



# COESIONE È COMPETIZIONE

*Nuove geografie della produzione  
del valore in Italia*

REALIZZATO DA



PARTNER



COORDINAMENTO

**Aldo Bonomi** Direttore Consorzio AASTER, **Claudio Gagliardi** Segretario generale Unioncamere, **Domenico Mauriello** Responsabile Centro Studi Unioncamere, **Fabio Renzi** Segretario generale Fondazione Symbola, **Alessandro Rinaldi** Si.CAMERA, **Domenico Sturabotti** Direttore Fondazione Symbola, **Paolo Venturi** Direttore AICCON.

GRUPPO DI LAVORO

**Sara Consolato** Ricercatrice Fondazione Symbola, **Fabio Di Sebastiano** Ricercatore Si.CAMERA, **Daniele Di Stefano** Ricercatore Fondazione Symbola, **Albino Gusmeroli** Ricercatore AASTER, **Marco Pini** Ricercatore Si.CAMERA, **Sara Rago** Coordinatrice Area Ricerca AICCON, **Stefano Scaccabarozzi** Ricercatore Si.CAMERA.

SI RINGRAZIANO

**Nicoletta Alessi** Responsabile RSI Alessi, **Matteo Bartolomeo** Responsabile Attività Incubazione Make a Cube, **Antonio Belloni** consulente aziendale, **Paolo Bellucco** Project Coordinator B10NIX, **Dario Bolis** Direttore Comunicazione Fondazione Cariplo, **Pietro Brunetti** Direttore Relazioni Esterne ed Istituzionali Gruppo Ferrero, **Maria Grazia Campese** Direttore Cooperativa Spazio Aperto Servizi, **Sonia Cantoni** Fondazione Cariplo, **Renato Farina** Cooperativa I Briganti di Cerreto, **Vincenzo Linarello** Presidente Gruppo Cooperativo GOEL, **Carlo Mancosu** Responsabile Comunicazione Sardex, **Angela Marinaro** Responsabile Comunicazione Gruppo Cooperativo GOEL, **Arianna Merlini** Responsabile Comunicazione Belvedere Spa, **Marco Ratti** Knowledge Center Banca Prossima, **Rossella Ravagli** CSR & Sustainability Manager Gucci, **Jacopo Vigna** Fondatore Milkyway.

PROGETTO GRAFICO

Elisa Pasceri

# INDICE

## PREMESSA p. 5

Aldo Bonomi *Direttore Consorzio AASTER*  
Ferruccio Dardanello *Presidente Unioncamere*  
Ermete Realacci *Presidente Fondazione Symbola*

## 1. NUOVE GEOGRAFIE DELLA PRODUZIONE DEL VALORE p. 13

- 1.1. Quale Crisi p. 15
- 1.2. Attori e ruoli liquidi p. 18
- 1.3. Nuova natura del valore p. 25
- 1.4. Geografia della produzione di valore p. 28
  - 1.4.1. Aziende coesive p. 34
  - 1.4.2. Imprese low profit p. 38
  - 1.4.3. For profit che produce beni e servizi sociali p. 40
  - 1.4.4. Ibridi organizzativi p. 41
  - 1.4.5. Imprese sociali p. 43
  - 1.4.6. Start-up p. 49
  - 1.4.7. Sharing-economy p. 51
  - 1.4.8. Visionari p. 55
  - 1.4.9. Facilitatori p. 55
- 1.5. Quando fare sistema è competitività: le imprese coesive p. 61
- 1.6. Sviluppo, coesione, equità e benessere p. 71

## 2. I CASI p. 81

- 2.1. Alessi p. 83
- 2.2. Banca Prossima p. 85
- 2.3. B10NIX p. 87
- 2.4. Cangiari – Gruppo Cooperativo Goel p. 89
- 2.5. FabLab Reggio Emilia p. 91
- 2.6. Ferrero p. 94

- 2.7. Fondazione Cariplo *p. 97*
- 2.8. Gucci *p. 100*
- 2.9. Isola Pepe verde *p. 102*
- 2.10. I Briganti di Cerreto *p. 104*
- 2.11. Le Città Come Beni Comuni *p. 107*
- 2.12. Make a Cube *p. 110*
- 2.13. MilkyWay *p. 112*
- 2.14. Oltre Venture *p. 114*
- 2.15. Peccioli – Belvedere Spa *p. 116*
- 2.16. The Fifth Element Project *p. 118*
- 2.17. Sardex *p. 120*
- 2.18. Slow Food *p. 122*
- 2.19. Via Padova 36 *p. 125*
- 2.20. Welfare Italia Servizi *p. 128*



# PREMESSA

Aldo Bonomi  
*Direttore Consorzio AASTER*

Ferruccio Dardanello  
*Presidente Unioncamere*

Ermete Realacci *Presidente*  
*Fondazione Symbola*



C'è una maniera distorta di leggere la competitività italiana. Dobbiamo affrontare e risolvere, è vero, mali antichi e sempre più intollerabili – oltre al debito pubblico, le diseguaglianze sociali, l'economia in nero, quella criminale, il ritardo del Sud, una burocrazia inefficace e non di rado persecutoria - ma non sono certo le performance delle nostre imprese a fare difetto. Siamo uno dei soli cinque paesi al mondo - con Cina, Germania, Giappone e Corea del Sud – ad avere un surplus manifatturiero sopra i 100 miliardi di dollari, come dimostrano le *10 verità sulla competitività italiana* di Fondazione Symbola, Unioncamere e Fondazione Edison. Anche perché possiamo vantare settori decisamente innovativi in campo ambientale: siamo, tra l'altro, i campioni europei nell'industria del riciclo. È così che dall'inizio della crisi il fatturato estero della nostra manifattura è cresciuto più di quello tedesco: +16,5% contro +11,6% (mentre, per converso, quello interno ha subito un crollo drammatico, legato anche a miopi politiche di austerità). Ancora più eclatanti le performance dell'export legato a cultura e creatività: +35% tra 2009 e 2013. Sulla nostra capacità di competere, insomma, non c'è da discutere. Nonostante ciò, avete mai letto questi dati in uno dei report di Bruxelles? Li avete mai sentiti citati nei giudizi delle agenzie di rating o nelle ricette del Fondo Monetario Internazionale? Il tema, dunque, è proprio la capacità di cogliere e rappresentare i driver della nostra competitività, che si collocano su lunghezze d'onda che gli indicatori economici più diffusi, e la profusione di classifiche che ne discendono, non percepiscono. C'è bisogno, allora, di uno sguardo nuovo sull'Italia, che non sia pigro e prono all'opinione di chi guarda la nostra economia e le nostre imprese dal satellite, di chi da anni suona campane a morto per i distretti e il made in Italy. Il rischio, altrimenti, è che sbagliando diagnosi si sbaglia anche la cura.

Se, invece, scendiamo nei territori, se guardiamo dentro le imprese ma anche al di là delle loro mura e dei loro bilanci, se ci spingiamo a scandagliare le energie della società, allora vediamo che quando l'Italia scommette sui suoi talenti e sulle comunità, quando usa le nuove tecnologie per rilanciare il saper fare diffuso e le tradizioni produttive d'eccellenza, se investe sulla qualità e la bellezza, sulla cultura, la ricerca e la coesione sociale, allora ce la fa. *Coesione è competizione* prova a fare questo: a leggere la nostra competitività da una prospettiva diversa, radente, al tempo stesso più ravvicinata e più ampia. Lo fa partendo dalle rivoluzioni (la globalizzazione, il web, la crisi) che hