici di comprensione"³⁵;
- un ciclo metodologico di indagine che rappresenti una sequenza ordinata e integrata di passaggi che danno senso ad ogni informazione: tenendo in debito conto la meta da raggiungere e che consente di trovare in itinere i necessari aggiustamenti per rendere praticabile tale risultato (Cipolla, 1998);
- assicurare quindi valore scientifico ai risultati pur restando entro il confine di "un'informazione o verità sui dati" aperta al confronto ed a ulteriori elaborazioni;
- la raccolta dei dati che costituiscono l'analisi è basata su un approccio che definiremo di "osservazione partecipante" ove il valore attribuito ai dati è frutto anche dell'interazione tra soggetti "esterni" e soggetti che hanno sviluppato le esperienze;
- il carattere relativamente informale delle procedure di analisi dei dati.

Tale approccio si presta ad essere applicato a situazioni anche micro-relazionali, reali, quindi osservabili e affrontabili soltanto da vicino. In queste situazioni il ricercatore deve immergersi, non deve rimanere uno spettatore impassibile, ben conscio però che la sua soggettività andrà ad influire sulla rilevazione dei dati che sta compiendo.

E questo fatto non deve essere sentito come una fonte inquinante, ma come una risorsa, perché è in grado di rivelare la presenza di elementi che sfuggono invece ad ogni determinazione di tipo oggettivistico. Il ricercatore, che si avvale di un'analisi qualitativa, opera per raccogliere impressioni, rappresentazioni individuali o collettive di specifici fatti e esperienze umane, la loro analisi è una disaggregazione allo scopo di far luce sui fatti immediatamente visibili, o di portare alla luce i fatti non immediatamente percepibili, che stanno sotto il mondo delle nostre immediate percezioni quotidiane; non opera dunque sui grandi numeri, né si avvale di strumenti matematici. Egli in questo senso, non è interessato al numero dei casi, ma alla enucleazione del maggior numero di aspetti e informazioni ricavabili dal caso umano singolo o contestuale (Formez, 1998).

Le categorie e le interpretazioni sono già presenti al momento della raccolta del dato, in quanto il dato stesso è già un'interpretazione della realtà: "La fase di raccolta dei dati e quella dell'analisi non sono separate in

35. <http://www.valutazione.it/public/Glossario%204-3.pdf>, sito curato dal valutatore Claudio Bezzi.

maniera netta: s'inizia ad analizzare i dati non appena sono disponibili, in altre parole nel corso del processo della ricerca. La relazione che c'è tra raccolta e analisi è a spirale e gli autori suggeriscono di cominciare subito ad analizzare i dati, costruire una prima interpretazione provvisoria, poi andare avanti, raccogliere altri dati per verificare questa formulazione che si modifica alla luce dei dati trovando un'altra teoria riveduta, poi di nuovo si torna ai dati, in un processo quindi di tipo circolare che termina quando la formulazione che si ottiene sarà giudicata sufficiente per spiegare i dati disponibili." (Sommantico, 1999 e Pidgeon e Henwood, 1995). Infine, circa il processo valutativo seguito e la strumentazione utilizzata, l'attenzione non è stata centrata esclusivamente sulle dinamiche realizzative delle pratiche individuate, ma ha teso a mettere sotto osservazione anche gli effetti non previsti, prodotti dal progetto sul sistema e sull'ambiente che lo circonda. A partire da tale approccio e seguendo i suggerimenti di Lyn Richard e Janice M. Morse (2009), il disegno dell'indagine è stato caratterizzato dalle seguenti fasi:

- analisi della letteratura estesa riguardo al fenomeno finalizzata alla contestualizzazione del tema;
- collocazione della ricerca dal punto di vista metodologico attraverso la costruzione di matrici di lettura dei progetti, e della struttura della intervista per la raccolta dei dati;
- analisi sul campo, raccolta dati e fonti informative, e conduzione degli incontri con referenti e partner delle esperienze;
- analisi dei dati, confronto con gli elementi teorici, comparazione;
- modellizzazione e scrittura.

L'analisi dei casi studio ha previsto la realizzazione di interviste semi-strutturate prevalentemente *face-to-face*³⁶, somministrate a testimoni privilegiati che, a diverso titolo, abbiano realizzato o fruito direttamente o indirettamente dell'iniziativa e/o che siano in grado di esprimere delle opinioni sul cambiamento prodotto dalla stessa.

Le principali fonti informative della ricerca sono state i documenti, le informazioni e le pubblicazioni relative ai progetti, al tema della valutazione, al tema dell'economia sociale, della coesione sociale e dell'innovazione sociale, che possono essere distinte fra quelle esistenti e quelle specifiche raccolte ad hoc nel corso dell'indagine. Le matrici da un lato e l'analisi dei casi dall'altro hanno mirato ad identificare quegli elementi dei progetti che potrebbero avere inciso sugli esiti prodotti e sul loro perdurare (nello spazio e nel tempo) ed alla ricostruzione della logica sottostante, comprendendo i meccanismi che hanno influito sull'esito finale.

36. Per intervista semi-strutturata si intende un colloquio finalizzato a far emergere i contenuti seguendo una traccia che delinea le aree principali dell'indagine e le ipotesi. La formulazione delle domande non è prestabilita, mentre lo è il loro contenuto (K.D. Bailey, 1985, "Metodi della ricerca sociale", Bologna, Il Mulino). L'intervistatore dispone di una traccia che riporta gli argomenti che deve toccare, ma l'ordine ed il modo con il quale affrontare i vari temi sono lasciati alla libera decisione e valutazione dell'intervistatore (P. Corbetta, 1999, "Metodologia e tecniche della ricerca sociale", Bologna, Il Mulino).

2.3. Il percorso di lavoro

2.3.1. *Commitment* e organizzazione delle attività

Il Tavolo dell'Economia Sociale, già precedentemente esistente come gruppo informale di lavoro, costituito formalmente nel marzo 2009 e rinnovato con successivi atti dirigenziali³⁷, è coordinato dal Servizio Programmazione e Sviluppo del sistema dei servizi sociali della Regione Emilia-Romagna, ed è composto da diversi attori del privato sociale del territorio regionale (Centrali Cooperative Regionali e Forum del Terzo Settore) e funzionari della Regione appartenenti a diverse strutture regionali. L'attività di supporto metodologico animazione e assistenza tecnica al gruppo è realizzata da ERVET, l'agenzia di sviluppo regionale.

La nascita del Tavolo rispondeva a precisi obiettivi quali:

- agevolare lo scambio di informazioni e di saperi propri di attori pubblici e del privato sociale anche in un'ottica di replicabilità interna;
- veicolare ed articolare i processi di progettazione che si generano sui singoli territori o in seno alle differenti organizzazioni in cui il sistema si articola;
- integrare le esperienze già presenti e diffondere i saperi, agevolando la creazione di relazioni stabili a livello europeo o internazionale;
- includere gli attori del sistema nella realizzazione di progetti a titolarità regionale.

Le riflessioni scaturite in seno al Tavolo e le prime attività realizzate hanno condotto all'individuazione più precisa di alcuni ambiti di intervento. Tra gli altri la definizione di sistemi di indicatori di valutazione del valore aggiunto sociale prodotto dall'economia sociale che si è concretizzato nella definizione dell'attività di ricerca *Un altro welfare: esperienze generative* pubblicata nel 2011.

Anche per il presente lavoro il Tavolo dell'Economia Sociale ha rappresentato uno dei committenti della ricerca oltre alla Regione Emilia-Romagna. Volendo seguire un approccio che, come per la precedente ricerca, fosse in grado di identificare le esperienze attraverso il diretto coinvolgimento dei soggetti del tavolo, il *commitment* è stato allargato anche alle Associazioni Datoriali del territorio regionale. Nella fattispecie sono state coinvolte: Unioncamere Emilia-Romagna, Confindustria Emilia-Romagna, CNA Emilia-Romagna.

Il governo delle attività ha comportato due distinti livelli:

- Il Tavolo dell'Economia Sociale arricchitosi della presenza delle Associazioni ha svolto un ruolo di indirizzo strategico del lavoro e di raccordo istituzionale da una parte e con i soggetti del territorio dall'altra;
- un gruppo tecnico ristretto formato da esperti di AICCON ed ERVET ha condotto le fasi di definizione del disegno di ricerca, raccolta dati e analisi sul campo, elaborazione e redazione.

Il livello di coordinamento tra il Tavolo allargato ed il gruppo tecnico è stato assicurato da momenti ricorrenti di informazione, confronto e condivisione su strumenti, fasi e risultati intermedi e finali delle attività.

2.3.2. Descrizione dei criteri per l'individuazione delle esperienze

Al fine di facilitare, da parte dei componenti il Tavolo, l'identificazione dei casi studio che avrebbero costituito il campione iniziale, sono stati proposti i seguenti criteri guida, fermo restando gli ambiti di intervento sopra enucleati:

Sostenibilità

- Il progetto deve avere maturato almeno 6 mesi di operatività

Fattibilità e governance

- L'esperienza deve essere frutto di una progettualità organizzata, non lasciata all'informalità

37. Determine del Direttore Generale n. 6963/2009, n. 3040/2010 e n. 5893/2012

- Deve concepire una governance comunitaria (*profit, non-profit* e, dove presente, anche la Pubblica Amministrazione) e quindi vedere la partecipazione di tutti i soggetti

Ruolo impresa

- L'impresa deve operare da protagonista o comunque in modo significativo, non residuale.
- Deve attivare relazioni che vanno oltre la dimensione negoziale e contrattuale

Ambito e beneficiari

- L'esperienza deve essere in grado di generare risposte a situazioni di vulnerabilità
- Deve essere inserita nel tema del welfare, in particolare rientrare in uno o più ambiti fra cura, ambiente, lavoro e abitazione.

2.3.3. La griglia di analisi delle esperienze

Concetto nuovo, dicevamo, quello di "valore condiviso" ma che ha alle spalle una forte ricchezza di pensiero: dai lavori di ricerca di Polanyi che rappresenta una delle più importanti critiche alla società di mercato, alla sociologia di Émile Durkheim, all'antropologia di Marshall Sahlins, dalla psicoanalisi di Erich Fromm e all'epistemologia di Gregory Bateson.

Se volessimo trovare un'efficace definizione per l'insieme delle visioni e del pensiero sviluppato, potremmo optare per quella di "filosofia della condivisione" o, parallelamente, di "antropologia dell'economia". Proviamo, sinteticamente a richiamare gli elementi costitutivi impliciti in tali definizioni.

I diritti universali dei cittadini hanno pari dignità e devono coesistere ai "diritti" del mercato e la società civile non può essere ridotta essenzialmente al rango di meri consumatori.

Ciò significa ripensare l'economia e cominciare a reconsiderarla come scienza aperta e plurale, mettendola in collegamento con la storia, la sociologia, la morale, e le altre scienze umane. Riconoscere quindi l'esistenza di più teorie economiche e che solo la loro integrazione possa dare risposte esaustive, in grado di spiegare tutti i fenomeni.

Ciò implica un confronto tra i differenti filoni teorici: dalla economia della conoscenza all'economia dei beni comuni, dell'ecologia, della partecipazione, del benessere e della felicità. In altri termini umanizzare l'economia, coniugandola con valori importanti come la condivisione e l'altruismo, il benessere collettivo, la tutela dell'ambiente.

Questa svolta fa dunque leva sul riconoscimento che il senso dell'esistenza veramente degna guarda nella direzione della gratuità, della condivisione e della promozione di relazioni di reciprocità (Mancini, 2008). Ed è proprio questo re-includere la relazione nei confini dell'economia che consente di parlare di svolta antropologica dell'economia stessa.

"Solo se fa un passo indietro dall'individualismo – senza tuttavia ripudiarne le acquisizioni, prima fra tutte quella della sottrazione del soggetto al dominio della comunità – la scienza economica potrà aprirsi alla relazionalità e così facendo accrescere la sua valenza sia esplicativa sia normativa. Si badi bene – a scanso di equivoci – che la relazionalità che invoco non è quella dello scambio, ma quella della reciprocità: la prima ha natura strumentale – ogni volta che dò inizio ad un rapporto di scambio è ovvio che entro in relazione con qualcuno, ma questi è solo strumento per il mio fine –; la seconda è quella che guarda alla potenza del "tra", come suggerisce Buber e che in economia è catturata dalla nozione di bene relazionale" (Bruni, Zamagni, 2004).

È all'interno di tale prospettiva che va posto il concetto di "valore condiviso". La creazione di valore condiviso si focalizza sull'identificazione e sull'espansione delle connessioni tra progresso economico e progresso sociale. Il concetto si fonda sulla premessa che sia il progresso economico sia il progresso sociale vanno affrontati con dei principi basati sul valore. Il valore si definisce in termini di benefici in relazione ai costi, e non in termini esclusivamente di benefici. La creazione di valore è un'idea che si è affermata da tempo nel business e in base a quest'idea il profitto è determinato dai ricavi generati dai clienti meno i costi relativi. Le imprese, tuttavia, non hanno quasi mai affrontato i problemi sociali in una prospettiva di valore, ma li hanno sempre considerati

aspetti periferici. Ciò ha reso meno visibili le connessioni tra obiettivi economici e obiettivi sociali.

Nella definizione si sottolineano in modo particolare alcuni aspetti sostanziali come il confine poroso dell'azienda, la distribuzione del potere decisionale a tutto l'ecosistema tramite il meccanismo del coinvolgimento e specialmente un nuovo obiettivo dell'impresa: lo scambiare e, non più solamente, il generare valore economico.

Nella prospettiva di definizione di opportune modalità di selezione di buone prassi, si è condiviso, a partire dal quadro teorico in precedenza delineato, uno schema logico che permettesse la lettura trasversale dei casi attraverso l'individuazione delle dimensioni caratterizzanti ogni progetto.

Sono state identificate tre macro dimensioni:

- **Il valore sociale comunitario:** è il contributo specifico di una o più organizzazioni in termini di produzione di risposte innovative a bisogni emergenti attraverso la creazione di relazioni (dimensione relazionale interna) e di capitale sociale (dimensione relazionale esterna). È inoltre, l'apporto che un'organizzazione contribuisce a creare in termini di diffusione di valori di equità, tolleranza, solidarietà, mutualità aumentando la coesione sociale, nella comunità circostante;
- **il valore istituzionale:** apporto in termini di rafforzamento della sussidiarietà orizzontale, dei rapporti intra-istituzionali e inter-istituzionali;
- **il valore economico:** è dato dall'apporto in termini di aumento (o non consumo) di ricchezza materiale, economica e finanziaria (investimento, risparmio) che una o più organizzazioni producono nella creazione di risposte verso la comunità. Rappresenta inoltre la capacità di cambiamento dei valori di riferimento interno ad una organizzazione e il conseguente aumento di identità e appartenenza sia interna che verso l'esterno .

La griglia riportata di seguito rappresenta dunque lo strumento che ha supportato l'individuazione di un insieme di progetti (fra quelli presentati dai rappresentanti del Tavolo allargato, come precedentemente descritto) che sono stati oggetto di successivo approfondimento.

Più specificamente, l'intento della griglia è stato quello di definire alcuni criteri e dimensioni che, una volta verificati i criteri base, potessero risultare funzionali alla lettura dei diversi aspetti di valore dei progetti, considerati rilevanti rispetto alla produzione di valore condiviso.



Dimensione	Criteri	Indicatori
Valore sociale comunitario	Lettura dei bisogni del territorio e creazione di risposte	Miglioramento nell'identificazione dei bisogni e nella costruzione di risposte
		Nuove risposte e ampliamento dell'accesso a servizi abilitanti
	Creazione di Innovazione sociale	Individuazione di nuove soluzioni a problemi sociali più efficaci, efficienti e sostenibili
		Miglioramento della qualità delle risposte esistenti
		Attivazione di nuovi percorsi di sviluppo locale
	Capacità di rafforzare le relazioni formali	Generazione di una rete di partner eterogenea. Eventuale ampliamento della rete di partner prevista dal progetto durante il suo svolgimento
		Continuità e sviluppo delle relazioni attivate
		Consolidamento/ampliamento dei rapporti con organizzazioni del Terzo Settore
		Consolidamento/ampliamento dei rapporti istituzionali
	Capacità di socializzare relazioni informali	Aggregare relazioni e competenze per portare benefici all'iniziativa progettuale
		Attivare nuovi spazi, occasioni e modalità differenti
		Facilitare l'azione congiunta di diversi attori
	Coesione e animazione della comunità	Allargamento delle categorie di beneficiari coinvolti nel progetto
		Sensibilizzazione verso tematiche e problemi della comunità di riferimento
		Coinvolgimento degli stakeholder rilevanti nel processo di gestione dell'iniziativa
		Realizzazione di attività di comunicazione sociale attraverso la realizzazione di eventi e/o l'utilizzo di strumenti di comunicazione
Rendicontazione	Elaborazione e utilizzo di strategie e strumenti informativi di documentazione e rendicontazione sociale dell'attività progettuale verso la comunità	
	Modalità di condivisione degli strumenti con gli stakeholder	
Valore istituzionale	Rafforzamento della sussidiarietà orizzontale	Riconoscimento del valore del progetto da parte delle istituzioni locali
		Sviluppo di consapevolezza, conoscenza, condivisione di visioni, pratiche di collaborazione rispetto all'ambito di intervento
	Miglioramento della qualità dei servizi	Coinvolgimento, nel processo di progettazione dell'iniziativa, di stakeholder rilevanti rispetto all'ambito di intervento e alla comunità di riferimento
Valore economico	Attivazione e socializzazione di risorse	Attivazione e socializzazione di nuove risorse (umane, competenze, economiche, non economiche, beni materiali e non materiali)
		Cambiamento della cultura organizzativa interna e miglioramento delle relazioni sia all'interno che verso l'esterno
	Promozione di imprenditorialità	Consolidamento/sviluppo di attività imprenditoriali già in essere. Ad esempio tramite l'attivazione di nuovi servizi o l'ampliamento delle risorse umane coinvolte nella/e organizzazione/i
	Aumento del vantaggio competitivo	Aumento della capacità negoziale con mercato e stakeholder
		Miglior utilizzo delle risorse e generazione di risparmio (efficientamento della spesa)
	Aumento del valore reputazionale d'impresa percepito dal contesto	

2.3.4. L'indagine sul campo

La messa a punto dello strumento di rilevazione ha previsto la stesura di una traccia per l'intervista da utilizzare nel corso dei colloqui (vedi allegato). Tale traccia, una volta sperimentata nei primi casi, è stata ritenuta efficace e quindi validata.

Gli ambiti da approfondire nelle interviste hanno riguardato principalmente le seguenti aree:

- **breve descrizione del progetto:** nascita e azioni sviluppate dal progetto, beneficiari, processi e organizzazione dell'iniziativa; articolazione della risposta al bisogno (tempi, date, persone, strumenti, risorse, ecc.);
- **bisogno/contesto/risposte:** nascita dell'idea progettuale e bisogno/servizio da soddisfare, contesto e condizioni caratterizzanti, innovazione;
- **soggetti e loro relazioni:** soggetti coinvolti e interessati dal progetto. Intensità e qualità delle relazioni interne ai soggetti e con il contesto;
- **gestione condivisa e trasparenza:** gestione, monitoraggio e rendicontazione attività;
- **riconoscimento istituzionale e loro coinvolgimento:** livello di coinvolgimento delle istituzioni, riconoscimento formale delle attività, governance;
- **imprenditorialità e cultura organizzativa:** apprendimento organizzativo e collettivo, aumento dell'imprenditorialità.

Tali aree sono state pensate come strettamente interrelate alle dimensioni di valore della scheda di selezione dei casi.

Le interviste di approfondimento condotte sono state svolte *vis-à-vis*, con singoli interlocutori o in piccoli gruppi composti dai partner delle attività. Dopo la prima intervista si è generalmente passati ad un ulteriore incontro di approfondimento soprattutto con i soggetti del *for profit* coinvolti. Per ogni caso sono stati intervistati *project manager*, partner di progetto, rappresentanti delle istituzioni e, dove possibile, beneficiari del progetto o volontari coinvolti. Si è registrata una grande partecipazione e collaborazione da parte degli intervistati; i colloqui hanno avuto una durata media di più di due ore e trenta e sono stati un'occasione per gli intervistati per riflettere sull'esperienza vissuta in un modo spesso inedito. Molti intervistati hanno mostrato interesse per i risultati della ricerca, chiedendo di poter essere tenuti al corrente degli esiti del lavoro svolto.

Il campione iniziale della ricerca era costituito da 25 progetti³⁸, 12 quelli su cui è stata effettuata la prima fase di indagine, 7 quelli oggetto di un secondo incontro e di ulteriori approfondimenti.

Corre qui l'obbligo di ringraziare tutti gli interlocutori incontrati che si sono distinti per interesse e disponibilità. Sia la fase preliminare di verifica di coerenza con i prerequisiti sia quelle successive di indagine sul campo hanno consentito la conoscenza di esperienze che, pur non rientrando pienamente nell'ambito di indagine prescelto, rappresentano tuttavia esempi eccellenti ora di iniziative di welfare aziendale ora di formazione e inserimento lavorativo ed infine di attività filantropiche. Tutte degne di essere conosciute e capitalizzate e potenzialmente oggetto di specifiche ed ulteriori indagini future.

2.3.5. Analisi dei casi studio

Il gruppo di ricerca ha successivamente analizzato le informazioni emerse dalle interviste sul campo e dallo studio dei materiali documentali raccolti.

L'analisi è stata condotta a partire dallo schema logico che informa la griglia delle dimensioni del concetto di "valore condiviso" riportata in precedenza. Le evidenze emerse sono state discusse e condivise nel corso di diverse sedute plenarie da parte del gruppo tecnico.

Nell'ambito di tali approfondimenti si è palesata l'esigenza, condivisa da tutti componenti del gruppo, di rea-

38. Cfr. allegato 1 contenente l'elenco dei 25 progetti inizialmente individuati.

lizzare un ulteriore sforzo di approfondimento dell'analisi, che ha riguardato i 7 casi qui presentati. Naturalmente queste due fasi, logicamente distinte, di implementazione dello studio si sono sviluppate congiuntamente, tramite un processo di retroazione di una sull'altra. Una serie di riunioni del gruppo tecnico ha accompagnato tale processo di approfondimento, al fine di discutere le principali evidenze dell'analisi e condividere le scelte e gli orientamenti. Al fine di rendere omogenei e confrontabili gli esiti dell'analisi di ciascun caso di studio è stata predisposta una specifica reportistica, presentata nel terzo capitolo del presente lavoro.

GRIGLIA PER INTERVISTA

L'intervista, rivolta a capo progetto, partner, beneficiari e finanziatori, mira ad evidenziare sia gli elementi caratterizzanti la vita e lo sviluppo del progetto, sia le esternalità positive prodotte dall'iniziativa ed in particolare la capacità di produzione di valore sociale, valore istituzionale e valore economico. Per la definizione del *code book* di partenza si è scelto di individuare, per ognuna delle dimensioni precedentemente individuate, una parola chiave intorno alla quale costruire le singole domande.

BREVE DESCRIZIONE DEL PROGETTO

Focus: nascita e azioni sviluppate dal progetto, beneficiari, processi e organizzazione dell'iniziativa; articolazione della risposta al bisogno (tempi, date, persone, strumenti, risorse, ecc.)

- Come nasce il progetto?
- Qual è stata l'idea iniziale?
- Chi ha avuto l'idea?
- Quali soggetti sono stati coinvolti nella fase di formazione del progetto?
- L'idea nasce da un progetto di riferimento o si tratta di un'idea nuova?
- In che modo è stata portata avanti la proposta progettuale?
- Quando si è avviata l'iniziativa?
- Quali sono le attività specifiche svolte?
- Chi svolgeva le attività? Come?
- Quanti sono i beneficiari del progetto? (singoli, famiglie, ecc.)
- Il progetto è tuttora in corso o ha avuto una durata limitata nel tempo?
- Quante sono le persone direttamente coinvolte nelle attività?
- Con che impegno medio per ciascuno?
- Qual è la modalità organizzativa delle attività? (ruoli, strumenti, coordinamento etc..)

BISOGNO/CONTESTO/RISPOSTE

Focus: nascita dell'idea progettuale e bisogno/servizio da soddisfare; contesto e condizioni caratterizzanti; innovazione

- Quali erano i bisogni di partenza? Si tratta di bisogni nuovi o già esistenti?
- Come si è manifestato il bisogno? Da chi è stato sollecitato?
- Con che modalità è stato identificato?
- Il bisogno è stato documentato? È stata formalizzata l'analisi?
- Rispetto al bisogno affrontato esistevano già altre risposte? In caso affermativo, la vostra in che termini si differenziava?
- I servizi offerti sono accessibili da parte dei beneficiari più di altri servizi simili presenti?
- In che modo si manifesta tale differenza?
- In che modo si evidenzia la qualità della risposte messe a punto dalle vostre attività?
- Il vostro progetto ha favorito la nascita di altre attività che hanno un rapporto con il contesto territorio in cui operate?
- Quali sono le caratteristiche salienti del contesto nel quale si è operato?

- Rispetto ai beneficiari, chi sono? come si possono descrivere le loro caratteristiche/condizioni generali?
- Quali strutture esterne al progetto (associazioni di categoria, associazioni di utenti, relazioni personali) sono state determinanti per la formazione del progetto?
- Nella costruzione del progetto sono stati coinvolti potenziali beneficiari del progetto stesso?

SOGGETTI E LORO RELAZIONI

Focus: soggetti coinvolti e interessati dal progetto. Intensità e qualità delle relazioni interne ai soggetti e con il contesto

- Chi e quanti sono i partner del progetto?
- Come è nata questa rete? Come e dove vi siete incontrati/Perché vi siete "scelti"? C'è una relazione pregressa?
- Se sì, o se soltanto in parte, quali dei soggetti partecipanti al progetto erano già collegati da relazioni precedenti?
- Come si sono aggiunti gli altri partecipanti?
- Durante la fase di progettazione e poi di gestione dell'iniziativa come sono stati coinvolti gli *stakeholder* più rilevanti rispetto all'ambito di intervento e alla comunità?
- Quali caratteristiche ha il soggetto coordinatore di progetto?
- Quali sono le caratteristiche prevalenti dei singoli partner? Qual è il ruolo svolto da ognuno? Quali le competenze messe a disposizione?
- Quali sono gli interessi dei singoli partner? Quali le vocazioni specifiche?
- Come sono stati definiti i ruoli dei diversi partecipanti?
- Come si integrano le competenze dei diversi partecipanti?
- Come vengono gestite le relazioni del partenariato? Secondo quali modalità e meccanismi?
- L'insieme dei partner ha elaborato una modalità propria di gestione delle relazioni? Rispetto ai tempi, ai luoghi, alle forme?
- Il partenariato è stato formalizzato? Se sì, è diventato "formale" secondo quali modalità? Se invece è rimasto "informale", perché? Quali i vantaggi offerti dal mantenere la relazione a livello informale?
- Lo stesso partenariato o parte di esso ha realizzato/partecipato ad altre iniziative?
- In che misura si ritiene che la presenza degli altri *partner* abbia facilitato/agevolato il raggiungimento degli obiettivi prefigurati?
- Nel tempo il partenariato si è arricchito di altre presenze? Se sì quali? Come si è arrivati a questo ampliamento?
- Le relazioni stabilite con le organizzazioni del Terzo Settore si sono stabilizzate nel tempo? Se sì secondo quali modalità?
- Le relazioni attivate hanno contribuito alla nascita di altre iniziative, nuovi spazi o innovazione organizzativa interna nei partner?

COMUNICAZIONE E SENSIBILIZZAZIONE

Focus: strumenti e modalità di comunicazione e impatto sul territorio dell'iniziativa, coinvolgimento degli attori nella gestione

- Come è stato fatto conoscere il progetto?
- È stata elaborata una strategia con obiettivi prefissati per la diffusione dell'iniziativa e dei suoi risultati?
- Come sono stati diffusi i risultati del progetto?
- Avete utilizzato modalità particolari per diffondere informazioni sul progetto o per coinvolgere i beneficiari, le loro famiglie, ecc.?
- Sono state organizzate iniziative particolari per parlare e discutere dei temi legati al vostro progetto e al territorio?
- Da queste attività di sensibilizzazione, sono nate delle attività di confronto più stabili?
- Come ha risposto il territorio all'iniziativa?

- Sono nate altre iniziative sul territorio collegabili al progetto?
- Quali sono stati le modalità e gli strumenti di comunicazione sociale utilizzati?

GESTIONE CONDIVISA E TRASPARENZA

Focus: gestione, monitoraggio e rendicontazione attività

- In che misura e come sono stati coinvolti gli altri partner nella gestione dell'iniziativa?
- Si sono generate modalità ricorrenti per quanto riguarda la gestione/risoluzione dei problemi?
- Sono state attuate valutazioni circa i risultati dell'iniziativa e del suo impatto?
- È stato monitorato il gradimento da parte dei beneficiari?
- I risultati del progetto sono stati discussi in maniera più allargata con i beneficiari e/o altri attori sociali coinvolti? Se sì in che modo?
- Per la valutazione del progetto sono state utilizzate delle modalità ispirate al Bilancio Sociale? Esiste della documentazione?
- È stata realizzata una rendicontazione delle attività? Se sì, è stata diffusa, comunicata?

RICONOSCIMENTO ISTITUZIONALE E LORO COINVOLGIMENTO

Focus: livello di coinvolgimento delle istituzioni, riconoscimento formale delle attività, governance

- Come si è relazionato il partenariato con l'istituzione pubblica? È stata coinvolta? Se sì, come? Nel caso abbia aderito al partenariato, questa adesione è stata sostanziale?
- Ci sono stati atti che hanno formalizzato il ruolo della Pubblica Amministrazione nel partenariato?
- C'è stato un riconoscimento istituzionale, come ad esempio l'inclusione in decisioni pubbliche delle attività del progetto?
- Qual è il livello istituzionale coinvolto? Quale struttura?
- Che tipo di relazioni esistono attualmente con le istituzioni?
- Il servizio che avete elaborato e offerto è diventato un elemento di confronto e di miglioramento da parte della Pubblica Amministrazione?
- Questo progetto ha influito sulla programmazione pubblica? In che modo?
- La gestione del progetto vede il coinvolgimento diretto di attori rilevanti del territorio?
- Sono previste forme di partecipazione diretta particolari da parte dei soggetti del territorio?

IMPRENDITORIALITÀ E CULTURA ORGANIZZATIVA

Focus: apprendimento organizzativo e collettivo, aumento dell'imprenditorialità

- Il progetto ha portato all'integrazione delle differenti tipologie di risorse presenti (umane, tecniche, economiche)? Se sì, in che modo ciò è avvenuto?
- Durante lo svolgimento delle attività è stata adottata qualche modalità di formazione per gli operatori coinvolti? Se sì, come era strutturata?
- Ci sono stati supporti di tipo non finanziario? (es: concessione gratuita delle sedi, messa a disposizione di strumentazione) che hanno generato risparmi nella gestione delle attività?
- Il progetto ha generato altre forme di risparmio a fronte della qualità dei servizi erogati? Se sì, quali ad esempio?
- Si sono sviluppate capacità di autofinanziamento?
- In che misura il progetto ha inciso sulla realtà interna della vostra Organizzazione? (sul clima interno, sulle relazioni, sul senso di appartenenza)
- Il progetto ha aiutato a migliorare le vostre relazioni con i contesti di riferimento? Ad esempio, il vostro mercato, i vostri clienti, il territorio nel quale operate? Se sì, in che modo si è manifestato tale miglioramento?
- Pensate che il progetto abbia influito nel miglioramento della vostra immagine e della reputazione che l'impresa ha verso i suoi diversi interlocutori?
- Il progetto ha contribuito all'irrobustimento delle vostre attività imprenditoriali? Se sì, come e su quali fronti (risorse umane, attività)?

Capitolo 3. Casi studio

3.1. Non Congelateci il Sorriso

Rete dei promotori (coinvolti nel progetto del 2013)

Imprese for profit: MO.CA Spa, le gelaterie Caf  Matisse, Gelateria Pellicano, La Romana, La Piazzetta, 3Bis, Santa Colomba, Sirio, Gelateria Gelinda, Chocolat, Creme Caramel, BIOBIO Il gelato biologico, Adler, La Goloseria, King, La Dolce Idea, Caff  Gabr , Gelateria Faro, Caff  del Fauno, Officina del Gusto, La Bottega del Gelato, Gelateria Staccoli, Gelateria Delizia, Pinguino Goloso, Sweet Line, La Gelateria di San Leo, Bar Sport Gelateria Artigianale, Rimini Fiera – Sigep.

Associazioni datoriali: CNA Rimini, Confartigianato Rimini.

Pubblica Amministrazione: Provincia di Rimini, Uni.Rimini, Camera di Commercio di Rimini, Ufficio Scolastico provinciale di Rimini; Scuole secondarie di primo grado, Polo Scientifico didattico di Rimini.

Ambito di intervento prevalente

Educativo, prevenzione del disagio.

Ambito territoriale

Provincia di Rimini

3.1.1. Descrizione del progetto

“Non Congelateci il Sorriso” risponde ad un bisogno educativo indirizzato alla prevenzione del fenomeno del bullismo giovanile e alla promozione di una cultura della socialit  e della diversit . Nel suo sviluppo ha inoltre intercettato altri due bisogni: la promozione nelle scuole di una cultura di impresa e di una corretta alimentazione. Si sono quindi incrociati interessi differenti relativi ai vari soggetti attuatori: educativo, promozionale e imprenditoriale.

Il progetto nasce dalla proprietaria della gelateria Matisse, Claudia Pari, le cui idee sono state raccolte dalla C.N.A. provinciale di Rimini, un’organizzazione forte di una pluriennale esperienza maturata all’interno delle scuole e finalizzata alla promozione della cultura di impresa.

Al 2013 “Non Congelateci il Sorriso”   giunto alla sesta edizione aumentando progressivamente negli anni il numero dei soggetti coinvolti.

Significativo   il coinvolgimento, oltre che delle gelaterie artigianali, di altri soggetti privati come MO.CA. Spa e Rimini Fiera (attraverso il SIGEP, Salone Internazionale Gelateria e Pasticceria che si tiene al suo interno) entrati nel progetto nel corso degli anni. I meccanismi di adesione al progetto sono dinamici e di anno in anno i partner coinvolti variano sensibilmente.

C.N.A.   il soggetto che coordina questa complessa rete di relazioni grazie anche alle esperienze pregresse e alla buona reputazione costruita nel tempo con la Pubblica Amministrazione.

Sebbene questa rete non abbia avuto un livello di formalizzazione ufficiale, nel tempo le relazioni tra i soggetti si sono rese permanenti. Infatti la stessa rete partecipa ad altre iniziative, ad esempio insieme allo IOR (Istituto Oncologico Romagnolo) e a Confartigianato, promuove una raccolta fondi a favore della ricerca contro il cancro finalizzata alla promozione di una cultura della corretta alimentazione legata alla produzione del gelato artigianale: l’iniziativa, nata sulla scia di “Non Congelateci il Sorriso”, si chiama “Il gelato che fa del bene”.

Il progetto prevede molteplici attivit : dallo svolgimento dei laboratori didattici all’interno delle scuole ai momenti di incontro denominati “caff  pedagogici” all’interno delle gelaterie aderenti. Tali attivit  vedono il coinvolgimento di famiglie e di esperti. Durante gli incontri i genitori raccontano e scambiano tra di loro le esperienze vissute dai figli in relazione al tema del bullismo.

Al termine di tutto il percorso le classi coinvolte diffondono il risultato delle proprie attività attraverso pubblicazioni o la realizzazione di performance teatrali da loro stesse ideate. Il momento centrale della diffusione è inserito nel contesto del Salone Internazionale della Gelateria e Pasticceria che si tiene a Rimini ogni anno. A queste attività classiche negli ultimi due anni si sono aggiunte altre iniziative gestite da AIDA (Accademia Italiana Dolce Arte), struttura organizzata e finanziata dall'azienda MO.CA: un'impresa di distribuzione che conta circa 50 dipendenti particolarmente sensibile ai temi sociali e di crescita comunitaria.

Una prima iniziativa è il laboratorio "Gelatieri per un giorno", il quale è partecipato da una rappresentanza di ciascuna delle classi che annualmente aderiscono al progetto, per complessivi 25/30 alunni ciascuna. I nominativi sono individuati dal docente e proposti a MO.CA. Nell'anno in corso, settima edizione del progetto, hanno partecipato 5 scuole e 115 alunni.

Infine MO.CA mette anche a disposizione di ciascuna scuola aderente al progetto la possibilità di regalare ad una famiglia l'iscrizione gratuita ad un corso professionalizzante in avvio nel 2014.

Quest'anno i corsi di formazione professionale (composti da 5 moduli per un totale di 40 ore di formazione) offerti dalla scuola AIDA/MO.CA hanno riguardato i seguenti temi: concorso-percorso "Dna Imprenditore" rivolto a 2 partecipanti indicati all'interno del progetto CNA denominato Buonlavoro; corso-percorso Dna Chef rivolto a un adulto disoccupato individuato da Buonlavoro; il corso Mamma Chef rivolto a 2 partecipanti adulti individuati dalla scuola; il corso-percorso Dna gelatiere rivolto ad un adulto disoccupato individuato dalla scuola.

3.1.2. Sviluppo del progetto

Molteplici sono le finalità condivise dai soggetti attuatori: educative, sociali e formative.

La spinta iniziale nasce da una piccola impresa artigianale la cui proprietaria Claudia Pari concepisce la propria funzione non unicamente destinata alla realizzazione di un profitto ma come una via di impegno verso la comunità sia in termini di sviluppo che di coesione. Così inizia a pensare le gelaterie artigianali come il luogo ideale da cui poter fare partire un programma contro il bullismo giovanile: le gelaterie sono il luogo in cui i bambini sorridono e in cui si ritrovano serenamente con i loro amici, da questo deriva anche l'idea dello slogan (divenuto titolo del progetto) "Non Congelateci il sorriso".

Anche se inizialmente il tentativo sortisce un tiepido riscontro nel coinvolgimento di altri soggetti, per la non totale comprensione delle potenzialità sociali e reputazionali del progetto, l'imprenditrice non si arrende. L'iniziativa inizia ad assumere concretezza dopo l'incontro con la responsabile di CNA Rimini per il progetto "Buonlavoro" Primula Lucarelli, che coglie la coerenza dell'idea con le attività già portate avanti dalla stessa organizzazione con una forte rete di scuole e imprese.

La progettazione delle attività viene successivamente condivisa con i dirigenti scolastici e con le famiglie rientrando di fatto nei percorsi educativi delle scuole. Le attività si concretizzano generalmente nella gestione di laboratori che vanno dall'improvvisazione teatrale al contrasto al cyber bullismo. I laboratori hanno una durata di 10 ore e si sviluppano in una serie di incontri con gli allievi, la loro animazione è affidata a esperti in educazione e formazione che la CNA mette a disposizione delle scuole. Le attività, così come i prodotti realizzati, sono espressione della creatività e del coinvolgimento diretto dei bambini. I prodotti realizzati - piccole performance, cartellonistica, elaborazioni di testi etc. - vengono successivamente utilizzati per la diffusione esterna del progetto. Il primo momento di diffusione è rappresentato dalla presentazione ai genitori della propria classe e a quelli della classe coinvolta nell'anno successivo. Tutto il materiale è fruibile in rete, nelle gelaterie e nelle scuole aderenti.

I destinatari del progetto sono i ragazzi della prima e seconda media e anche in questo caso nel corso degli anni si è significativamente allargato il raggio di utenti: "Non Congelateci il Sorriso" ha interessato 200 ragazzi delle scuole elementari e medie della provincia di Rimini, in otto scuole della provincia, con genitori e insegnanti. A conclusione del progetto viene realizzata ogni anno una giornata conclusiva di presentazione e

racconto delle differenti esperienze realizzate all'interno del Salone Internazionale Gelateria Pasticceria. Altra attività significativa è l'organizzazione dei "caffè pedagogici" presso le stesse gelaterie. Tali incontri pubblici, animati da esperti, sono finalizzati allo scambio ed elaborazione delle singole esperienze familiari o personali. Il progetto, per la costruzione del percorso pedagogico, vede la supervisione di esperti in pedagogia. Il progetto ha negli anni visto un numero sempre crescente di imprese partecipanti, passando dalle 4 iniziali alle attuali 26, anche in funzione della buona reputazione che ha saputo crearsi. Il valore del numero delle imprese acquista maggior significato alla luce del fatto che si tratta di attività monofamiliari molto concentrate sulla produzione e sulla quotidianità. Il progetto è stato quindi in grado di incidere positivamente all'interno di questo tipo di cultura creando motivazione e partecipazione ad un percorso di crescita sociale e comunitaria. Il progetto, tranne che per i corsi professionalizzanti a carico di MO.CA. Spa, si autofinanzia attraverso la partecipazione delle gelaterie. Le famiglie possono acquistare al costo di 4 euro un carnet di 24 assaggi di gelato da poter consumare nelle varie gelaterie aderenti. I fondi raccolti vengono destinati alle scuole per finanziare le attività. Da notare che attraverso questo meccanismo di finanziamento si genera un ulteriore valore di promozione per le imprese artigiane.

L'aspetto più interessante del progetto, sul piano della comunicazione, riguarda il circolo virtuoso che si è creato attorno alla manifestazione. Grazie all'impegno di tutti i partecipanti infatti si è riusciti a creare un brand informale che riesce a promuovere non solo una cultura della tolleranza e dell'accoglienza all'interno delle scuole e delle famiglie ma anche una cultura di impresa che, per un tessuto economico come quello riminese, è particolarmente importante e caratterizzante. Significativa anche l'incidenza che le attività hanno avuto per le imprese più grandi in termini di cultura interna, clima e relazioni. Infatti è il nuovo concetto di reciprocità che affiora dalla testimonianza di MO.CA attraverso le parole del proprio Amministratore Delegato. Poter infine "ridare" al territorio quanto viene ricevuto, contribuire sostanzialmente e con l'impegno attivo delle proprie risorse allo sviluppo e alla crescita del contesto, in linea con i valori di servizio e supporto ai clienti che fanno parte del "dna" dell'impresa.

3.1.3. Dimensioni di valore sviluppate

Rispetto al valore sociale e comunitario

Il progetto contribuisce in termini innovativi alla costruzione di risposte verso un fenomeno sociale sempre più dilagante.

La continuità delle attività, la tenuta del partenariato, e il suo progressivo ampliamento, la visibilità raggiunta, il numero di aziende e utenti coinvolti, i processi di comunicazione attivati verso il territorio fa sì che esso rappresenti una consolidata esperienza di condivisione, progettazione e gestione tra soggetti del *for profit*, privato sociale e pubblica amministrazione.

La rete generata pur se non formalizzata partecipa attivamente ad altre iniziative. Il progetto ha saputo generare altre attività, complementari a quella specifica, che incidono sui processi di sviluppo culturale e sociale del territorio, alimentando percorsi di partecipazione.

Le modalità di comunicazione dei risultati, la visibilità degli output sono garantite in modo dinamico e creativo prevedendo l'attivazione degli stessi beneficiari e in situazioni fieristiche di portata internazionale.

Le competenze messe a disposizione garantiscono la tenuta del progetto nel tempo ma anche la qualità sia operativa che scientifica delle operazioni facilitando in tal modo l'azione congiunta dei diversi attori.

I risultati delle attività sono monitorati e valutati attraverso momenti di condivisione con gli *stakeholder*.

Rispetto al valore istituzionale

Il riconoscimento del valore del progetto è manifestato attraverso il coinvolgimento diretto della Pubblica Amministrazione ai svariati livelli territoriali e per le specifiche competenze – in particolare: Provincia e strutture

scolastiche - rendendolo così un punto di riferimento nello scenario socio culturale provinciale.

La dimensione educativa ha fatto sì che le attività divenissero parte integrante di progetti scolastici e inseriti a pieno titolo nelle strategie educative delle scuole coinvolte.

Rispetto al valore economico

Il progetto ha visto il progressivo coinvolgimento di imprese artigianali distribuite su tutto il territorio ed alcune imprese produttive di media grandezza.

Le attività, le modalità organizzative e gestionali ma soprattutto i risultati di partecipazione e di produzione di materiali sono diventate una sigla di riconoscimento per ciascuna delle realtà imprenditoriali aumentandone la visibilità e la reputazione e legandone i risultati alla qualità dei prodotti.

Gli spazi commerciali, anche in taluni casi limitati, sono divenuti un momento di incontro e conoscenza con il progetto e con i messaggi che questo veicola: la bontà del gelato non può andare disgiunta dalla bontà dei singoli.

La messa a punto di strumenti di piccolo finanziamento legato ancora una volta al consumo del gelato, ha consentito un mantenimento ed un ampliamento nel tempo del progetto stesso.

L'affiancamento di altre attività di tipo formativo è divenuta di fatto una modalità di accesso alla professione e quindi strumento di sviluppo dell'imprenditoria.

La visione interna delle imprese più grandi ruotano intorno a focus culturali che vedono il rapporto con il territorio come ampliamento di una modalità e di un clima interno giocato sulla informalità e collaborazione. La modalità di "restituzione" al territorio per quanto ricevono si concretizza proprio nel supporto ai processi di nascita di nuova imprenditorialità.

3.2. VolontariAmo

Rete dei promotori

Imprese for profit: Gruppo C.M.S S.p.A.

Attori del Terzo Settore: Centro Servizi per il Volontariato Provincia di Modena; Pubblica assistenza di Vignola; Volontari Ospedalieri di Vignola; Città&scuola; Tutti insieme con Gioia; Associazione Porta Aperta Modena.

Ambito di intervento prevalente

Volontariato d'impresa: disagio e povertà, assistenza socio-sanitaria, disabilità, educazione e minori.

Ambito territoriale

Marano sul Panaro e Provincia di Modena

3.2.1. Descrizione del progetto

Sul territorio di Marano sul Panaro l'associazionismo è una presenza ricca e attiva capace di giocare un ruolo determinante nello sviluppo territoriale. C.M.S. è un'azienda ad alta competenza tecnologica, con una dimensione internazionale e fortemente orientata all'impegno sociale e all'essere partner del proprio territorio. L'attività del Gruppo aziendale è basata sulla sinergia di imprese operanti nel settore delle costruzioni meccaniche e delle lavorazioni per conto terzi.

Il progetto "VolontariAmo" è stato realizzato con l'aiuto del Centro Servizi per il Volontariato di Modena (CSV), gestito dall'Associazione Servizi per il Volontariato. Il CSV ha come compito quello di sostenere e qualificare l'attività delle associazioni di volontariato del territorio di riferimento attraverso l'erogazione di servizi, rivolta alle associazioni iscritte e non iscritte al registro provinciale. In questo caso specifico, il Centro si è occupato di contattare e coinvolgere diverse tipologie di associazioni di volontariato della provincia e di

sviluppare in accordo con C.M.S. una proposta specifica per il team aziendale nonché di svolgere la formazione preventiva per i differenti progetti. La proposta progettuale prevede la costruzione e l'attivazione di un percorso di volontariato d'impresa presso alcune associazioni che operano in vari ambiti. Il percorso si è articolato nelle seguenti fasi:

- 1) formazione e orientamento dei 26 dipendenti partecipanti;
- 2) realizzazione di un percorso di volontariato per 28 dipendenti;
- 3) diffusione dei risultati e raccolta documentale di tutti gli strumenti utilizzati.

3.2.2. Sviluppo del progetto

L'azienda C.M.S. si caratterizza da sempre per una filosofia di sostegno alla propria comunità di riferimento e ha sviluppato pratiche di Responsabilità Sociale, adeguatamente rappresentate nell'annuale Bilancio Sociale. Significative sono le stesse parole della Vice Presidente del Gruppo quando afferma che alcune volte gli imprenditori dicono di sentirsi soli, ma spesso non si confrontano con l'esterno che non è riconducibile al solo mercato. Parallelamente a questa sensibilità sociale, l'azienda è connotata da una cultura aziendale fortemente incentrata sui concetti di condivisione, integrazione e senso di appartenenza. Questi elementi sono concretamente ricondotti a criteri di valutazione, ovvero i "10 impegni aziendali": Comunicare una decisione/obiettivo; Parlare in pubblico; Condurre una riunione; Affrontare un conflitto; Assegnare un incarico; Far lavorare in squadra; Valutare; Sostenere; Celebrare; Rappresentare l'azienda, a loro volta declinati in specifici obiettivi. E' in questa duplice dimensione che si esprime il livello di condivisione che il progetto ha sviluppato con i soggetti del volontariato, fino a far diventare i risultati di questa collaborazione oggetto di valutazione interna. In tal senso, il progetto può essere anche letto come percorso di valorizzazione e implementazione delle competenze dei lavoratori messe al servizio del volontariato. A tale riguardo è significativo il fatto che siano stati coinvolti direttamente i membri del Comitato Operativo e il Gruppo di Dirigenza, quindi il vertice della realtà aziendale, in tutto 33 persone. Inizialmente doveva essere rivolto solo al middle management, ma poi la proprietà stessa ha ritenuto opportuno estenderlo a tutta la direzione. L'idea del progetto nasce a seguito del terremoto che ha colpito l'Emilia nel 2012. In quella circostanza infatti sorse la domanda su come l'azienda in tale frangente potesse rendersi utile al territorio. La risposta non poteva essere che di natura tecnica e centrata quindi sull'utilizzo di quelle competenze che sono espressione più diretta del sapere aziendale. Il montaggio dei prefabbricati ad uso abitativo si è trasformato velocemente in una sfida collettiva che ha messo alla prova la tenuta della squadra aziendale di fronte ad un vero bisogno: risolvere problemi, comunicare in maniera efficace, affrontare una situazione di emergenza in un ambito di applicazione diverso dal conosciuto mondo aziendale. Da questa esperienza si è sviluppata, e vale la pena sottolinearlo, ad opera del referente dell'Ufficio tecnico, l'idea di strutturare in maniera continuativa attività rivolte a persone in situazioni di vulnerabilità e vera e propria necessità.

L'implementazione del progetto ha seguito nei fatti una modalità e una strutturazione tecnica pari a quelle delle altre attività aziendali. Anche in questo caso è quindi stata svolta una swot analysis e si è ragionato in termini di obiettivi, risultati e tempi, partendo dai Key Performance Indicators (KPI) aziendali e, fra questi, dai cosiddetti "10 impegni" su cui viene valutato middle management. Uno di questi corrisponde al concetto di "collaborare" e su questo viene costruita l'attività di volontariato e la formazione richiesta al CSV.

All'interno della stessa impresa, le finalità del progetto si sono declinate su differenti livelli. Nei confronti dei lavoratori, l'obiettivo principale era la volontà di contribuire a migliorare il clima aziendale, nonché di accrescere l'auto-stima e la motivazione del personale: l'esperienza di volontariato ha anche rappresentato uno strumento per l'*empowerment* delle competenze trasversali. Dal punto di vista della proprietà, gli obiettivi erano legati al potenziamento delle pratiche di responsabilità sociale, in particolare rispetto alle relazioni con la comunità in cui opera l'azienda, in un'ottica di innovazione e rafforzamento dei legami territoriali e, seppur attraverso una comunicazione "discreta" prima del termine del progetto, al rafforzamento della visibilità verso l'esterno.

Per lo sviluppo del progetto il Gruppo C.M.S. si è rivolto al Centro Servizi del Volontariato di Modena che di fatto ha strutturato un percorso partito da una fase formativa-informativa sugli ambiti di attività del volontariato, sulle sue finalità, sulle sue modalità operative per passare a una fase di orientamento e di inserimento dei volontari aziendali.

Il percorso di volontariato è progettato in modo congiunto con le associazioni nel rispetto degli obiettivi prefissati e delle esigenze dei soggetti interessati, predisponendo un programma di lavoro con impegni e tempi di realizzazione. In questa fase si è prevista inoltre una condivisione degli strumenti di verifica per il raggiungimento degli obiettivi e le modalità di monitoraggio e di valutazione prima dell'avvio e dello svolgimento delle esperienze di volontariato di gruppo. Durante la valutazione finale per la misurazione dei risultati e del valore generato dall'esperienza sono coinvolti i dipendenti e l'organizzazione (colloqui individuali e *focus group*). Sul piano strettamente operativo ogni dipendente coinvolto ha svolto la propria attività presso le associazioni una volta al mese (giornata lavorativa di 8 ore).

Il confronto diretto fra il management dell'impresa e le associazioni di volontariato avvenuto durante il focus d'indagine ha posto pienamente in luce la qualità delle relazioni che si sono stabilite. Emergono chiaramente, pur se non ancora terminato il processo di valutazione in atto, i risultati percepiti da ciascuno degli attori coinvolti. È comunque dato comune che il punto di forza di questa esperienza di condivisione restano i beneficiari delle attività, ovvero i soggetti portatori di un bisogno. Sono loro che in un modo tutto affettivo ed emozionale danno la sigla di quanto è accaduto chiamando questi nuovi volontari come "nuovi amici".

Dal punto di vista più strettamente aziendale si è trattato di un vero e proprio processo di trasferimento all'interno dell'impresa di quanto appreso nell'esperienza sul campo. Nuclei di competenza che stanno nel concetto stesso di "collaborazione" quali aumentare l'empatia, migliorare la comunicazione e l'ascolto, confrontarsi con un punto di vista differente e comprenderlo sono risultati di fatto il ritorno più sostanziale di questa esperienza che in una visione tutta "organizzativistica" viene valutato migliore di qualsiasi percorso di formazione aziendale. Il discrimine sta proprio nella concretezza e nella realtà di un set che richiedeva la capacità di creazione del gruppo non astratto e fittizio ma giocato su un bisogno vero.

Nelle parole delle associazioni tale percorso ha costituito parallelamente una sorta di "umanizzazione" dei volontari coinvolti che per arrivare a leggere e a rispondere ai bisogni del beneficiario sono passati attraverso una spogliazione del ruolo che simbolicamente è stato rappresentato nei comportamenti di uno dei partecipanti che simbolicamente si è tolto la giacca e la cravatta fino a restare in "maniche di camicia".

Sul piano dell'associazionismo l'incontro con la realtà aziendale ha costituito un'opportunità di confronto e quindi di elaborazione di precedenti pregiudizi che identificavano l'azienda *tout court* come portatori di interessi particolari o legati a soli scopi di marketing o promozione. D'altro canto l'incontro con una competenza strutturata ha messo in discussione e al tempo stesso a valore la possibilità di ripensare le risposte erogate in maniera differente, ovvero un'opportunità di iniziare a pensare in termini di innovazione anche per il sistema del volontariato. Possiamo quindi concludere dicendo che è stata un'opportunità "strumentalmente" utilizzata da entrambe le parti (associazioni e azienda) ma che si è sviluppata in un arricchimento per tutti i soggetti coinvolti della quale ha finalmente beneficiato il territorio nel suo complesso.

3.2.3. Dimensioni di valore sviluppate

Rispetto al valore sociale e comunitario

Uscire dall'impresa e andare verso il volontariato non è solo figura retorica per esprimere la capacità di effettiva e concreta integrazione tra soggetti, differenti per culture e concezione dell'operatività, che il progetto ha prodotto. Il miglioramento della qualità delle risposte esistenti ha preso forma attraverso l'integrazione delle competenze ma anche attraverso il processo di contaminazione avvenuto tra associazioni e dipendenti dell'impresa. Il percorso di informazione e formazione iniziale attivato dal Centro Volontariato ha reso possibile l'incontro e il consolidamento delle relazioni che dopo questa prima esperienza troveranno ulteriori ambiti di collaborazione

ampliando le attività ad altri soggetti aziendali.

Le attività del progetto sono state oggetto di un preciso percorso valutativo sia da parte della impresa sia da parte dell'associazionismo. La comunicazione ha visto l'utilizzo di modalità e canali differenziati per interlocutori e contesti.

Rispetto al valore economico

I dipendenti dell'impresa hanno svolto la loro attività di volontariato in orario lavorativo e non a titolo personale. L'elemento di maggior rilievo è rappresentato dall'inserimento nei processi di valutazione annuale delle performance individuali dei risultati raggiunti nelle attività svolte. Ciò rappresenta l'inclusione a tutto tondo della dimensione sociale nella cultura dell'organizzazione. Le attività del progetto hanno rappresentato "simbolicamente" una palestra per lo sviluppo di competenze che sono risultate funzionali all'impresa in quanto strettamente legate a quelle di natura trasversale che maggiormente incidono nei processi relazionali, nella creazione di coesione interna, nella definizione di visioni condivise rispetto alle criticità dei processi ed alla assunzione di decisioni.

Il fatto che i soggetti coinvolti rappresentino il middle e top management dell'impresa non risulta marginale. I ruoli e le figure professionali coinvolte sono caratterizzate, infatti, da processi dove il principio di integrazione, motivazione, collaborazione sono elementi costitutivi. "Cogliere l'esigenza dell'altro", "ascoltare la diversità", "assumere la visione dell'altro di fronte a un problema" sembrano costituire un'efficace integrazione al linguaggio ed alla semantica organizzativa. La riduzione della conflittualità e l'aumento di "entusiasmo" segnano invece la dimensione di clima.

Lo sforzo profuso nel compimento delle azioni ha rappresentato senza dubbio una modalità per esprimere il valore aziendale legato alla "reputazione" che ne è risultata rafforzata .

L'esperienza ha avuto anche un impatto positivo nella relazione dell'azienda con i propri clienti in quanto tutto il progetto ha assunto un significato di innovazione, punto di forza di CMS.

Lo stesso concetto di innovazione ha attivato una riflessione interna all'associazionismo sulla necessità di cambiamento e sulla possibilità di trovare nuove forme di relazione che sappiano assicurare continuità uscendo dallo stretto recinto di un'opportunità solo "pubblicitaria".

3.3. Portobello e Emporio di Parma

Portobello

Rete dei promotori

Imprese for profit: Fondazione Cassa di Risparmio di Modena; CNA Modena – ASQ; Nordiconad; Coop Estense; Granarolo; Legacoop; MediaMo; Heidi comunicazione; Lapam; HERA; Gruppo Concorde; Gulliver; Litografia Gherlo; Confcooperative; Icone Staff; Coldiretti; Confagricoltura; Club delle imprese modenesi per la RSI; Coop Cartai Modenese CCM; Philip Morris Italia; Gi.Car; Steelker; RCM; ASSMO; Monari e Federzoni; Casa Modena; Borghi caffè; Progeo; Ovomontano; Eridania; Garden Vivai Morselli; Panver; Hellenic CocaCola; Reggiana Gourmet; Sistem; Piatti freschi Italia; CRM; Pasta Zara; Tonno Nostromo; Pasta Andalini

Attori del Terzo Settore: Centro Servizi per il Volontariato Provincia di Modena e associazioni di volontariato del territorio modenese

Pubblica Amministrazione: Comune di Modena – Assessorato Politiche Sociali

Ambito di intervento prevalente

Redistribuzione di generi alimentari; Recupero/riciclo merci

Ambito territoriale

Provincia di Modena

Emporio di Parma

Rete dei promotori

Imprese for profit: GlaxoSmithKline (GSK); Parmalat Spa, Mutti Spa Industria Conserve Alimentari, Parmacotto Spa, Express Srl Distribuzione Automatica, Hawaii Srl Detergenti, Reggiana Gourmet Srl, Corte Parma Srl, Food Valley Srl, Azienda Agricola Podere Ca' Nova, Dolciaria Valdenza, Coppini Arte Olearia Srl, La Preferita Srl, Rodolfi Mansueto Spa, Sirea Srl, Isola D'oro, Boschi Cav. Umberto, Molino Grassi Spa, Caseificio San Bernardino, Lino's Coffee Srl, Liodry Foods Srl, Panificio Giacomazzi, Eurovo Srl, Davines Spa, Arte Dolciaria Srl, La Fojeda Srl, Agugiaro & Figna Spa, La Felinese Salumi Spa, Salumificio Conti Sas, Market Gliadina Free, Csi Findus Compagnia Surgelati Italiani, Spaggiari Srl Danone Spa Distributore Parma, Alma Scuola Internazionale Di Cucina Italiana, Cagna & Benelli, Salfrutta, Orti Sociali, Ready Meals Italia Srl Gustosi, Efsa European Food Safety Authority, Veroni, Ocme Metalmeccanica, Loma Commercio Rewe Group, Ente Risi, Consorzio Riso Veronese, Conserve Italia, Galbani Gruppo Lactalis, Arp Agricoltori Riuniti Piacentini Soc. Agr. Coop, Eridania Sadam, Ferrero Spa, Arix Spa, Crudi D'Italia Luppi Prosciuttificio, Furlotti & C., Sagem Rosa Dell'angelo, Co.Pad.Or Soc. Agr. Coop, S. Ilario Prosciutti Srl

Attori del Terzo Settore: Associazione di secondo livello CentoperUno Onlus; Forum Solidarietà Parma

Pubblica Amministrazione: Servizi Sociali del Comune e della Provincia di Parma

Ambito di intervento prevalente

Redistribuzione di generi alimentari; Recupero/riciclo merci

Ambito territoriale

Provincia di Parma

3.3.1. Portobello– Descrizione del progetto

Portobello risponde principalmente al bisogno primario alimentare che numerose famiglie del territorio modenese hanno manifestato in questi ultimi anni. L'attività si pone come integrazione a quelle attività di volontariato già presenti sul territorio, impegnate nella distribuzione di beni alimentari. Si rivolge a persone in difficoltà economica oltre che a quella nuova classe di lavoratori che, seppur in possesso di un'occupazione, vive al di sotto della soglia di povertà (i cosiddetti *working poor*) e che, oltre alla fatica del sostentamento materiale, rischia un indebolimento della loro rete di relazioni.

Capofila del progetto Portobello è l'Associazione Servizi per il Volontariato Modena (ASVM) che ha sostenuto la fase di lancio e coordina una rete di 21 promotori appartenenti al mondo del volontariato e di 24 partner del mondo delle istituzioni, delle imprese e dell'associazionismo. Il progetto è realizzato in stretta collaborazione con i servizi sociali del Comune di Modena, che hanno partecipato a tutte le fasi di progettazione e fornito in comodato gratuito l'immobile presso cui ha sede Portobello. Le istituzioni, in particolare, supportano il progetto nelle selezioni degli ingressi dei clienti: le persone infatti arrivano al supermercato con già definito il loro potere d'acquisto da parte del Comune. Le imprese che hanno partecipato afferiscono a diversi settori fra i quali alimentare, comunicazione e imballaggi.

L'attività consiste di fatto nella gestione di un supermercato le cui merci derivano dal conferimento di prodotti da parte delle aziende partner. È possibile fare la spesa grazie ad una tessera a punti nominale pre-caricata in base al numero di componenti del nucleo familiare. Contestualmente le associazioni hanno costruito un vero e proprio servizio integrato: accanto alla fornitura di beni di prima necessità attraverso il supermercato, si affiancano i servizi di accoglienza, di consulenze per gli utenti (indicazioni e consigli per la gestione del bilancio familiare e altre informazioni fornite da associazioni per la tutela dei consumatori) e incontri aperti ad un pubblico più vasto sugli stili di vita e il consumo critico. Al momento, le famiglie beneficiarie sono 224. Le imprese donano regolarmente i loro prodotti che vengono rendicontati dai volontari e messi a disposizione dei clienti all'interno del supermercato.

3.3.2. Portobello – Sviluppo del progetto

Portobello è un progetto di comunità, nato a imitazione dell'Emporio di Parma, che coinvolge cittadini, imprese, associazioni ed istituzioni. L'idea, che rappresenta una risposta innovativa al bisogno a cui si rivolge, si è sviluppata dal lavoro comune di un gruppo di associazioni di volontariato all'interno di un progetto di contrasto alla povertà finanziato dal Centro Servizi per il Volontariato di Modena.

Diverse sono state le strategie di coinvolgimento delle imprese, partendo innanzitutto da una necessità operativa, ovvero quella di trasformare un capannone in un vero supermercato. Il CSV ha inizialmente avuto come interlocutori le associazioni datoriali alle quali è stata presentata la mappa di processo e la modalità per coinvolgere le aziende. Da tale iniziale interlocuzione sono scaturite le successive relazioni con la grande distribuzione e con le altre aziende. Per il secondo step si è proposto Portobello come progetto da sostenere all'interno del Club delle Imprese Responsabili di Modena. Altre aziende quindi hanno contribuito attraverso una donazione importante come Philip Morris Italia, che ha deciso di mettere a disposizione una somma per varie associazioni, o la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena. Il CSV comunque ha svolto e continua a svolgere un ruolo di raccolta e reperimento fondi e risorse. L'attività di fundraising infatti è a carico del volontariato poiché il budget iniziale è stato necessario fondamentalmente per sostenere l'avvio delle attività, ma non per garantirne la sostenibilità sul lungo termine.

L'azienda Nordiconad attraverso il marketing sociale, ad esempio, ha supportato l'organizzazione che gestisce l'Emporio anche da un punto di vista comunicativo, mettendo in piedi una raccolta alimentare su Modena, territorio in cui le persone sono particolarmente ricettive. Sono stati realizzati inoltre diversi servizi televisivi su reti sia nazionali sia locali: è stato importante trasmettere un messaggio coerente ai cittadini anche rispetto

alla relazione fra cibo donato e volontariato da parte di coloro che lo ricevono, ovvero l'assenza di una relazione di scambio. Il progetto Portobello, tra l'altro, sta anche registrando il proprio marchio.

Nei confronti dei beneficiari l'obiettivo è quello di garantire una sensazione di "normalità" alle persone che vengono a fare gli acquisti al fine di non intaccare la "dignità" dell'individuo. E' molto sentita la volontà di garantire un ambiente non stigmatizzante proprio per la fascia di svantaggio a cui si rivolge il progetto: ovvero non tanto le povertà assolute e croniche, quanto le vittime delle nuove povertà, persone che non sono mai state in carica ai servizi sociali e sono totalmente disabitate a questa condizione di difficoltà. I beneficiari sono stati anche fortemente coinvolti nella gestione stessa del progetto svolgendo attività di volontariato, mettendo a disposizione tempo e competenze (potendo così anche inserire l'esperienza nel CV).

Fin dall'inizio è stata focalizzata molto l'attenzione anche sull'aspetto mediatico con il duplice obiettivo di richiamare il maggior numero possibile di aziende e di volontari, nonché di creare identità a livello locale.

Un ulteriore obiettivo posto dal CSV è stato quello di creare un'associazione di volontariato di secondo livello che includa associazioni di volontariato ma anche imprese, con l'obiettivo che ogni pezzo della comunità entri per quello che è in grado di apportare al progetto. Non a caso, il progetto Portobello si distingue per alcune caratteristiche tipiche della gestione di impresa quali appunto l'efficacia, l'efficienza, la tracciabilità, la valutazione delle performance.

Rispetto alle aziende donatrici coinvolte, ne sono state intervistate quattro: Granarolo, Nordiconad, MediaMo e Coop Cartai Modenese (CCM). Tutte hanno aderito grazie a una forte motivazione interna, diversificata a seconda dell'azienda: Granarolo e Nordiconad, ad esempio, hanno risposto ad una sollecitazione giunta dall'interno che ha consentito un iter più rapido, anche grazie a una forte sensibilità verso il sociale già presente nei vertici aziendali, in particolare negli amministratori. Entrambe hanno fornito prodotti al supermercato. Nordiconad, inoltre, è intervenuta anche in alcuni aspetti di intermediazione e di sensibilizzazione nei confronti dei fornitori, svolgendo un ruolo di facilitatore in un circuito già presente. CCM, infatti, è entrata in contatto con Portobello a seguito di una segnalazione da parte di Conad. L'attenzione da parte della cooperativa verso il sociale è coincisa con l'anniversario dei 40 anni di attività e la decisione da parte dell'amministratore delegato di celebrarli con azioni concrete verso le fasce più deboli della comunità. Infine, nel caso di MediaMo, agenzia di comunicazione che ha curato tutti gli aspetti comunicativi dell'Emporio a partire dal logo, il contatto con Portobello è avvenuto attraverso il Club delle Imprese Responsabili di Modena, promosso dal Comune a cui partecipa anche Confindustria. Da quel momento è cominciata la collaborazione con l'Emporio e contestualmente un percorso interno all'azienda imperniato sul tema della responsabilità sociale, tanto da farla diventare uno degli elementi caratteristici e vincenti della strategia aziendale.

Il ruolo principale svolto dal CSV è quello di gestore, catalizzatore di risorse e punto di snodo fra il mondo del volontariato e quello imprenditoriale. Per garantire la partecipazione delle aziende, secondo Granarolo e Nordiconad, è necessaria una forte sinergia fra i soggetti coinvolti e, soprattutto, una buona capacità di gestione da parte del soggetto attuatore, che rappresenta tra l'altro l'aspetto dai costi più elevati. Il contributo delle due aziende, infatti, si è rivelato particolarmente efficace proprio grazie alla capacità organizzativa e gestionale della realtà Portobello. Nel caso di MediaMo il percorso di sostenibilità intrapreso ha coinvolto tutta l'azienda, inclusi anche i fornitori e i clienti. In particolare, l'adesione a Portobello, situata in un periodo di continua innovazione e adattamento aziendale, ha avuto importanti ricadute all'interno dell'impresa: da un punto di vista di business, è stata spostata l'attività sempre più verso tematiche legate alla RSI, tanto che oggi l'agenzia cura i Bilanci Sociali di diverse realtà, e da un punto di vista di clima aziendale si è verificata un'influenza molto positiva. I collaboratori di MediaMo infatti hanno partecipato attivamente al progetto Portobello non solo curando la parte sulla comunicazione, ma anche contribuendo all'allestimento iniziale per gli aspetti di arredamento. Sul versante interno dell'impresa questo ha costituito un'esperienza di team building, il cui clima e risultati hanno contribuito ad un miglioramento della coesione interna. La vera spinta rimane comunque la volontà di contribuire allo sviluppo della propria comunità di riferimento, "costruendo delle piccole cattedrali quotidiane, là dove un tempo si creavano grandi cattedrali, mettendo insieme tanti piccoli pezzi e costruendo insieme". Nel caso di Coop Cartai, infine, in linea con la rinnovata attenzione per il sociale e per le vulnerabilità da parte dell'impresa,

il rapporto con Portobello è stato addirittura siglato con un Protocollo d'Intesa che impegna la cooperativa in un sostegno di almeno tre anni, quindi garantendo un'importante continuità. L'investimento verso il sociale è stato utile strumento per l'impresa per rivalutare i propri valori identitari come impresa cooperativa veicolando motivazione e appartenenza per i processi di sviluppo positivo in atto. L'esperienza con l'Emporio si colloca proprio all'interno di questo momento di cambiamento aziendale, che ha consentito di riformulare le modalità di rapporto con il contesto esterno a fronte di una continuità di valori di riferimento. In quest'ottica, la volontà di Coop Cartai è quello di destinare sistematicamente una quota degli utili a "chi ha bisogno".

3.3.3. Emporio di Parma – Descrizione del progetto

Emporio risponde principalmente a un bisogno primario quale quello alimentare che numerose famiglie del territorio parmense hanno manifestato in questi ultimi anni. Il progetto di contrasto alle povertà si colloca in un territorio con una tradizione di benessere diffuso ma che come molti altri, risente delle conseguenze negative della crisi economico-finanziaria. Come nel caso di Portobello, l'attività si rivolge a persone in difficoltà economica, focalizzandosi sui cosiddetti *working poor*. La gestione dell'Emporio è affidata all'Associazione di secondo livello CentoperUno, nata appositamente per il progetto, mentre l'associazione di promozione sociale L'Arca riunisce e forma i nuovi volontari. Il ruolo principale svolto dal Centro di Servizi per il Volontariato in Parma (Forum Solidarietà) è quello di gestore, catalizzatore di risorse e punto di snodo fra il mondo del volontariato e quello imprenditoriale. Il progetto è supportato anche dalla Fondazione Cariparma e dalla collaborazione con gli Enti locali. A questi si aggiunge il ruolo nevralgico e sostanziale svolto dalle aziende del territorio parmense: l'attività, infatti, consiste nella gestione di un supermercato le cui merci derivano dal conferimento di prodotti da parte delle aziende partner, i cui settori di attività sono principalmente alimentare e prodotti per l'igiene e la casa. È possibile fare la spesa grazie ad una tessera a punti nominale pre-caricata in base al numero di componenti del nucleo familiare. Contestualmente le associazioni hanno costruito un vero e proprio servizio integrato: accanto alla fornitura di beni di primi necessità attraverso il supermercato, vi sono spazi e tempi dedicati al raccordo/orientamento con i servizi socio-assistenziali pubblici e privati.

3.3.4. Emporio di Parma – Sviluppo del progetto

La motivazione trainante è stata fin dall'inizio quella di mettere a sistema un servizio che potesse integrare le esperienze già presenti a livello territoriale ma in un'ottica di innovazione in materia di contrasto alle povertà (vecchie e nuove) e di distribuzione degli alimenti. Si tratta quindi di un progetto basato su principi di trasparenza nella gestione e di tracciabilità delle risorse veicolate e che, allo stesso tempo, contribuisce a dare senso alla rete di servizi già presenti, intrecciando bisogni anche diversi e plurali. Ulteriore motivazione è stata quella, da un lato, di rinforzare e sviluppare il volontariato e, dall'altro, di individuare modalità di partecipazione al progetto da parte delle imprese.

Il progetto Emporio ha coinvolto dalla sua apertura nel 2010 numerose aziende in prevalenza alimentari, rivolgendosi principalmente a quelle presenti sul territorio locale, ma anche ad aziende multinazionali che operano su larga scala. Caratteristica distintiva è proprio la modalità secondo cui collaborano le imprese e interagiscono con l'organizzazione dell'Emporio. Non tutte, infatti, sono coinvolte allo stesso modo: alcune saltuariamente, mentre altre hanno instaurato un rapporto continuativo e frequente di donazioni. Tutte comunque contribuiscono ad uno straordinario effetto moltiplicatore che permette di distribuire un controvalore economico pari a circa 1 milione di euro (dato 2012). L'organizzazione interna, impostata fin dall'apertura al pubblico del servizio market, prevede una gestione controllata delle merci dall'immagazzinamento alla loro disposizione sugli scaffali: la strumentazione tecnologica consente la completa tracciabilità dei prodotti a garanzia del processo di gestione delle donazioni (a tutela sia della aziende che della cittadinanza). In questo

modo Emporio è in grado di controllare i quantitativi di merce donata e di limitare la dispersione dei prodotti attraverso modalità informali. Riguardo al reperimento delle merci si è predisposto un sistema per garantire l'approvvigionamento continuativo dei beni che ha previsto la fidelizzazione dei fornitori; la stabilizzazione dei rapporti con i canali consolidati di raccolta di beni alimentari nel territorio locale (social market, azione solidale, banco alimentare, ecc.); la ricerca di nuove realtà produttive a cui fare richiesta di donazioni per l'Emporio. I fornitori dell'Emporio sono cresciuti numericamente e nella varietà negli anni (dati 2011): circa 30 hanno donato generi alimentari o di prima necessità e di questi 13 vengono definiti grandi donatori in virtù delle quantità e della costanza nella donazione. Il progetto ha scelto di contabilizzare le merci ricevute e donate usando come parametro il valore di mercato del prodotto stesso. Il meccanismo di trasparenza è stata una leva incentivante importante per una maggiore partecipazione da parte delle aziende e di rafforzare il rapporto di fiducia con l'Emporio. Nel caso di una PMI addirittura, la rendicontazione realizzata dal progetto ha consentito una revisione delle linee di produzione perché ci si è resi conto di alcuni sprechi eccessivi che non erano stati individuati. È operativa inoltre una commissione che si interessa degli approvvigionamenti, ossia di promuovere l'iniziativa per coinvolgere sempre nuovi soggetti profit nel recupero di merci altrimenti soggette a prematuro smaltimento. Contestuale a questa attività, vi è un'idea, partita con una grande donazione da parte di Barilla, di sviluppare una piattaforma di raccolta di beni e di distribuzione per mettere insieme le aziende per reperire i prodotti da distribuire sul territorio. Nel caso il sistema riesca ad affermarsi, si potrebbe passare da un concetto di donazione a un concetto di rete di aziende, per fare progetti e attività insieme, in una governance condivisa, in particolare coinvolgendo le PMI.

Insieme a questa efficienza "aziendale" gioca un ruolo determinante l'informalità della relazione con i beneficiari, che diventa essa stessa un metodo di lavoro che consente agli operatori di portare alla luce e intercettare bisogni latenti o non completamente espressi. I Servizi sociali seguono il 60% delle famiglie che fanno richiesta di tesseramento presso l'Emporio. Da un lato è possibile approfondire il rapporto di conoscenza verso molte delle famiglie che si presentano, contando sulla collaborazione con i Servizi e sulla costruzione di progetti di autonomia delle persone; dall'altro, invece, il dato è significativo per la quota rilevante di soggetti che sembrerebbero sconosciuti ai Servizi e che quindi rappresentano fasce di popolazione che per differenti motivi non sono intercettate dal pubblico. Attualmente, secondo i valori ISEE, si sta dando risposta alla fascia più bisognosa della popolazione.

I nuclei familiari, attualmente 700, sono ammessi ad un colloquio di accoglienza e, previa presentazione della certificazione ISEE (ovvero l'indicatore della situazione economica equivalente, la cui attestazione consente ai cittadini di accedere, a condizioni agevolate, alle prestazioni sociali o ai servizi di pubblica utilità) e di altri documenti utili alla comprensione della situazione economica e sociale (iscrizione all'ufficio provinciale per l'impiego, lettere di licenziamento, ecc.), vengono inseriti in una graduatoria che tiene conto degli indicatori agevolanti previsti dal "Quoziente Parma", dell'eventuale stato di disoccupazione e della complessità familiare. Questi fattori indirizzano la risposta di Emporio che, relativamente all'emissione delle tessere, è gestita in automatico da un database informatizzato.

L'Emporio era stato pensato come un'attività "a termine", ma della crisi "non si vede più la fine", come esprimono adeguatamente le parole di uno dei coordinatori dell'attività. A tale proposito sono state sviluppate una serie di relazioni sul territorio al fine di ricollocare il tema della povertà, e non solo sul piano simbolico, al centro della vita della città e non ai margini, e di coloro che di questa vita sono protagonisti: aziende, Terzo Settore, cittadini, servizi sociali. Da questo punto di vista si può affermare che l'Emporio ha avuto un effetto moltiplicatore superando da una parte le concezioni di mera distribuzione di prodotti alimentari portata avanti da realtà parrocchiali e banco alimentare e dall'altra innescando processi di coinvolgimento e consenso da parte di nuove tipologie di soggetti verso l'impegno sociale. Esempio paradigmatico di questo è stata la campagna di raccolta fondi a cui è stato dato nome "Facciamo squadra" (www.parmafacciamosquadra.it), che ha visto l'aggregazione di soggetti "in squadre" appartenenti a categorie professionali specifiche, fra cui il Parma Calcio, gli edicolanti, i parrucchieri, ecc., che sono diventati gli ambasciatori e al tempo stesso veicoli di un messaggio di solidarietà. Sul fronte istituzionale va ricordato lo sforzo di collocare il Tavolo della Povertà già attivo all'interno dei Piani

di Zona. L'intento è quello di mettere intorno allo stesso tavolo Comune e associazionismo per ragionare su strategie condivisibili e su casi concreti. Questa scelta non deve corrispondere a una logica di emergenza, bensì a una di continuità. Infine, la sensibilizzazione verso la città è ritenuta strategica in particolare per affrontare la sfida di individuare sinergie nuove e condivise di welfare mix, ridisegnate su ipotesi che richiedono anzitutto la promozione delle capacità partecipative della società civile.

FOCUS GlaxoSmithKline

Rispetto alla partecipazione delle imprese, si è scelto di approfondire l'esperienza della GlaxoSmithKline, per un duplice motivo: la sua dimensione internazionale e la ricerca da parte di una grande impresa di una collaborazione con entità a livello locale. Una rinnovata sensibilità da parte di Glaxo verso interventi di tipo sociale si sviluppa con l'Amministratore Delegato del gruppo che ha caratterizzato immediatamente la sua gestione dando una maggiore valenza etica e sociale alle attività aziendali. L'elemento del sociale diventato quindi un asset della cultura organizzativa attraversa verticalmente ogni livello dell'impresa, acquisendo, in termini di attività concrete, sempre maggiore importanza, acquistando la stessa dignità in termini di gestione interna. A livello centrale (quindi in tutte le sedi aziendali, centrali e decentrate) è stato istituito l'Orange Day (dal colore aziendale), durante il quale i dipendenti possono dedicare un giorno retribuito, 8 ore lavorative, ad attività di volontariato. Alle singole sedi della società è lasciata la possibilità di decidere con quali realtà collaborare, a seconda delle esigenze territoriali nonché aziendali, evidenziando in questo modo anche un maggiore radicamento territoriale da parte dell'impresa. Nel caso di Parma, dopo l'interlocuzione con le diverse associazioni, e a seguito dei feedback interni di dipendenti e azienda, sono state selezionate per un rapporto più duraturo e strutturato due esperienze, l'Emporio di Parma e il Banco Alimentare. I due progetti sono stati scelti per la loro logica organizzativa e per la coerenza con le aspettative dimostrate dal personale e dal management. Ad oggi su 500 dipendenti aderiscono mediamente all'iniziativa 60-70 persone.

L'esperienza di volontariato presso l'Emporio ha innanzitutto rafforzato il rapporto con il territorio, aspetto molto importante per un'azienda la cui sede si trova fisicamente lontana dalla città, ricollocando l'azienda dentro la città. In termini di cultura aziendale interna, l'esperienza ha invece rinvigorito il senso di appartenenza all'impresa stessa da parte dei dipendenti coinvolti e non solo. Infatti, anche in fase di *recruiting*, viene evidenziata la scelta aziendale da parte dei referenti delle Risorse Umane, aspetto che consente ai nuovi dipendenti di percepire l'importanza che all'interno dell'organizzazione viene dato al fattore umano.

Le attività sociali sono diventate uno dei temi presenti e approfonditi nei tre momenti istituzionali annuali dove il vertice aziendale comunica l'andamento sulle performance dell'azienda. La partecipazione alle attività sociali è diventata simbolicamente qualificante per i singoli che vi partecipano e le stesse attività sono oggetto di comunicazione interna. Fra le varie iniziative, si è anche svolto un evento di diffusione interna particolarmente efficace, ovvero una sorta di fiera delle associazioni del Terzo Settore allestita in uno spazio collettivo dell'azienda che davano disponibilità di accogliere i dipendenti durante la giornata dedicata al volontariato.

Rispetto alla valutazione dell'esperienza di volontariato non sono stati messi in piedi meccanismi di valutazione veri e propri in termini anche di impatto sulle performance dei dipendenti. Nonostante ciò gli effetti del progetto sono evidenti, poiché l'attività presso l'Emporio porta indubbiamente a un forte coinvolgimento emotivo, obbligando le persone a mettersi in gioco, a un adattamento delle proprie competenze in un contesto completamente diverso, aspetto che determina un ritorno in azienda di alcuni benefici. Questi si sono manifestati soprattutto nelle attitudini e nei comportamenti di alcuni profili chiave dell'azienda. Infatti, i ruoli manageriali oltre alla capacità di assumere decisioni anche in contesti ad elevata varianza comporta l'utilizzo di un'intelligenza emotiva che non può prescindere quindi dalla sensibilità e dall'attenzione agli altri. Proprio a questa esperienza hanno fatto seguito alcune proposte da parte dei dipendenti e dirigenti stessi per ampliare il numero di iniziative sociali promosse dall'azienda, come ad esempio la raccolta di giocattoli. Progetto particolarmente innovativo è l'offerta da parte dell'azienda di organizzare momenti di supporto nella redazione di CV presso l'Emporio nonché di vera e propria selezione di personale per Glaxo fra coloro che beneficiano dei servizi dell'Emporio. L'area RU è da sempre punto di snodo fra l'interno e l'esterno e quindi anche quella più a

contatto con i bisogni delle persone (già in sede di colloquio giungono diversi soggetti vittime della crisi che ad esempio hanno perso il lavoro per la chiusura dell'azienda). Tuttavia, un aspetto particolarmente significativo dell'esperienza presso l'Emporio è stato il contatto con il contesto familiare della persona in difficoltà, con un suo "pezzo di vita" e la successiva presa di coscienza di un bisogno diffuso. La stessa Site Director ha partecipato a una giornata di volontariato presso l'Emporio, scelta che ha favorito anche a livello dirigenziale una maggiore sensibilità verso queste tematiche, tanto che è stata presa la decisione di inserire, rispetto ad un certo numero di persone assunte, una persona proveniente da situazioni particolarmente disagiate. È possibile pertanto affermare che anche grazie alla collaborazione con l'Emporio, Glaxo ha deciso di focalizzarsi ulteriormente sulla risposta ai bisogni del territorio, rispettando sempre anche quelli prettamente aziendali.

3.3.5. Portobello e Emporio di Parma – Dimensioni di valore sviluppate

L'affinità dei progetti Emporio Parma e Portobello rendono di fatto identiche le valutazioni circa il loro posizionamento sulla griglia messa a punto.

Rispetto al valore sociale e comunitario

Il progetto rappresenta una risposta innovativa rispetto al problema delle nuove povertà. Consente infatti una diversa modalità di accesso a servizi abilitanti e l'emersione di bisogni poco conosciuti. Le modalità organizzative messe a punto per la gestione dei processi operativi così come gli strumenti utilizzati imprimono alle attività un elevato grado di qualità complessiva. L'ausilio di un efficiente programma informatico rende tracciabili e trasparenti i dati di natura numerica ed economica dando contezza dei risultati finali e della qualità intrinseca percepibile.

L'esperienza è stata in grado di attivare una pluralità di attori oltremodo significativa per il territorio sia in termini numerici che per modalità di partecipazione all'implementazione ed al governo dell'iniziativa. L'integrazione tra i diversi soggetti pubblici e privati ha dato luogo ad un modello di gestione condivisa ove ciascuno, per ruoli e competenze specifiche, ha espresso un apporto diretto alla definizione ed implementazione del servizio.

Il progetto presenta inoltre una elevata integrazione anche tra i servizi offerti, è stata occasione, inoltre, di un ulteriore sviluppo di attività di volontariato nonché di inclusione dei beneficiari nelle attività messe a punto. Il progetto, nel suo sviluppo, ha visto la nascita di ulteriori iniziative volte al rafforzamento ed alla valorizzazione dell'attività intrapresa. I processi di comunicazione verso la città hanno comportato modalità non solo informative ma di mobilitazione concreta di fasce di cittadinanza. L'esempio delle aziende inizialmente coinvolte ha generato un efficace effetto moltiplicatore. Lo spazio progettuale si pone come momento di elaborazione di nuove e condivise strategie.

Rispetto al valore istituzionale

La pubblica amministrazione locale è stata ampiamente coinvolta nel processo di progettazione. L'accesso ai servizi è modulato su parametri di riferimento invalsi negli stessi servizi sociali omologando in tal modo criteri e modalità di selezione delle famiglie utenti.

Il consenso ed il riconoscimento del valore dell'iniziativa si è esplicitato sia a livello municipale che provinciale. Le proposte e le riflessioni introdotte dal progetto sono all'attenzione degli interlocutori pubblici con i quali si è aperto uno spazio di confronto per la definizione di strategie collettive per affrontare il disagio.

Rispetto al valore economico

Oltre 50 le imprese coinvolte, 1 milione di euro il valore delle merci distribuite nel 2012. Sono queste le dimensioni immediate del progetto.

La definizione della struttura fisica, dei modelli operativi, che risultano complessi in funzione dei processi di conferimento, allocazione e distribuzione, ha comportato l'attivazione di risorse umane, di competenze e di

beni materiali provenienti dai differenti soggetti che hanno in svariati casi sottoscritto effettivi documenti di collaborazione.

Gli strumenti di gestione sono risultati un utile modalità di verifica e di ottimizzazione dei processi produttivi interni soprattutto per le piccole imprese che hanno partecipato alla iniziativa.

Lo spazio dell'Emporio e di Portobello pur non generando nuova imprenditorialità si è comunque dimostrato un veicolo di collocamento lavorativo per alcuni degli utenti e un punto di ascolto e supporto alla gestione economica delle famiglie.

Le ricadute sulle culture organizzative sono sostanzialmente riconducibili ad un rafforzamento dell'impegno per quelle imprese in cui è già presente un orientamento al sociale. In alcuni casi, ciò si è trasformato in una partecipazione diretta da parte dei quadri e dirigenti alle attività dell'Emporio e di Portobello. Lo stesso servizio di aiuto al collocamento, attraverso un supporto alla redazione dei CV e alla promozione della propria candidatura, viene svolto dalla Responsabile Recruiting e Formazione di una grande impresa internazionale presente sul territorio. La partecipazione al progetto ha consentito alle altre aziende la possibilità di esprimere in modo concreto i processi di rivisitazione e di ri-orientamento delle culture interne.

Per molte delle imprese presenti il progetto ha costituito un'opportunità di avvicinamento e conoscenza della realtà sociale di Parma e di Modena. Un modo per comprendere che il rapporto con il territorio non può essere solo espresso nell'identificazione di bisogni commerciali o di bisogni di competenze professionali. Fattore determinante in questo processo pare essere, nella testimonianza diretta raccolta, il "necessario coinvolgimento emotivo" che ridefinisce le modalità di costruzione e mantenimento delle relazioni. L'immagine e la reputazione delle imprese coinvolte ne risulta sicuramente rinforzato.

3.4. Cibo Amico

Rete dei promotori

Imprese for profit: CNH Industrial Italia– stabilimenti di Modena/Compass Group Italia S.p.A; Gruppo HERA/LMM Last Minute Market

Attori del Terzo Settore: Associazione Di Volontariato Porta Aperta

Pubblica Amministrazione: Comune di Modena-Assessorato all'ambiente

Ambito di intervento prevalente

Gestione dei rifiuti; Lotta allo Spreco; Ambiente

Ambito territoriale

Comune di Modena

3.4.1. Descrizione del progetto

Cibo Amico è un progetto di solidarietà che consiste nella donazione dei pasti non utilizzati nelle mense aziendali a favore di chi si trova in difficoltà. Questo progetto è nato dalla collaborazione tra Hera e Last Minute Market, società spin-off dell'Università di Bologna che promuove la lotta allo spreco e la sostenibilità ambientale.

La collaborazione tra CNH Italia e Hera è iniziata nel 2009 con l'attivazione del primo accordo volontario nell'ambito delle utenze target del Comune di Modena.

L'intervento della *multiutility* prevedeva la realizzazione di azioni di sviluppo sostenibile, per migliorare la gestione dei rifiuti all'interno delle sedi modenesi di CNH Industrial Italia (una multinazionale che produce trattori e autobus collegata ad Iveco e Fiat) con l'obiettivo di massimizzare il recupero di materia. È stato quindi

attivato un servizio dedicato che comprende la raccolta differenziata svolta attraverso appositi contenitori di carta, plastica, toner, oli alimentari, ecc. Tale accordo ha portato nelle sedi modenesi di CNH Italia la raccolta differenziata oltre il 72%.

Dopo oltre due anni di collaborazione su questo specifico percorso si decide di applicare anche nel modenese il progetto, già applicato in molte mense aziendali del Gruppo Hera "Cibo Amico". Questo diventa possibile nel 2012 con la firma di uno specifico protocollo d'intesa tra CNH Italia, il gestore delle mense (Compass) e Porta Aperta, associazione locale di volontariato promossa dalla Caritas diocesana modenese che da oltre 35 anni si occupa di promozione sociale, servizi alla persona e prevenzione del disagio con servizi rivolti alle fasce più emarginate e in difficoltà, come le persone senza dimora, le persone sole rimaste senza lavoro, con servizi che vanno appunto dalla mensa, all'accoglienza in dormitorio, ambulatorio medico, consulenza legale gratuita, raccolta e distribuzione di generi alimentari per le famiglie in difficoltà.

In un anno, grazie a Cibo Amico, è stato possibile recuperare dalle mense modenesi di CNH Italia quasi due tonnellate di cibo, corrispondenti a oltre 10.000 pasti, equivalenti a oltre 23.000 porzioni. I benefici di questa azione sono sociali e ambientali. Si parte dalla prevenzione alla produzione di rifiuti per arrivare al riutilizzo delle eccedenze, evitando lo spreco di acqua, energia, e consumo di terreno necessari alla produzione degli alimenti.

3.4.2. Sviluppo del progetto

Sono circa 1.200 le persone che nel corso del 2012 hanno usufruito della mensa di Porta Aperta. Un popolo formato per lo più da persone colpite dalla crisi economica, che hanno perso il lavoro e spesso anche la casa e si trovano in grandissima difficoltà: per queste persone la cena a Porta Aperta è il solo pasto completo in una giornata. Moltissimi gli immigrati, ma negli ultimi anni sono gli italiani che si rivolgono in seconda istanza alla mensa del centro di accoglienza.

Il protocollo definisce gli impegni reciproci, in particolare le modalità attraverso le quali avviene il recupero dei pasti, la loro conservazione, il trasporto e il riutilizzo in modo da garantire adeguati standard igienico sanitari. Il servizio di mensa messo a disposizione dall'Associazione Porta Aperte risponde ai requisiti previsti dal protocollo: si trova vicino all'azienda, vi è una cucina con i requisiti previsti dalla normativa e vi sono le autorizzazioni dell'ASL.

Inoltre l'associazione ha acquistato un'autovettura a metano, e quindi a basso inquinamento atmosferico per la raccolta dei pasti.

Il recupero dei pasti ha permesso anche un risparmio economico consentendo alla Onlus modenese di investire nuove risorse in altri progetti di solidarietà. Infatti Porta Aperte svolge oltre al Servizio mensa anche altre attività importanti quali la Prima Accoglienza ed è l'unico centro aperto 24 ore su 24.

Possiamo dividere le attività di questa associazione in 3 ambiti:

- ascolto e segretariato sociale;
- servizi alla persona
- accoglienza.

Anche nel racconto dell'esperienza raccolto dalle aziende coinvolte emerge chiaramente che l'interesse di partenza di queste due aziende ed in particolare di CNH era quello di aumentare la raccolta differenziata portandola dal 67% all'80%. Di fatto il progetto è riuscito a coniugare questi interessi prettamente aziendali a delle ricadute forti sul sociale e sul territorio. Usiamo le stesse parole del dott. Enrico Bisi e della dott.ssa Prata rispettivamente di CNH e di Hera: "Questo progetto ha dimensione plurime che al business associa la cultura di impresa ed il rapporto con il territorio". Rispetto al business, in entrambe le sedi di Modena coinvolte nel progetto sono stati raggiunti gli obiettivi prefissati: anzi, nella sede di San Matteo non vengono più prodotti pasti in eccedenza perché la ditta che gestisce la mensa (Compass) è riuscita a migliorare la propria organizzazione di gestione e quindi non "spreca" quasi più nulla.

Rispetto all'immagine interna e al rapporto con i dipendenti, sia CNH sia Hera hanno realizzato molta comunicazione all'interno della propria organizzazione su questo stesso progetto attraverso il sito web e il giornale interno. I commenti raccolti dai dipendenti riconducono al concetto di stima e di orgoglio rispetto all'impegno dimostrato dalle due aziende. Lo stesso *management* ha formalmente espresso interesse e coinvolgimento: l'Amministratore Delegato di CNH Italia - dott. Giuseppe Gavioli - in un comunicato stampa ha dichiarato che gli eccellenti risultati raggiunti e la continua voglia di miglioramento dimostrano il costante impegno di CNH Industrial nel campo della sostenibilità ambientale e della solidarietà. Il Referente Responsabilità Sociale d'Impresa ha inoltre iscritto i risultati del progetto entro i confini dei valori aziendali che si ispirano all'innovazione ed al miglioramento costante.

Rispetto al rapporto con il territorio, attraverso la collaborazione con una Associazione attiva sul territorio modenese a favore degli ultimi, si sono potuti conoscere più direttamente i bisogni di un mondo che spesso è lontano dall'azione diretta dell'impresa. Per Hera, in particolar modo, il progetto non ha costituito solo una naturale conseguenza della filosofia aziendale in materia di recupero o di rapporto privilegiato con i soggetti del territorio. Piuttosto, l'esperienza ha rappresentato una ulteriore possibilità di coniugare valori ambientali e valori sociali. Il rapporto di collaborazione professionale con Last Minute Market ha aperto la strada ad altre innovative esperienze con altri soggetti del territorio con i quali è in corso un nuovo processo di progettazione.

3.4.3. Dimensioni di valore sviluppate

Rispetto al valore sociale e comunitario

Il progetto ha ampliato le risposte già presenti sul territorio aggregando una pluralità di attori e integrando le competenze tecniche elettive delle imprese coinvolte in funzione degli obiettivi sociali che voleva raggiungere. La proposta ed il ruolo di Last Minute Market si pone come elemento distintivo in quanto capace di coniugare bisogni di natura ambientale con quelli di natura sociale. Ciò ha generato un buon livello di innovazione soprattutto nella costruzione della risposta facilitando l'incontro tra le aziende for profit coinvolte e i soggetti del volontariato.

Pur se indirettamente, il progetto ha potuto rinforzare la qualità della risposta erogata consentendo un ampliamento della tipologia di utenza afferente soprattutto le nuove fasce di povertà.

I processi di comunicazione verso la comunità si sono, di fatto, avvalsi delle strutture aziendali di riferimento. Sono stati inoltre attivati processi di valutazione dei risultati sui quali sono basate le ipotesi di continuità dello stesso progetto.

Il progetto ha avuto sin dall'inizio una connotazione regionale in quanto l'esperienza si è estesa alle diverse sedi provinciali Hera. Ha inoltre comportato una differenziazione delle attività in termini sia di incremento di partner che di modalità operative.

Rispetto al valore istituzionale

Il progetto, partendo da una già consolidata relazione con la pubblica amministrazione, sia da parte di Hera sia da parte di Porte Aperte, ha saputo consolidare tale rapporto in termini di attenzione e di riconoscimento della validità dell'iniziativa da parte delle amministrazioni locali.

Rispetto al valore economico

I risultati raggiunti dal progetto, analizzati anche solo dal punto di vista ambientale, in termine di quantità di materiale differenziale raccolto sono un preciso indicatore della validità dell'iniziativa.

Pur se non ancora giunti ad una precisa valutazione numerica, le attività hanno generato un risparmio di risorse economiche per tutti i soggetti implicati e in primo luogo per le aziende che gestiscono le mense incidendo in tal modo anche sulla programmazione e previsione del cibo da preparare.

Altro indicatore indiretto di tale risparmio è rappresentato dalla progressiva diminuzione del cibo conferito

all'iniziativa da parte delle imprese coinvolte.

Il rapporto economico esistente tra Hera e Last Minute Market rappresenta inoltre un incentivo alla imprenditorialità giovanile quale l'esperienza di LMM rappresenta.

Il progetto ha sicuramente promosso un'immagine migliore dei soggetti coinvolti e ha contribuito ad una diversa modalità di comunicazione verso l'esterno. Sia come riaffermazione di una volontà di rapporto privilegiato con il territorio e con i suoi bisogni, sia come modalità nuova ed "originale" di proporre progetti di responsabilità sociale includenti, nella realizzazione degli stessi, competenze e risorse aziendali.

Il progetto ha visto il coinvolgimento diretto del management aziendale sia di Hera che di CNM e si è posto come momento evolutivo e di ulteriore rafforzamento delle culture organizzative esistenti. Queste contemplan, tra gli altri valori, sia la dimensione sociale che quella di "miglioramento" generale delle performance aziendali. Valore quest'ultimo al quale il progetto è stato ascritto nel caso di CNM che lo prevede nel proprio bilancio di sostenibilità.

Oltre che ad essere un progetto "campione", e quindi con un grado elevato di attenzione ai risultati, esso è stato vissuto come una vera presa di coscienza della presenza e delle attività del mondo associazionistico del territorio.

Anche il processo di "quantificazione" ancora in corso, ha rappresentato una modalità di dare chiarezza alla dimensione ed al valore qualitativo dell'operazione intrapresa.

L'informazione verso l'interno delle imprese è stata costante e diretta alla totalità delle risorse. Ciò è servito da stimolo anche ad iniziative e coinvolgimenti di natura personale nelle attività di volontariato.

Il progetto ha inoltre generato altre ipotesi di iniziative che coinvolgeranno direttamente l'Amministrazione locale ed i bar della città in una nuova operazione chiamata "diploma etico e tipico".

3.5. Alici per gli amici, la sfida all'inefficienza

Rete dei promotori

Imprese for profit: Lidomar s.r.l.

Attori del Terzo Settore: Work and Services s.c.s.

Pubblica Amministrazione: Provincia di Ferrara, Comune di Comacchio

Ambito di intervento prevalente

Recupero di una produzione tradizionale a km 0; Inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati

Ambito territoriale

Territorio comacchiese

3.5.1. Descrizione del progetto

Il progetto risponde ad un bisogno educativo e lavorativo finalizzato all'inserimento di lavoratori svantaggiati all'interno di aziende profit. Questa necessità ha incrociato altri due fattori: l'opportunità di valorizzare un prodotto tipico delle valli (l'alice marinata) e una cultura di impresa molto ricettiva e proiettata all'innovazione da parte dei partner dell'iniziativa.

Il soggetto promotore dell'iniziativa è la cooperativa Work&Services, il partner principale la pescheria Lidomar Srl e l'attività è potuta partire grazie ai fondi per l'autoimprenditorialità promossi dalla Provincia di Ferrara.

La Work&Services è una cooperativa sociale di tipo B nata dall'esperienza del presidente Alessandro Menagatti nel mondo del volontariato e dell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. La cooperativa aderisce al "Consorzio Sì" che copre un territorio che comprende il comune di Comacchio, Ferrara, Bassa Ferrarese e

il territorio del Delta, oltre a questo il consorzio è attivo attraverso la APS "S. Caterina da Siena" all'estero in diverse esperienze di cooperazione internazionale.

Lidomar Srl è una pescheria a conduzione familiare appartenente alla famiglia Spagoni giunta alla terza generazione di conduzione. L'azienda è passata attraverso alterne fasi di mercato che hanno visto ora un ampliamento ora un ridimensionamento delle attività. Il padre dell'attuale titolare fu il primo ad assumere all'interno dell'azienda persone svantaggiate. Questa esperienza segnò profondamente Nazareno Spagoni, attuale titolare dell'azienda molto attento al valore della persona in sé e del lavoro come strumento di completamento della propria soggettività.

Un ruolo molto significativo è stato giocato dalle istituzioni pubbliche sia in fase iniziale attraverso le borse lavoro promosse dal Comune di Comacchio e attraverso il fondo dell'auto impiego per le persone svantaggiate promosso della Provincia di Ferrara, sia nella fase di promozione sempre attraverso il sostegno dell'Amministrazione Comunale di Comacchio.

L'attività consiste nella produzione di alici marinate, un prodotto in via di dismissione tipico delle valli di Comacchio. I lavoratori svantaggiati, inseriti attraverso borse lavoro e formati dalla cooperativa all'interno della Lidomar, si occupano della pulizia e marinatura di alici pescate nel mare di Porto Garibaldi, un prodotto di alta qualità a km 0. La lavorazione viene effettuata sotto la supervisione del personale della Lidomar e di operatori della cooperativa Work&Services. I prodotti vengono infine venduti attraverso una piccola rete locale e utilizzati per la promozione dei prodotti tipici delle valli all'interno delle sagre cittadine.

3.5.2. Sviluppo del progetto

L'esordio del progetto è quello tipico di percorsi di tirocinio lavorativo ma ben presto si trasforma in un percorso di apertura di un vero e proprio ramo di azienda destinato alla produzione di alici marinate. Se spazio, strumentazione e competenze sono l'apporto specifico dell'impresa, i processi di istruzione e formazione sono espressione della cooperativa che ha anche reperito in fase di avvio le risorse per l'acquisto di strumentazioni e materie prime attraverso l'attivazione di un finanziamento provinciale per l'autoimpiego di persone svantaggiate.

Il progetto nasce dall'idea di Alessandro Menagatti, presidente di Work&Services, di rilanciare la produzione di un prodotto tipico locale (l'alice marinata) all'interno di percorsi di tirocinio attivati con borse lavoro. L'idea si concretizza nell'incontro con Nazareno Spagoni proprietario della pescheria Lidomar.

La disponibilità manifestata dall'impresa è anche derivata da una forte spinta ideale legata ai valori della dottrina sociale della chiesa che i due partner condividono.

Un altro aspetto che ha favorito questo incontro virtuoso è da ritrovarsi nel criterio che indirizza la cooperativa Work&Services nella sua attività: non utilizzare lo strumento "borsa lavoro" dentro gli enti pubblici o in settori che tendano a non far crescere e stabilizzare il lavoratore svantaggiato. Il progetto è quindi nato da una difficoltà oggettiva della cooperativa nell'inserimento lavorativo ed è così iniziato un percorso di ricerca all'interno di realtà imprenditoriali conosciute del territorio. In quello stesso periodo la cooperativa aveva iniziato a curare la lavorazione dell'anguilla marinata all'interno del Museo del Parco del Delta. Inizialmente svolgevano l'attività con l'assistenza dei dipendenti del parco in seguito in autonomia, avviando così un lavoro di acquisizione di competenze e professionalità all'interno di un presidio Slow Food in fase di abbandono produttivo.

Il percorso nasce pertanto, oltre che dal rapporto di amicizia tra il presidente della cooperativa e il titolare di Lidomar, da una esperienza maturata dalla cooperativa e dall'idea di valorizzare una produzione povera e in fase di abbandono, idea tanto più rilevante quanto più si consideri che tutte le pescherie di Comacchio acquistano il prodotto in Veneto, in Polesine e a Chioggia. Il 90% del prodotto lavorato e commercializzato dalla grande distribuzione è infatti importato mentre nel caso di "Alici per gli Amici" la materia prima è a km 0, pescata a Porto Garibaldi.

L'ingresso dei lavoratori svantaggiati all'interno della Lidomar ha costituito un elemento destabilizzante per

l'impresa: i lavoratori erano percepiti come inefficienti e il progetto non veniva compreso da parte dei dipendenti. Era un ingombro accogliere persone nuove, oltre a ciò queste erano persone in difficoltà, solo in seguito è stato compreso il valore aggiunto. L'impresa ha fatto suo un concetto che definisce come la "sfida all'inefficienza": riuscire a tenere insieme l'organizzazione e la produttività di una azienda privata con l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

I nuovi inserimenti all'interno di un contesto stabile che riteneva di non avere problemi ha fatto emergere alcune criticità rimaste fino ad allora poco visibili. Questo ha messo in discussione l'impresa e ne ha fatto percepire i limiti.

Il processo formativo avviato dalla cooperativa rispetto alla lavorazione delle alici ha costituito di fatto un momento di rivisitazione delle competenze dell'impresa. Ha messo in discussione un modello e ha messo in moto un meccanismo di autovalutazione da parte dell'imprenditore: il rapporto dell'impresa col progetto è sempre stato molto attento alla tenuta economica eliminando così il rischio di una filantropia fine a se stessa. Ad oggi la lavorazione non raggiunge ancora grandi quantità e le alici vengono vendute unicamente ad alcuni rivenditori locali e ai ristoratori comacchiesi oltre a venire utilizzate per la promozione dei prodotti tipici delle valli all'interno delle fiere locali (anche grazie al forte sostegno dell'amministrazione comunale).

Come precedentemente accennato l'inserimento dei ragazzi svantaggiati, che variano da due a sei a seconda delle necessità e della quantità di prodotto da lavorare all'interno dell'impresa, ha inizialmente creato diverse resistenze. Dentro all'azienda infatti non era stato compreso il valore sociale del progetto, percepito solo dal lato dell'inefficienza portata all'interno dell'organizzazione. Nel tempo però si è costruito un rapporto di fiducia attraverso un costante coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni progettuali. Il compimento dell'integrazione aziendale di tutti i lavoratori, dipendenti storici dell'impresa e lavoratori svantaggiati, si è ottenuto quando insieme hanno collaborato al progetto di ristrutturazione e abbellimento dello stabilimento.

Ad oggi la sperimentazione è ancora in corso e non ha raggiunto una sostenibilità economica indipendente dal finanziamento pubblico: le dimensioni della produzione non sono ancora sufficientemente grandi da garantire un'economia di scala che ne permetta l'autonomia. Il titolare della Lidomar tiene a sottolineare come sia stato soprattutto nella fase iniziale molto faticoso consolidare l'iniziativa, giungendo oggi ad un alto livello di soddisfazione rispetto ai risultati raggiunti con l'intenzione di proseguire nell'esperienza.

Il prodotto di fatto ha sostituito le altre produzioni. Il progetto sta acquisendo ulteriori specialità e competenze tecniche perfezionando e standardizzando tutta la produzione al punto che si sta ragionando se potenziare e diversificare la produzione affiancando anche un altro laboratorio di confezionamento (antipasti, guarnitura, riempimento peperoncini) di prodotti conto terzi, che amplierebbe le attività all'interno della Lidomar.

Questa nuova complessità ha generato anche una convenienza per l'imprenditore: una nuova consapevolezza rispetto ai propri limiti, il ritorno ad una produzione di qualità che ha generato un output che valorizza non solo l'impresa ma anche il territorio. Un prodotto che si è rivelato essere non solo di qualità ma anche bello e attento al proprio brand: anche l'aspetto grafico dell'etichetta è stato finanziato con un progetto ministeriale denominato "Patrimonio dell'Umanità" per la valorizzazione di giovani talenti e ideato da una giovane ragazza olandese.

Da segnalare come questo nuovo clima aziendale ha anche portato ad una ristrutturazione estetica di tutto il complesso aziendale. Grazie all'aiuto dei nuovi lavoratori sono stati risistemati i muri e la struttura: si è voluta rendere bella l'azienda oltre che il prodotto. La ristrutturazione e riprogettazione dell'azienda è stata poi elaborata da un gruppo di giovani architetti che hanno svolto un'attività sul campo utilizzando voucher regionali ampliando così la rete di contribuzione.

3.5.3. Dimensioni di valore sviluppate

Rispetto al valore sociale e comunitario

Il progetto è stato in grado di costruire una risposta sicuramente innovativa rispetto alle consuete modalità

di inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Tale innovazione si è declinata non solo sulla dimensione organizzativa dei percorsi ma anche sulle modalità di costruzione della risposta stessa, pensata e condivisa con una impresa privata presente sul territorio. Ha contribuito all'apertura di nuovi spazi di interlocuzione e al rafforzamento del rapporto con le istituzioni locali.

Il recupero di elementi identitari della cultura lavorativa territoriale unito ad una nuova visione del processo di sviluppo locale, inteso come unitario della dimensione economica e sociale, come effettivo spazio ove agire il concetto di inclusività del disagio, si è legato ad altri elementi quali quelli ambientali e di sostenibilità.

Le relazioni attivate tra i diversi soggetti si sono consolidate grazie allo sviluppo di visioni condivise e di riconoscimento individuale del valore che quelle relazioni assumevano per la continuità del progetto. Tale riconoscimento ha inoltre rinforzato la specificità del ruolo giocato dai differenti soggetti.

Il percorso di acquisizione di competenze "obsolete" e il successivo riutilizzo nei percorsi di inserimento ha consentito un processo di integrazione e di contaminazione dei diversi saperi .

I processi di comunicazione, fortemente sostenuti dalla Pubblica Amministrazione, hanno operato in spazi e segmenti culturali riconosciuti dal territorio come fattori tipici di quella specifica cultura locale producendo quindi una effettiva e concreta percezione della validità del progetto da parte della comunità.

Rispetto al valore istituzionale

Le Pubbliche Amministrazioni coinvolte, sia comunale che provinciale, non si sono limitate al finanziamento dell'iniziativa ma hanno assunto un ruolo attivo in termini di co-progettazione e successiva implementazione delle attività. Il progetto è stato inserito quindi a pieno titolo tra le strategie di sviluppo locale.

Rispetto al valore economico

Il progetto è stato in grado di utilizzare differenti fonti di finanziamento in modo integrato. Ha attivato contemporaneamente risorse e competenze funzionali agli obiettivi prefissati in modo innovativo e stimolante anche per altri soggetti sia locali che internazionali.

La diversificazione di un ramo di attività dell'impresa coinvolta, come elemento evolutivo dei percorsi di inserimento lavorativo, rappresenta in sé l'assunzione di un rischio imprenditoriale forte sia in termini di sviluppo sia come sfida culturale organizzativa nel rapporto con il mercato e il contesto esterno. Pensare, quindi, alla costruzione di un nuovo prodotto non solo come spazio della semplice dimensione "filantropica", vendibile solo in funzione di un atto di bontà ma come elemento dotato di specifiche evidenze produttive e qualitative. Ciò ha inoltre generato ulteriori evoluzioni della produzione diversificando la linea di prodotto su cui si è concentrata questa prima fase di attività.

Il progetto ha inoltre consentito il recupero di una specifica filiera produttiva che si era persa veicolando quindi una diversa immagine dell'impresa verso i propri clienti e soggetti territoriali.

Sul piano interno, le attività sono state l'occasione di una profonda revisione dei valori aziendali. Il rispetto, l'accoglienza della diversità, come fattori che non riguardano solo il disagio, sono diventati la nuova sigla nella gestione dei processi relazionali interni e di quelli rivolti al contesto esterno.

Inserire "storti" in un contesto che pensa ad essere "diritto", affiancare "quanto è storto" alla produzione del "bello" sono le dichiarazioni di intenti dei protagonisti: sintesi di una nuova strategia che potremmo definire come "sfida dell'inefficienza" e che vede il valore generato come espressione di innovazione sociale e non mero strumento di marketing.

3.6. L'antiBARRiera, dal chicco di caffè alla tazzina attraverso diverse abilità

Rete dei promotori

Imprese for profit: Artcafé S.r.l.

Attori del Terzo Settore: Cooperativa sociale la Bula Onlus

Pubblica Amministrazione: Servizio Inserimento Lavorativo Comune di Parma; Servizio Inserimento Lavorativo persone con Disabilità della Provincia di Parma

Ambito di intervento prevalente

Inserimento lavorativo di persone con disabilità

Ambito territoriale

Provincia di Parma

3.6.1. Descrizione del progetto

Il progetto risponde alla necessità di formazione e di inserimento lavorativo di giovani disabili, mirando alla valorizzazione e al potenziamento delle abilità manuali, espressive, delle autonomie e capacità relazionali.

La Bula, società cooperativa di tipo A, nata nel 1980 a Parma da un gruppo di volontari, ha come obiettivo l'integrazione sociale di giovani disabili attraverso attività il più possibile diversificate. Con gli anni si è sempre più radicata nel territorio, consolidando rapporti di rete con soggetti quali scuole e associazioni. Artcafé S.r.l. è un'azienda di torrefazione che produce miscele pregiate importando la materia prima dai maggiori produttori a livello internazionale e commercializzandole in Italia. A una scelta fortemente qualitativa si affianca una serie di servizi per il miglioramento dell'offerta dei loro clienti rappresentati da bar e ristoranti.

Le attività del progetto consistono nella realizzazione di un corso professionale per baristi "Cuore e caffè" rivolto a ragazzi disabili, finalizzato alla acquisizione di competenze in merito alla preparazione e al servizio di diverse bevande, al quale è stato aggiunto un incontro formativo per permettere l'acquisizione dell'attestato di "Alimentaristi", rilasciato dalla AUSL di Parma, dopo il superamento di apposito test. A seguito della formazione, sono stati attivati 2 tirocini di 6 mesi presso "Trattoria Scarica" affiancati dal tutor della cooperativa e altri 3 tirocini a carico del SILD.

3.6.2. Sviluppo del progetto

Vito Schiavo, noto barman di Parma, attraverso un articolo pubblicato sulla stampa locale esprimeva il desiderio di dare opportunità formative e lavorative a persone disabili nel settore bar/ristorazione. E' sulla scorta di tale desiderio che la Bula risponde a questa sollecitazione mettendo a disposizione le proprie competenze in materia di formazione e gestione di fondi pubblici. E' lo stesso Vito Schiavo che ha attivato l'azienda Artcafé s.r.l. in qualità di partner, disposto ad offrire spazi per la formazione come possibili luoghi di esperienza pratica, a titolo totalmente gratuito, e a sensibilizzare i propri clienti. La specificità dell'utenza ha comportato fin da subito la necessità di ripensare tutto il processo formativo: luoghi, tempi, organizzazione, modalità di didattica. Sono stati apportati, ad esempio, adattamenti al corso tradizionale di barman: il formatore, infatti, ha puntato soprattutto sulla parte pratica del corso, rafforzando le competenze dei corsisti nella preparazione delle bevande più comuni e insistendo sul rispetto delle regole comportamentali specifiche del lavoro. Inoltre, il corso è stato allungato per consentire la sedimentazione degli insegnamenti. Importante è stata anche la presenza di un formatore sensibile e sensibilizzato per trascorsi personali, in grado di leggere la situazione e di mettere in relazione il contesto

con le competenze. Per tutta la durata del corso è stata presente la Tutor della cooperativa, con la funzione di favorire l'acquisizione delle competenze e la relazione fra i corsisti. In generale, la presenza e il supporto del tutor della cooperativa alle imprese coinvolte si è rivelata una modalità vincente per favorire lo sviluppo di rapporti fiduciosi fra persona inserita e azienda. Oltre alla normale certificazione delle competenze, i partecipanti hanno ricevuto un ulteriore attestato di "Alimentaristi" rilasciato dalla AUSL di Parma, frutto di un ampliamento del percorso inizialmente progettato, il quale ha consentito anche la possibilità per i ragazzi di poter trattare direttamente gli alimenti. Alcuni adattamenti sono stati poi oggetto di riflessione e di specifici accorgimenti anche da parte delle successive aziende ospitanti il tirocinio: ne è conseguito l'adattamento del processo produttivo, anche se al di fuori di una sua formalizzazione. Infine, elemento altrettanto vincente per la riuscita del progetto è stata la rete informale dei soggetti coinvolti e le persone che ne hanno fatto parte. Il progetto, data la sua forte carica innovativa, ha avuto risonanza nella città di Parma, trovando consensi a più livelli: in particolare ha ottenuto la menzione del Premio Qualità Sociale della Provincia di Parma - Sezione buone prassi - per la collaborazione fra aziende *for profit* e *no profit*. L'attività di Artcafé e della Bula si è concentrata anche nel superamento delle difficoltà date dalla presenza di vincoli normativi e legislativi molto stringenti ai quali sono soggetti i gestori di locali (autorizzazioni sanitarie, orari di lavoro, e così via).

L'attività ha prodotto risultati sia per il *no profit* sia per il *for profit*: per la cooperativa è stata un'occasione per entrare nella mentalità e nell'operatività del mondo del lavoro con un ruolo di mediazione forte fra l'utente e il contesto. Questo ruolo ha facilitato anche la prosecuzione di un percorso in quanto l'azienda ospitante ha visto nella cooperativa un punto di riferimento (educativo e organizzativo) costante a cui rivolgersi in ogni momento. Per il profit c'è lo stimolo a lavorare con le persone in modo più attento alla relazione (a vantaggio di tutti i lavoratori) e la possibilità di rafforzare la propria immagine aziendale attraverso un'azione sociale concreta e visibile. Ha funzionato il modello sperimentale che ha visto la cooperativa come "collante" fra l'ente pubblico (in questo caso Sild) e ditte private, in quanto, per il modo flessibile di lavorare e per come viene recepita la cooperativa dal territorio, si sono riusciti ad innescare meccanismi fiduciosi tali da superare barriere culturali, organizzative, logistiche. La reputazione aziendale è sicuramente aumentata grazie anche all'attività di catalizzatore e animatore svolta dal barista ideatore del primo corso, Vito Schiavo. La scelta infatti non è stata travisata dalle persone come attività di promozione e marketing, ma al contrario si è manifestata fin da subito una forte riconoscenza per il progetto che si è riusciti a mettere in campo. All'interno dell'impresa la scelta di sostegno al progetto della Bula attraverso un primo step di valutazioni dei locali è stata condivisa fra le otto persone che lavorano ad Artcafé. Inserendosi all'interno di un gruppo già affiatato di collaboratori, l'attività a sfondo sociale ha sicuramente contribuito ad un ulteriore miglioramento del clima aziendale.

Rispetto al progetto nel suo insieme, si è riscontrata una risposta inattesa da parte di nuove aziende (bar), non appartenenti al circuito Artcafé, che si sono proposte spontaneamente, sollecitate dalle informazioni apprese dalla stampa e/o dalla conoscenza pregressa del formatore. Tali disponibilità hanno ampliato ulteriormente le possibilità di progettazione futura. L'attività ha dimostrato che i ragazzi, se adeguatamente preparati e collocati in determinate strutture e aziende, possono svolgere il lavoro in modo totalmente autonomo. Secondo il referente di Artcafé, anche se questo tipo di sensibilità non è ancora sufficientemente diffusa, affinché l'iniziativa abbia successo, è necessario evitare la strumentalizzazione di queste scelte facendone un veicolo pubblicitario.

Dopo un anno dall'avvio del progetto, si può affermare che la tenuta delle relazioni è stata molto forte, tanto da produrre una concreta e ambiziosa ipotesi evolutiva, come appunto la creazione di un bar interno alla cooperativa ma rivolto all'esterno. Vi è inoltre anche la volontà di ripetere l'esperienza formativa nonché pedagogica del corso per baristi, che può essere un'attività parallela, a seconda delle esigenze dei beneficiari rispetto alla messa a punto dell'attività più imprenditoriale. Queste attività quindi potrebbero dare un forte ritorno in termini di creazione di imprenditorialità e quindi di ricadute positive in ambito di inserimento lavorativo e in generale occupazionale a livello territoriale. Il progetto, ancora in fieri, è nato ancora una volta da un'idea del vulcanico barman Vito, e prevede la possibilità di adibire un locale all'interno della Bula

a bar, rivolto però all'esterno e gestito interamente da persone con disabilità adeguatamente formate. Il punto fermo del progetto rimane appunto il fatto di creare una vera e propria attività di business, presso cui vengono venduti i prodotti. Anche in questo caso Artcafé ha deciso di mettere a disposizione della Bula le proprie competenze. Il progetto, inoltre, coinvolge anche un altro soggetto della vita sociale parmense, fino a questo momento non attivato nel progetto di inserimento lavorativo, ovvero l'ASCUM. All'Associazione è stata richiesta l'assistenza alla cooperativa in tutti gli aspetti burocratici. Il referente di Artcafé sottolinea come l'attività svolta a favore della Bula in questo secondo momento, ovvero quella di assistenza e supporto per l'apertura dello speciale punto vendita, rientri nelle attività svolte dall'impresa anche nei confronti di situazioni "normali". L'azienda infatti, già come mission specifica, al fine di promuovere proprio nuove imprenditorialità, accompagna chi vuole investire nel settore. Tutta l'attività si situa inoltre all'interno di un cambiamento interno alla cooperativa che da cooperativa sociale A è passata ad avere anche un ramo B: questo punto dovrebbe poter favorire verso una vera e propria autoimprenditorialità guidata, grazie al supporto degli educatori e di corsi che rientrano nel percorso di una cooperativa sociale A. Si può parlare di una contaminazione avvenuta dentro la cooperativa, portatrice anche di alcune contrapposizioni interne fra tradizione e innovazione. Aprirsi al *profit* infatti, anche per una cooperativa sociale generalmente molto aperta verso il territorio come la Bula, risulta di per sé rivoluzionario e particolarmente sfidante, ma anche assolutamente necessario per la cooperazione in generale (per sfuggire ad un rischioso atteggiamento di chiusura). Proprio questa commistione e interazione di soggetti è la chiave di svolta per una nuova risposta del welfare ai bisogni del territorio.

3.6.3. Dimensioni di valore sviluppate

Rispetto al valore sociale e comunitario

La costruzione dei percorsi di formazione destinati a persone con difficoltà parte da una iniziativa tutta personale e che è risultata in grado di coinvolgere diversi soggetti aggregando istanze e competenze differenti e dando luogo a risposte nuove rispetto al tema dell'inclusione sociale.

Il progetto ha trovato, nella sua fase realizzativa, forme diverse di relazione con i soggetti pubblici sapendone valorizzare l'apporto ed i ruoli. Gli spazi stessi dove l'azione si è sviluppata rappresentano simbolicamente l'elemento di una interlocuzione che è stata in grado di promuovere partecipazione e condivisione di una nuova opportunità.

L'integrazione delle competenze è avvenuta attraverso processi relazionali che hanno posto in valore le specifiche identità e saperi e hanno consentito una fluidità ed efficacia dei processi operativi finalizzati all'inserimento ma anche al riconoscimento formale delle competenze acquisite dai beneficiari.

Nel tempo, il progetto ha visto inoltre l'inserimento di altri soggetti presenti sul territorio e una loro effettiva attivazione. Il progetto ha dato luogo a relazioni stabili tra i partner coinvolti che hanno generato nuove ipotesi ed evoluzioni dell'attività.

L'attenzione suscitata nei media locali ha consentito, sia in fase di realizzazione che in quella successiva, la diffusione dell'iniziativa presso la comunità allargata. La costruzione di specifici strumenti di comunicazione e la messa a punto di momenti di confronto hanno completato l'opera di sensibilizzazione.

Le attività realizzate sono, per la parte relativa ai finanziamenti ricevuti, oggetto di rendicontazione.

Rispetto al valore istituzionale

Gli attori pubblici coinvolti sono stati capaci di riconoscere il valore innovativo dell'iniziativa trovando, con gli altri soggetti attuatori, formule adeguate che consentissero l'utilizzo di fondi pubblici coerentemente con le regole esistenti ma anche funzionali alle finalità identificate. I servizi di inserimento lavorativo, l'Azienda Sanitaria Locale hanno avuto un ruolo attivo nella realizzazione delle attività e nel riconoscimento formale delle competenze acquisite dai partecipanti.

Il riconoscimento del valore dell'iniziativa è stato portato al grande pubblico anche attraverso l'assegnazione di un premio ad alto valore simbolico.

Rispetto al valore economico

Le persone coinvolte in fase di progettazione e realizzazione si sono caratterizzate per la loro sensibilità individuale verso le problematiche sociali che sono state in grado di trasferire nella dimensione organizzativa e professionale. L'intuizione che anche ambiti lavorativi come i bar e i ristoranti, luoghi dedicati alla dimensione "sociale" *tout court* e comunque forse lontano dal disagio, potessero rappresentare possibili contesti di inserimento appare di per se significativa così come la figura professionale scelta legata spesso a immagini di *glamour* e lucidità.

La rappresentazione più evidente di una cultura organizzativa che assume la dimensione sociale come spazio di relazione con i propri clienti si è manifestata attraverso l'utilizzo della rete commerciale interna all'impresa che ha rappresentato il vero veicolo per il posizionamento dei partecipanti al corso presso ristoranti e bar. Questa nuova dimensione ha irrobustito i processi di aggregazione e di condivisione interni contribuendo a legare il concetto di qualità dei prodotti, come elemento discriminante nella relazione commerciale, a quello di responsabilità sociale che si esprime nel "farsi carico" e non come mera opportunità pubblicitaria.

La vocazione, già presente, di supportare nuove iniziative imprenditoriali è stata messa a disposizione di una nuova esperienza che vedrà coinvolti gli stessi soggetti del progetto.

La contaminazione culturale è stata bilaterale, il progetto è stato vissuto dalla cooperativa come un'opportunità di revisione sia di processi operativi che di visioni e approcci al contesto.

Capitolo 4. Evidenze emerse dai casi di studio

4.1. Il valore condiviso generato

4.1.1. Modalità di generazione del valore condiviso

Come visto nel primo capitolo, l'impresa può assumere ruolo attivo all'interno della società e contribuire alla produzione di valore aggiunto economico, sociale e istituzionale generando *valore condiviso* e rispondendo ai bisogni comunitari (cfr. Figura 1.14).

La creazione di *valore condiviso* da parte dell'impresa può assumere due diversi connotati a seconda che esso sia prodotto per i cosiddetti *stakeholder* primari (i dipendenti) o secondari (soggetti esterni all'azienda). Nel primo caso parliamo di *welfare aziendale*, ovvero di un *welfare* di tipo contrattualistico, vincolato alla presenza di un rapporto di lavoro stabile e contrattualizzato. Mentre nel secondo caso le imprese intraprendono azioni in ambito sociale che mirano ad ampliare il benessere di tutta la comunità a prescindere dal rapporto contrattuale. Per maggiore chiarezza, tale concetto è rappresentato visivamente nella figura 4.1 dove il *valore condiviso* viene suddiviso in due parti: *welfare aziendale* e *attività sociali comunitarie*.

La presente ricerca ha voluto esplorare in particolar modo la seconda tipologia di *valore condiviso*: *valore condiviso non contrattualizzato*. In quest'ottica, nel terzo capitolo si sono analizzati alcuni casi virtuosi attivi in Emilia-Romagna individuando quattro modi differenti di generare valore condiviso, ovvero quattro diverse modalità di risposta ai bisogni della comunità, ognuna caratterizzata da tratti distintivi propri (Figura 4.2).

La prima modalità di generazione di valore condiviso consiste nella creazione di *capitale sociale attraverso strette relazioni territoriali tra le piccole e medie imprese e la comunità*. Le esperienze di inclusione lavorativa di soggetti svantaggiati nelle PMI e dei percorsi educativo-formativi realizzati in collaborazione con le aziende, infatti, creano un presidio sociale nel territorio attraverso la rete commerciale. L'inclusione sociale e il pre-avviamento lavorativo di persone con disabilità all'interno di imprese commerciali permette ai beneficiari di accrescere le loro abilità lavorative e relazionali attraverso l'esperienza socio-occupazionale in luoghi non protetti e a stretto contatto con il pubblico. D'altra parte, in questo modo, le imprese si costituiscono parte attiva nella creazione di valore condiviso attraverso il sostegno di progetti per il benessere della comunità e la collaborazione con il Terzo Settore nel ridurre situazioni di disagio.

Nel progetto "Non Congelateci il Sorriso", invece, le PMI si trasformano in "educatori informali" contribuendo alla realizzazione di una "comunità educante". In questo caso le piccole imprese (gelaterie artigiane) migliorano il benessere della comunità collaborando con scuole e famiglie in percorsi di sicurezza e prevenzione al disagio contribuendo alla diffusione di tali percorsi grazie alla loro capillarità nel territorio e il loro ruolo di centro di aggregazione.

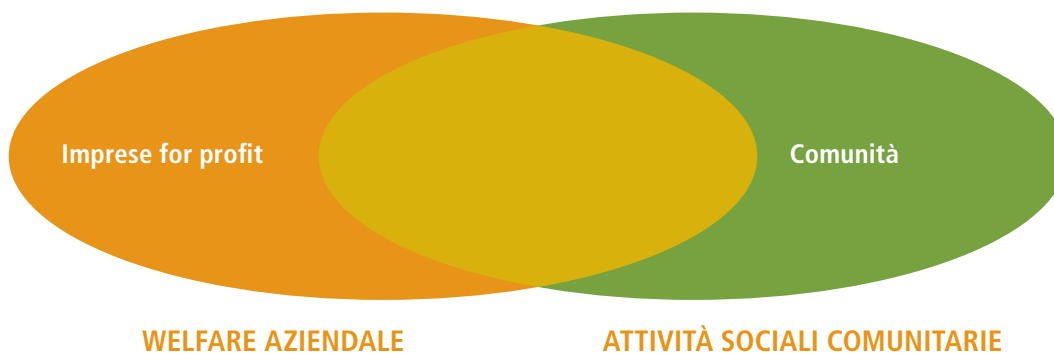


Fig. 4.1. Le componenti del valore condiviso



Figura 4.2. Modalità di generazione del valore condiviso

La seconda modalità è rappresentata dalla *creazione di una filiera produttiva che includa imprese sociali e imprese profit-oriented*. In questo modo viene a crearsi una stretta interrelazione tra la comunità e la produzione di valore in sé attraverso il rapporto tra imprese e, come nel caso "Alici per gli Amici", cooperative sociali di tipo B. Tali collaborazioni garantiscono un'attività lavorativa continuativa per i soggetti svantaggiati inseriti all'interno delle cooperative sociali a cui sono affidate le commesse, consentendo il raggiungimento di un duplice obiettivo: da una parte, la diminuzione degli interventi assistenziali e dei costi del welfare locale attraverso la possibilità per le cooperative di tipo B di inserire nuovi soggetti nei processi formativi, lavorativi e integrativi; dall'altra, la possibilità per l'impresa di generare al contempo *valore economico* (la produzione di beni e servizi), *valore sociale* (inclusione di soggetti svantaggiati) e *valore istituzionale* ("facendosi carico" di un bisogno sociale del territorio).

La terza modalità racchiude invece *le grandi cooperative e le grandi imprese impegnate nel campo del riuso o della redistribuzione di beni all'interno della comunità mediante il coinvolgimento di organizzazioni non profit*. Rientrano in questa categoria esempi come "Portobello", l'"Emporio di Parma" e "Cibo Amico". In tali esperienze le aziende e le grandi cooperative produttrici e di consumo cedono ai progetti prodotti (*food e non food*) ancora edibili ma non più commercializzabili, o prodotti non distribuibili sul mercato a causa di errori di produzione (naturalmente non dannosi). I beni donati vengono redistribuiti gratuitamente a soggetti e famiglie in accertata condizione di disagio e difficoltà economica. I benefici di quest'azione sono sia sociali che ambientali. Il riutilizzo delle eccedenze contribuisce alla riduzione dei rifiuti e al risparmio energetico evitando lo spreco di acqua, energia e consumo di terreno necessari alla produzione di alimenti. Il recupero dei prodotti favorisce inoltre un risparmio economico consentendo alle organizzazioni *non profit* e alle istituzioni di investire le risorse prima destinate all'acquisto di alimenti per i meno abbienti in altri progetti e politiche sociali. Dal punto di vista sociale, le iniziative danno un sostegno efficace verso le fasce deboli della popolazione rispondendo al bisogno di supporto per le persone vulnerabili in modo differente, coinvolgendo diversi attori sociali in progetti di comunità.

Infine, l'ultima modalità comprende casi di volontariato d'impresa, esempi tipici di welfare di comunità in cui i lavoratori dell'impresa dedicano parte del loro tempo per iniziative a favore della comunità. I percorsi di volontariato sono progettati in modo congiunto con le organizzazioni non profit del territorio di riferimento attraverso la condivisione di obiettivi da raggiungere e di modalità operative. Il volontariato d'impresa porta benefici a diversi livelli: personale (a livello di singolo dipendente), aziendale e comunitario. La comunità e il Terzo Settore possono beneficiare dell'impegno costante e strutturato di nuovi volontari che, attraverso il loro coinvolgimento diretto in associazioni e progetti, collaboreranno alla riduzione delle situazioni di disagio e bisogno presenti sul territorio. La collaborazione tra cittadini (dipendenti), imprese e Terzo Settore, inoltre, rafforzerà la coesione sociale e il senso di comunità. Per l'impresa tali iniziative consentono

il miglioramento dell'immagine aziendale e maggiore visibilità verso l'esterno e quindi un ritorno positivo anche a livello economico. Le esperienze di volontariato rappresentano anche momenti formativi: strumenti per migliorare l'*empowerment* delle competenze trasversali dei dipendenti (adattabilità a nuovi contesti, comunicazione, relazioni interpersonali, etc.), il *team building* e le motivazioni del personale. Infine a livello personale i lavoratori hanno l'opportunità di impegnarsi direttamente a sostegno della comunità migliorando la propria autostima e fiducia in sé stessi e, nel contempo, migliorano il clima aziendale in termini di relazioni, *team building* e adesione ai valori aziendali.

Questa suddivisione è il risultato dei casi studio esaminati e descritti nel terzo capitolo. A questo proposito la Figura 4.3. colloca i casi studio all'interno delle quattro modalità individuate di generazione di valore condiviso per comprendere come questi si posizionano nelle diverse aree.

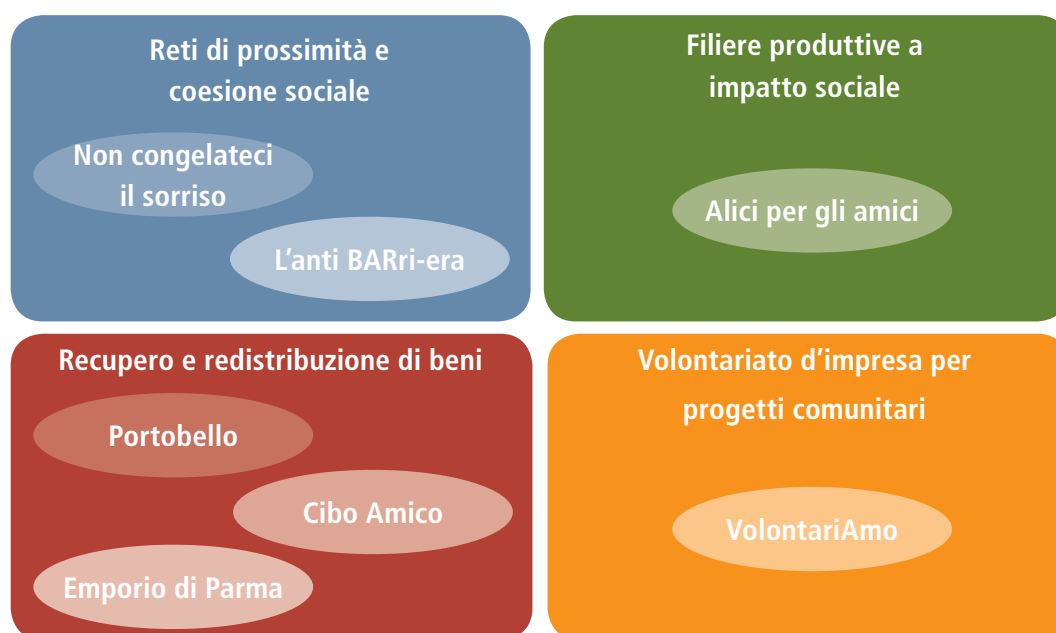


Fig. 4.3. Posizionamento dei casi studio analizzati

4.1.2. Internalizzare il valore condiviso da parte delle imprese

La generazione di valore condiviso non contrattualizzato per la realizzazione di attività sociali comunitarie ha ricadute sia interne (ad esempio in termini di efficientamento, di cultura d'impresa, di crescita delle competenze del personale dipendente), che esterne all'impresa influenzando sul miglioramento della coesione sociale, sul rapporto con la Pubblica Amministrazione, etc.

A partire dai casi studio analizzati si sono individuate quattro modalità secondo cui l'impresa recepisce e internalizza la creazione di valore condiviso, ovvero gli ambiti in cui l'impresa costruisce il proprio valore a partire dalle attività sociali comunitarie non contrattualizzate (Figura 4.4).

La generazione di valore condiviso in alcuni casi diviene parte integrante dell'*identità aziendale* e, quindi, elemento reputazionale fondamentale che rende l'impresa riconoscibile e la identifica come organizzazione che contribuisce al benessere della società nel suo complesso. In questo caso l'impresa considera la creazione di valore per la comunità in termini strategici come elemento qualificante per la propria reputazione e il miglioramento della propria immagine. Si richiama a tal proposito il caso del progetto "*VolontariAmo*" che ha avuto un impatto positivo in termini reputazionali e di miglioramento della relazione tra l'azienda ed



Fig. 4.4. Modalità di internalizzazione del valore condiviso da parte dell'impresa

i propri clienti in quanto percepito come forma di innovazione e punto di forza del gruppo CMS. In secondo luogo la generazione di valore condiviso ha delle ricadute nella *cultura d'impresa*. La cultura è lo schema di assunti fondamentali che un'impresa ha sviluppato nell'affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno a alla sua integrazione interna, considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi (Schein, 1990). In questo caso avviene all'interno dell'impresa una trasformazione della cultura aziendale che identifica il rapporto con il territorio e la creazione di valore per esso come volano economico per l'impresa. In alcuni casi analizzati i progetti di natura sociale hanno causato una profonda revisione dei valori aziendali portando all'interno della cultura d'impresa principi quali il rispetto e l'accoglienza della diversità, importanza dell'ascolto, della comunicazione e dell'empatia. Tale trasformazione ha portato all'alterazione dei processi di gestione delle relazioni sia interne che esterne all'azienda (ad esempio si vedano i casi "Non Congelateci il Sorriso", "VolontariAmo", "Alici per gli Amici", "L'AntiBARriera").

Le attività sociali comunitarie, inoltre, possono accrescere le competenze del personale ed in generale dell'organizzazione, soprattutto nella dimensione relazionale. Tali attività, come già accennato nel caso del volontariato d'impresa, sono momenti formativi per tutti i livelli dell'organizzazione aziendale, possibilità di migliorare le competenze trasversali legate alle relazioni interpersonali, all'adattabilità in ambiti diversi da quello lavorativo tradizionale e il team building migliorando al contempo il clima aziendale e l'adesione dei propri dipendenti ai valori d'impresa.

Infine l'impresa genera valore internamente anche in relazione *all'efficientamento e al miglioramento dei processi produttivi* ottenendo ritorni economicistici. Tale caratteristica è ad esempio riscontrabile nei casi ricompresi nell'area denominata di "recupero e redistribuzione di beni", dove le imprese migliorano la loro efficienza, da un lato, non provvedendo più allo smaltimento dei beni non commercializzabili e, dall'altro, revisionando le proprie linee di produzione alla luce dell'evidenza di eccessivi sprechi.

4.1.3. Espressioni del valore condiviso per la comunità

A livello comunitario il valore generato si esprime in diverse dimensioni (Figura 4.5): nel rafforzamento della coesione sociale, nel rapporto con il territorio e la creazione di valore per esso, nel rapporto con la Pubblica Amministrazione e nel rispondere alla domanda di servizi.

Il valore più immediato riscontrato a livello comunitario è sicuramente legato agli effetti positivi che le azioni hanno sui *beneficiari*, gli utenti, i cittadini e la società in generale. Tuttavia, le attività sociali comunitarie implementate dalle aziende valorizzano beni che non esauriscono i loro effetti sui soggetti beneficiari, ma



Fig. 4.5. Modalità di espressione del valore condiviso generato

producono *esternalità positive sul territorio e per il territorio* attraverso la riqualificazione e il recupero di tradizioni, lo sviluppo dell'imprenditorialità sociale, la costruzione di servizi per rispondere alle esigenze specifiche di quella comunità, etc. Il valore comunitario diviene quindi la valorizzazione del territorio in un'ottica di sviluppo locale. Si richiamano a tal proposito i casi "Non Congelateci il Sorriso", "Alici per gli Amici" e "L'antiBARRiera" che concorrono allo sviluppo locale attraverso il coinvolgimento della comunità (cittadini e imprese) nel rispondere ai bisogni emergenti e il recupero di tradizioni artigiane in disuso (come la conservazione e la trasformazione delle alici).

Per *coesione sociale* si intende la presenza di relazioni sociali forti, costruite su appartenenza o solidarietà territoriale: l'insieme dei comportamenti e dei legami di affinità e solidarietà tra individui o comunità, tesi ad attenuare in senso costruttivo disparità legate a situazioni sociali, economiche, culturali, etniche. Le attività sociali comunitarie attuate dalle imprese analizzate rafforzano questo legame attraverso la costruzione di nuove forme di socialità e di collaborazione nel territorio. Tale valore comunitario è riscontrabile in varie forme in tutti i casi analizzati, come evidenziato dalle tabelle riassuntive collocate in calce a questo paragrafo.

Infine, il valore generato dalle attività imprenditoriali influisce in alcuni casi sul rapporto con la Pubblica Amministrazione. La collaborazione su progetti specifici con Enti Locali o scuole crea valore condiviso nel *miglioramento della qualità dei servizi pubblici*, nell'apporto di maggiori risorse e la co-produzione e co-progettazione di servizi. Questa caratteristica è particolarmente evidente all'interno del progetto "Non Congelateci il Sorriso" la cui dimensione educativa ha avuto risultati talmente positivi nel territorio che le attività sono diventate parte integrante dei progetti scolastici e inserite nelle strategie educative degli istituti scolastici coinvolti.

Alla luce di quanto appena descritto, un ulteriore esercizio utile è analizzare singolarmente i casi studio della presente ricerca per comprendere dove si possono individuare le dimensioni di valore descritte in questo capitolo (interne all'impresa o comunitarie). Le tabelle di seguito riportano, quindi, per ogni caso i valori generati, evidenziando la loro capacità di produrre valore.

1. NON CONGELATECI IL SORRISO

Valore interno all'impresa	Valore comunitario
Identità aziendale	Effetti positivi sui beneficiari
Cultura d'impresa	Valorizzazione del territorio
	Coesione Sociale
	Miglioramento della qualità dei servizi pubblici

2. CMS COSTRUZIONI MECCANICHE

Valore interno all'impresa	Valore comunitario
Cultura d'impresa	Effetti positivi sui beneficiari
Competenze dell'organizzazione	Coesione Sociale

3. PORTOBELLO – Emporio Sociale di Modena

Valore interno all'impresa	Valore comunitario
Efficientamento e miglioramento dei processi produttivi	Effetti positivi sui beneficiari
	Coesione Sociale

4. EMPORIO DI PARMA

Valore interno all'impresa	Valore comunitario
Efficientamento e miglioramento dei processi produttivi	Effetti positivi sui beneficiari
Competenze dell'organizzazione	Coesione Sociale

5. CIBO AMICO

Valore interno all'impresa	Valore comunitario
Efficientamento e miglioramento dei processi produttivi	Effetti positivi sui beneficiari
	Coesione Sociale

6. AMICI PER LE ALICI

Valore interno all'impresa	Valore comunitario
Identità aziendale	Effetti positivi sui beneficiari
Cultura d'impresa	Coesione Sociale
Efficientamento e miglioramento dei processi produttivi	Valorizzazione del territorio
Competenze dell'organizzazione	

7. L'ANTIBARRIERA

Valore interno all'impresa	Valore comunitario
Cultura d'impresa	Effetti positivi sui beneficiari
	Valorizzazione del territorio
	Coesione Sociale

4.1.4. Il valore condiviso in prospettiva futura

Come già affermato, quello del *valore condiviso* è un concetto e conseguente pratica attualmente in divenire: le imprese *for profit*, che fino a qualche tempo fa erano per lo più orientate alla massimizzazione del profitto quale obiettivo primario, oggi – anche alla luce dei cambiamenti indotti dalla crisi globale e dal conseguente cambio di direzione dal lato della domanda di servizi di natura sociale – si aprono ad un nuovo modello di produzione, quello appunto dello *shared value*, diventando così parte di quella pluralità di attori chiamati a concorrere alla realizzazione della cd. *responsabilità sociale condivisa*, tema centrale anche a livello europeo. Recentemente, infatti, è stata adottata dal Consiglio di Europa la Carta per la Responsabilità sociale condivisa³⁹ con la quale viene affermata la stringente necessità di promuovere l'accordo tra una molteplicità di soggetti aventi differente natura affinché sia possibile riuscire a sistematizzare una mutua assunzione di impegni e doveri reciproci tra loro in materia di politiche pubbliche. Il documento si prefigge quale fine ultimo la realizzazione di una società inclusiva rispetto a diseguaglianze, povertà, precarietà e discriminazioni attraverso la promozione dei diritti umani e della dignità delle persone, della coesione sociale e del benessere come base di una cittadinanza democratica. Il documento prevede, inoltre, il coinvolgimento di una pluralità di soggetti che sono chiamati ad assumersi la propria parte di responsabilità assumendo comportamenti ed implementando azioni volti a perseguire il fine ultimo di cui appena detto in una prospettiva che assicuri giustizia sociale, sostenibilità e solidarietà intergenerazionale.

Tra le tipologie di soggetti menzionati nella Carta della Responsabilità sociale condivisa vengono specificatamente nominate le imprese *for profit*, le quali "sono incoraggiate ad adattare i propri modelli di *governance* e di *management* ai principi della responsabilità sociale condivisa, in modo da:

- a. ripensare i propri obiettivi e modalità di funzionamento, tenendo presente il proprio impatto sulle comunità in cui operano;
- b. ricercare vantaggi competitivi duraturi tenendo presente i valori e i bisogni sociali e adattando i processi di produzione di conseguenza;
- c. tenere presente la prospettiva dei lavoratori, dei consumatori e delle organizzazioni della società civile più rilevanti nel processo decisionale;
- d. sviluppare modalità di gestione delle relazioni e dei conflitti, sia internamente che con gli stakeholder della comunità e dei territori in cui sono geograficamente collocati, caratterizzate da dialogo, fiducia e rispetto reciproco;
- e. pubblicare periodicamente relazioni sull'impatto sociale delle proprie attività".

L'assunto teorico della presente ricerca e, di conseguenza, i casi studio analizzati a darne dimostrazione pratica, si inseriscono nella prospettiva contenuta nella Carta della Responsabilità sociale condivisa redatta dal Consiglio d'Europa. L'impresa, come più volte ribadito, concorre alla creazione di valore per la società, processo dal quale essa stessa è in grado di trarre valore attraverso diverse modalità (cfr. § 4.1.2). Quello dell'impresa non è più quindi un "mondo a parte", bensì è oggi sempre più integrato con gli "altri mondi" di cui si compone la società, sfere i cui obiettivi tendono a convergere verso la produzione di benessere per le comunità di riferimento.

39. Recommendation CM/Rec(2014)1 of the Committee of Ministers to member States on the Council of Europe Charter on shared social responsibilities.

CONCLUSIONI

L'emergenza in termini di ripensamento delle politiche sociali è oramai data per assodata. Intervenire in tal senso non significa certamente solo massimizzare l'efficienza delle azioni messe in campo in ambito sociale, quando piuttosto percorrere un tentativo che va nella direzione di un cambiamento di prospettiva. Portando cioè all'interno della costruzione delle politiche sociali un nuovo *modus operandi* in grado di modificare profondamente il pensiero che fino ad oggi ha interpretato tutto ciò che ruota intorno al tema del welfare attraverso una prospettiva meramente redistributiva.

La presente ricerca ha voluto offrire un contributo in questa direzione. Prendendo le mosse dal precedente studio realizzato, *Un altro welfare: esperienze generative* (2011), in cui veniva data evidenza del contributo in termini "aggiuntivi" da parte del Terzo Settore alla costruzione di politiche capacitanti – contributo che si esplicitava all'interno del rapporto con la Pubblica Amministrazione –, è stata sviluppata una prospettiva teorica (quella della produzione di *valore condiviso*) ed è stata data evidenza ad un modello di ideazione ed attuazione delle politiche sociali (dal *governo* alla *governance*) che vanno nella direzione della costruzione di un welfare di comunità.

La visione prospettica che ne è alla base è totalmente differente rispetto a quanto postulato dal modello tradizionale di welfare state. Mentre quest'ultimo è un modello in cui lo Stato assumeva il compito, in maniera "paternalistica", di redistribuire le risorse per ridurre le disuguaglianze generate da una produzione di ricchezza iniqua da parte di un mercato non totalmente inclusivo, il modello di welfare di comunità postula il coinvolgimento fin dal principio dei differenti attori della società: Stato, mercato, Terzo Settore e cittadini. L'attenzione ai bisogni della collettività e la revisione del sistema delle tutele in senso partecipativo e comunitario implicano, infatti, un'attenta e seria riflessione non solo sul mantenimento dei livelli di equità e di qualità delle prestazioni, ma anche sul coinvolgimento attivo degli attori che interagiscono con il sistema pubblico in ottica di *sussidiarietà circolare*.

In questo modo, il welfare diventa un *asset*, un'infrastruttura fondamentale per la Pubblica Amministrazione, il non profit e il mondo imprenditoriale, imprescindibile nel percorso di costruzione di un nuovo modello di sviluppo che permetta, da un lato, di uscire dalla situazione di crisi e, dall'altro, di garantire migliori prospettive future, sia da un punto di vista economico che sociale. All'interno di questo rinnovato scenario, infatti, i piani su cui gli interessi dei singoli attori si posizionano vengono ad intersecarsi, creando uno spazio in cui si genera valore condiviso.



Tale valore nasce dal fatto che i soggetti coinvolti mettono insieme obiettivi e mezzi per attivare percorsi di *co-produzione* al fine di individuare nuove soluzioni a bisogni sociali, emergenti e non, ovvero di avviare processi di *innovazione sociale*. In tal senso, le molteplici *dimensioni* (*economica, sociale comunitaria ed istituzionale*), che convergono nella produzione di valore condiviso vengono a concorrere congiuntamente nella costruzione del welfare di comunità quale modello di welfare in grado di fronteggiare la crescente diffusione di vulnerabilità delle persone, intesa in particolar modo come carenza in termini di reti relazionali in cui la persona è inserita (Venturi e Rago, 2012). Un welfare che si sostanzia, quindi, nella *relazione* quale elemento imprescindibile per lo sviluppo di politiche in ambito sociale che siano quanto più inclusive e in grado di affrontare il problema delle disuguaglianze e incrementare i livelli di benessere della società.



Se anche la strategia europea (Europa 2020) va nella direzione di adottare misure del benessere in grado di integrare il PIL, che tengano conto sempre più, ad esempio, anche del valore prodotto in termini di efficienza energetica, educazione e formazione, misure di supporto al mercato del lavoro, imprenditorialità, innovazione sociale nonché investimenti nell'economia sociale e nella *green economy*, in risposta alla necessità di focalizzarsi su un approccio alla crescita economica più equo ed inclusivo ed in grado di promuovere lo sviluppo sostenibile, la debellazione della povertà, la felicità e il benessere dell'intera popolazione, tale direzione deve essere intrapresa anche dalle politiche sociali a livello nazionale, regionale e locale. Infatti, come sostiene Joseph E. Stiglitz: "Ciò che noi misuriamo influenza le nostre azioni. Se usiamo indicatori sbagliati, ci sforzeremo di raggiungere obiettivi altrettanto sbagliati". Ciò a dire che assumere una prospettiva alla crescita economica e allo sviluppo diversa, maggiormente capacitante (*à la Sen*), conduce necessariamente ad una rilettura del modello di welfare da adottare, le cui azioni si collocano, così, all'interno di quello spazio di azione congiunta di pubblico, privato *for profit* e privato *non profit* che genera valore condiviso. Un modello di welfare che in Emilia-Romagna trova terreno fertile e, come messo in luce dalla presente ricerca, ha già iniziato a dare i suoi frutti.

Allegato 1

Titolo del progetto	Ambito prevalente	Territorio
Non Congelateci il Sorriso	Preventivo Bullismo/Educativo/Adolescenti	Rimini
Caregiver Day	Sociale/Sanitario	Regione Emilia-Romagna
Asilo Nido Cornelia	Prima Infanzia/Educativo	Imola
Enterprise Business game	Educativo/Presidio	Ravenna
Insieme per creare valore sociale	Inserimento lavorativo/Svantaggio	Faenza
Cooperativa Parma 80	Housing/vulnerabilità	Parma
Recupero derrate alimentari	Contrasto disagio economico/vulnerabilità	Regione Emilia-Romagna
È ora di cambiare tono	Contrasto alla violenza sulle donne	Regione Emilia-Romagna
Trasporto Sociale Sanitario	Sociale/Sanitario	Carpi
La strada come stile di vita	Prevenzione/cura e lavoro	Regione Emilia-Romagna
Una rete tra le reti	Inclusione sociale	Regione Emilia-Romagna
CMS Costruzioni Meccaniche	Volontariato d'impresa; welfare di comunità (sociale/sanitario, educativo, ecc.)	Modena
Portobello - emporio sociale Modena	Contrasto disagio economico/vulnerabilità	Modena
Emporio Parma	Contrasto disagio economico/vulnerabilità	Parma
Welfare Italia Forlì	Cura	Forlì
Progetto Believe Me	Educativo/Presidio	Carpi
Progetto Arca	Recupero e smaltimento rifiuti	Nonantola (MO)
Cibo Amico	Contrasto disagio economico/vulnerabilità	Modena
Laboratorio Protetto	Inserimento lavorativo/Svantaggio	Modena
Noi ci siamo. Insieme per non essere soli	Sociale/Sanitario	Bologna
L'antiBARRIERA: dal chicco di caffè alla tazzina attraverso diverse abilità	Sociale/Sanitario	Parma
La Meridiana: una rete per i giovani	Educativo/Presidio	Casalecchio (BO)
Alici per gli amici	Inserimento lavorativo/Svantaggio	Ferrara
Casa dell'Acqua	Sostenibilità ambientale	Rimini
Mercato del Contadino	Educativo/valorizzazione risorse	Rimini

Bibliografia

- **Acemoglu, D., Robinson, J.** (2013), *Perché le nazioni falliscono. Alle origini di potenza, prosperità e povertà*, Milano, Il Saggiatore.
- **Aoki, M.** (2001), *Toward a Comparative Institutional Analysis*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
- **Araujo, V.** (2009), "Povertà", in L. Bruni e S. Zamagni, *Dizionario di economia civile*, Roma, Città Nuova.
- **Arena G., Cotturri G.** (a cura di) (2010), *Il valore aggiunto. Come la sussidiarietà può salvare l'Italia*, Carocci, Roma.
- **Assifero** (a cura di) (2012), "Filantropia d'impresa: da costo a investimento", in: <http://www.assifero.org/A_NOTIZIA_01.php?IDNotizia=4576&IDCategoria=303>.
- **Bateson, G.** (1976), *Verso un'ecologia della mente*, Milano, Edizioni Adelphi.
- **Belardinelli, S.** (2005), *Welfare community e sussidiarietà*, Milano, Egea.
- **Bertin, G.** (2012), "Crisi e processi di cambiamento dei sistemi di welfare", in *Rivista Italiana di Sociologia*, vol. 2, pp. 1-13.
- **Bettoni, M.** (2012), "La voce dei protagonisti", in C. Gori (a cura di), *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento private nel welfare sociale*, Milano, FrancoAngeli.
- **Bettoni, M., Tidoli, R.** (2012), "Il welfare aziendale", in C. Gori (a cura di), *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento private nel welfare sociale*, Milano, FrancoAngeli.
- **Bockstette, V., Stamp, M.** (2013), *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R) evolution*, FSG, Boston.
- **Breyton, M., Petrini, E.** (2012), "Il framework di riferimento", in Impronta Etica e SCS Consulting (a cura di), *Il contributo dell'impresa responsabile nella creazione di valore per il territorio*, in: <<http://www.improntaetica.org/file/docs/impresa%20responsabile%20alta%20totale.pdf>>.
- **Bruni, L., Zamagni, S.** (2004), *Economia Civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Bologna, Il Mulino.
- **Censis** (a cura di) (2012), *46° Rapporto annuale sulla situazione sociale del Paese*, FrancoAngeli, Milano.
- **Chaves, R., Monzón, J.L.** (2012), *The Social Economy in the European Union*, in <<http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.publications.83>>.
- **Checchi, D.** (2012), *Disuguaglianze diverse*, Il Mulino, Bologna.
- **Cipolla, C.** (a cura di) (1998), *Il ciclo metodologico della ricerca sociale*, Milano, FrancoAngeli.
- **Colozzi, I.** (2012), "Dal vecchio al nuovo welfare. Due proposte per favorire la transizione", in I. Colozzi (a cura di), *Dal vecchio al nuovo welfare*, FrancoAngeli, Milano.
- **Consiglio d'Europa** (a cura di) (2011), *Towards a Europe of shared social responsibilities: challenges and strategies*, Trends in Social Cohesion, n. 23, in <http://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialcohesiondev/source/Trends/Trends_23_EN.pdf>.
- **Cotturri, G.** (2009), *Cittadinanza attiva e sussidiarietà circolare*, Relazione al convegno "I Parlamenti regionali come luoghi della democrazia. Le esperienze di e-democracy" promosso dal Consiglio Regionale dell'Umbria, con il patrocinio del Foromez, a Perugia il 27-28 novembre 2008, in <<http://www.labsus.org/media/COTTURRI.doc>>.
- **Degli Antoni, G.** (2006), "Capitale sociale e crescita economica: una verifica empirica a livello regionale e provinciale", *Rivista Italiana degli Economisti*, 3, pp.363-393.
- **Degli Antoni, G., Sacconi, L.** (2009), "Responsabilità sociale d'impresa" in L. Bruni e S. Zamagni (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, Roma, Città Nuova.
- **Devastato, G.** (2009), *Nel nuovo welfare. Agire riflessivo e produzione di beni comuni*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.
- **Draghi, M.** (2013), *Lectio magistralis* tenuta in occasione del conferimento della *laurea honoris causa*, Roma, Luiss "Guido Carli".
- **Durkheim, E.** (1898), *Rappresentazioni individuali e rappresentazioni collettive (Représentations individuelles et représentations collectives)*.

- **European Commission (eds.)** (2013), *Guide to Social Innovation*, in: <http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/social_innovation_2013.pdf>.
- **Fazzi, L.** (2013), *Governance delle politiche sociali e del Terzo Settore in Italia*, in *Co-operare. Proposte per uno sviluppo umano integrale*, atti de "Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2012 – XII ed.", a cura di P. Venturi e S. Rago, Forlì, AICCON.
- **Feyerabend, P.** (1989), *Dialogo sul metodo*, Roma, Editori Laterza.
- **Ferrera, M.** (2005), *The Boundaries of Welfare. European Integration and the New Spatial Politics of Social Protection*, Oxford University Press, Oxford.
- **Fondazione Roma, Università Cattolica del Sacro Cuore** (a cura di) (2013), *Welfare 2020. Il futuro dei sistemi di protezione sociale nel nostro Paese. Executive Summary*, in: <http://www.fondazioneroma.it/documenti/Welfare_2020_executive_summary.pdf>.
- **Formez** (a cura di) (1998), *Cenni di metodo e strumenti sulla ricerca qualitativa*, in <http://www.caffe360.it/matfor/ricerca_qualitativa_per_progetto_formez.pdf>.
- **Fromm, E.** (1976), *Avere o essere*, Milano, Mondadori.
- **Giovannini, E.** (2013), "Quando co-operare conviene", in P. Venturi e S. Rago, *Co-operare. Proposte per uno sviluppo umano integrale*, atti de "Le Giornate di Bertinoro 2013 – XII Ed.", Forlì AICCON.
- **Glaser, B.G., Strauss, A.L.** (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company.
- **Gori, C.** (a cura di) (2012), *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato nel welfare sociale*, FrancoAngeli, Milano.
- **Gori, C.** (2013), "Welfare sociale, i numeri del declino", in *Il Sole 24 Ore*, 27 maggio.
- **Gottardi, D.** (2008), "Dalla responsabilità sociale d'impresa alla responsabilità di territorio", in F. Peraro, G. Vecchiato, *Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*, FrancoAngeli, Milano.
- **Istat** (a cura di) (2013), *Rapporto annuale 2013. La situazione del Paese*, in <http://www.istat.it/it/files/2013/05/Rapporto_annuale_2013.pdf>.
- **Istat, Cnel** (a cura di) (2013), *Il benessere equo e sostenibile in Italia*, in <http://www.istat.it/it/files/2013/03/bes_2013.pdf>.
- **Kania, J., Kramer M.** (2011), "Collective impact", in *Stanford Social Innovation Review*, 33, Winter.
- **Kuhn, T.** (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago, trad. it. (1978), *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino.
- **Latouche, S.** (2005), *L'invention de l'économie*, Paris, Albin Michel.
- **Lenoble, J., Maeschalck, M.** (2003), *Toward Theory of Governance: The Action of Norms*, London, Kluwer Law International.
- **Maiolini, R., Rullani, F., Versari, P.** (2013), "Rendere sociali le imprese. Impatto sociale, confini dell'impresa e rete degli stakeholder", in *Impresa Sociale*, n. 0/2013.
- **Mallone, G.** (2013), *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*, Working paper-2WEL, n.3.
- **Mancini, R.** (1996), *Esistenza e gratuità. Antropologia della condivisione*, Assisi, Cittadella editrice.
- **Mancini, R.** (2011), *La logica del dono. Meditazioni sulla società che credeva d'essere un mercato*, Padova, EMP.
- **Mazzoli G.** (2012a), "Cittadini invisibili in esodo silente dalla cittadinanza. I vulnerabili terreno di incontro sociale e politico", in *Costruire partecipazione nel tempo della vulnerabilità*, supplemento a «Animazione Sociale», 259/2012.
- **Mazzoli G.** (2012b), Per una nuova alleanza tra sociale e politico. Dare prospettiva al fare e concretezza alle strategie, in *Costruire partecipazione nel tempo della vulnerabilità*, supplemento a «Animazione Sociale», 259/2012.
- **Mazzoli, G., Pellegrino, V., Lelli, M.B., Nicoli, M.A., Paltrinieri, F., Ruozi, C., Sturlese, V.** (a cura

- di) (2013), *La programmazione locale partecipata per un welfare di comunità*, in: <http://sociale.regione.emilia-romagna.it/valori-sociali/officina-del-welfare/una-comunita-che-programma/la-programmazione-locale-partecipata-per-un-welfare/at_download/file/Toolkit%200.pdf>.
- **Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca** (a cura di) (2013), *La via italiana alla Social Innovation Agenda*, Appunti della Giornata, 21 marzo, Roma.
 - **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ministero dello Sviluppo Economico** (2012), *Piano d'Azione Nazionale sulla Responsabilità Sociale d'Impresa 2012-2014*, Roma.
 - **Murphy, E., Dingwal, R., Greatbatch, D., Parker, S., Watson, P.** (1999), *Qualitative research methods in health technology assessment: a review of literature*, *Health Technology Assessment*, 2, 16.
 - **Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G.** (2010), *The Open Book of Social Innovation*, in: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/Social_Innovator_020310.pdf>.
 - **Nicholls, A.** (2012), *The Politics of Social Entrepreneurship: Power and Social Change in International Contexts*, presentazione realizzata in occasione della 4th International Social Innovation Research Conference, Birmingham, 12-14 Settembre.
 - **Nussbaum, M.** (2002), *Giustizia sociale e dignità umana: da individui a persone*, Il Mulino, Bologna.
 - **OECD** (a cura di) (2011), *How's Life. Measuring Well-Being*, OECD Publishing, in <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264121164-en>>.
 - **Orlandini, M.** (2011), *La territorializzazione delle politiche per la famiglia. Un caso di studio: il "Trentino Territorio Amico della Famiglia"*, Working Paper, Osservatorio Nazionale sulla Famiglia.
 - **Orsi W.** (2009a), Introduzione, in W. Orsi, R.A. Ciarrocchi, G. Lupi, *Qualità della vita e innovazione sociale. Un'alleanza per uscire dalla crisi*, Milano, FrancoAngeli.
 - **Orsi W.** (2009b), Un nuovo welfare per uno sviluppo umano, in W. Orsi, R.A. Ciarrocchi, G. Lupi, *Qualità della vita e innovazione sociale. Un'alleanza per uscire dalla crisi*, Milano, FrancoAngeli.
 - **Paltrinieri F, Michielli M.** (a cura di) (2014), *Fotografia del sociale: uno sguardo alla situazione italiana ed emiliano-romagnola, Regione Emilia-Romagna* in <http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/servizi/pubblicazioni/rapporti-documenti/fotografia-del-sociale-uno-sguardo-alla-situazione-italiana-ed-emiliano-romagnola/at_download/file>.
 - **Paolazzi, L.** (a cura di) (2010), *Libertà e benessere: l'Italia al futuro*, Confindustria, Roma.
 - **Pidgeon, N.F., Henwood, K.L.** (2004), "Grounded theory" in M. Hardy and A. Bryman et al. (eds.), *Handbook of Data Analysis*, London, Sage.
 - **Pizzocchero, G.** (2012), *Dalla Corporate Social Responsibility alla Corporate Social Innovation, passando per la creazione di valore condiviso*, in: <<http://www.avanzi.org/csr-2-0/corporate-social-innovation>>.
 - **Pizzocchero, G.** (2013), *L'impresa fuori dall'impresa. Un nuovo rapporto tra business e società*, in <<http://doppiozero.com/materiali/che-fare/limpresa-fuori-dallimpresa>>.
 - **Polanyi, K.** (1994), *La grande trasformazione, tr. it. di R. Vigevano (2000)*, Torino, Einaudi.
 - **Polanyi, M.** (1990), *La conoscenza personale*, Santarcangelo di Romagna, Rusconi editore.
 - **Porter, M.E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., Hawkins, E.** (2012), *Measuring Shared Value. How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*, FSG, Boston.
 - **Porter, M.E., Kramer, M.R.** (2011), "Creating Shared Value," in *Harvard Business Review*, January-February.
 - **Randazzo, R.** (2012), *Impact Investing, presentazione realizzata in occasione del XIII Happening della Solidarietà*, Lecce, 18 e 19 ottobre.
 - **Regione Emilia-Romagna** (2011), *Un altro welfare: esperienze generative*, in: <<http://sociale.regione.emilia-romagna.it/documentazione/pubblicazioni/ricerche-e-statistiche/ricerca-welfare.pdf>>.
 - **Richard, L., Morse, J.M.** (2009), *Fare ricerca qualitativa*, Milano, FrancoAngeli.
 - **Rizzi, F., Marracino, R., Toia, L.** (2013), *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, in <http://static.valored.it/_storage/documents/ricerche/Sintesi_ricerca_McKinsey_II_welfare_sussidiario.pdf>.

- **Sahlins, M.** (1982), *Cultura e utilità*, Milano, Bompiani.
- **Sahlins, M.** (2010), *Un grosso sbaglio. L'idea occidentale di natura umana*, Milano, Eleuthera.
- **Schein, E. H.** (1990), *Cultura d'azienda e leadership*, Milano, Guerini e Associati.
- **Sen, A.K.** (2001), *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*, Milano, Mondadori.
- **Somaini, E.** (2002), *Uguaglianza*, Roma, Donzelli Editore.
- **Sommantico, M.** (1999), "Grounded Theory" in C., Arcidiacono, *Napoli, diagnosi di una città*, Napoli, Magma edizioni.
- **Squinzi, G.** (2013), *Intervento del Presidente Giorgio Squinzi, Assemblea di Confindustria*, Roma, 23 maggio.
- **Tormen, P.** (2013), *I sistemi di welfare aziendale. Come dare di più ai dipendenti spendendo meno*, in <http://cdn.shopify.com/s/files/1/0174/6530/files/2013_10_29_-_PD_-_I_sistemi_di_welfare_aziendale___slides.pdf?1579>.
- **UNU-IHDP, UNEP** (2012), *Inclusive Wealth Report 2012. Measuring progress toward sustainability*, Cambridge, Cambridge University Press.
- **Venturi, P., Rago, S.** (2012), *Le politiche sociali nell'era della vulnerabilità*, AICCON Short Paper Series, n. 2, in: <http://www.aiccon.it/file/convdoc/politiche_sociali_vulnerabilita.pdf>.
- **Venturi, P., Rago, S.** (2013), *Imprese sociali: verso la creazione di un ecosistema finanziario*, AICCON Short Paper Series, n. 3, in: <http://www.aiccon.it/File/AICCON_short_paper_3.pdf>.
- **Zamagni, S.** (2005), *Dalla filantropia d'impresa all'imprenditorialità sociale*, in: <<http://www.aiccon.it/file/convdoc/FILANTROPIA.e.IMPRESA.SOCIALE.pdf>>.
- **Zamagni, S.** (2007), "L'identità organizzativa del non profit: verso una governance civile", in P. Venturi e R. Villani (a cura di), *Le identità del Terzo Settore: nuovi scenari di sviluppo e partecipazione, atti de "Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2006"*, Forlì, AICCON.
- **Zamagni, S.** (2009), *Vulnerabilità, democrazia e nuovo welfare*, Forlì, AICCON.
- **Zamagni, S.** (2012), "Lo sviluppo dell'Economia civile", in P. Venturi e S. Rago (a cura di), *Federalismo fiscale e disuguaglianze territoriali: il ruolo dell'Economia civile, atti de "Le Giornate di Bertinoro 2011 – XI ed."*, Forlì, AICCON.
- **Zamagni, S.** (2012), *Il contribuente virtuoso*, in: <http://www.aiccon.it/file/convdoc/Il_contribuente_virtuoso.pdf>.
- **Zamagni, S.** (2013a), "Conclusioni", in P. Venturi e S. Rago (a cura di), *Co-operare. Proposte per uno sviluppo umano integrale, atti de "Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2012 – XII ed."*, Forlì, AICCON.
- **Zamagni, S.** (2013b), *Impresa responsabile e mercato civile*, Bologna, Il Mulino.

L'attività di ricerca è stata realizzata con il contributo di:

per il Gruppo Tecnico

Annalisa Bolognesi - Forum Terzo Settore

Roberta Dall'Olio - ERVET

Sara D'Attorre - ERVET

Cinzia Ioppi- Servizio Programmazione e Sviluppo del Sistema dei Servizi Sociali

Assessorato Politiche Sociali Regione Emilia-Romagna

Giorgia Perra - AICCON

Sara Rago- AICCON

Carlo Samorì - Legacoop Ravenna

Giuseppe Silvestris - ERVET

Paolo Venturi - AICCON

per il Tavolo Economia Sociale

Alberto Alberani - Legacoop sociali E.R

Riccardo Breveglieri - Forum terzo settore

Massimo Caroli - Confcooperative E.R

Gianluca Mingozzi - Confcooperative E.R

per le Associazioni Datoriali

Lalla Golfarelli - CNA E.R

Guido Caselli - Unioncamere E.R

Gianluca Rusconi - Confindustria E.R

Redazione a cura di:

Capitolo 1. Sara Rago, Paolo Venturi;

Capitolo 2. Giuseppe Silvestris

Capitolo 3. Sara D'Attorre, Cinzia Ioppi, Carlo Samorì, Giuseppe Silvestris

Capitolo 4. Sara Rago, Paolo Venturi

Si ringrazia per la collaborazione:

Roberto Righetti Direttore Operativo ERVET, Matteo Michetti e Claudio Mura ERVET (par. 1.1.3)

Guido Caselli Direttore Ufficio Studi Unioncamere Emilia-Romagna (par. 1.1.4)

Editing a cura di Alice Anna Rameschi ERVET

Coordinamento redazionale: Roberta Dall'Olio, Loretta Scarazzati ERVET



CONFINDUSTRIA
Emilia-Romagna



Emilia Romagna



Regione Emilia-Romagna Assessorato Promozione delle Politiche Sociali ed Integrazione per l'Immigrazione,
Volontariato, Associazionismo, Terzo Settore Viale A. Moro 21 – 40127 Bologna
<http://sociale.regione.emilia-romagna.it>
infosociale@regione.emilia-romagna.it

ERVET Emilia-Romagna Valorizzazione Economica Territorio spa Via Morgagni 6 – 40122 Bologna
www.ervet.it
info@ervet.it

AICCON ricerca Piazzale della Vittoria 15 -47121 Forlì Italia
www.aiccon.it
ecofo.aiccon@unibo.it

Stampa: Centro Stampa Regione Emilia-Romagna
Finito di stampare nel mese di agosto 2014

Si autorizza la riproduzione a fini non commerciali con la citazione della fonte

A large, stylized, semi-transparent orange letter 'V' is positioned on the left side of the page, extending from the top edge down to the white section.

<http://sociale.regione.emilia-romagna.it>

www.ervet.it

www.aiccon.it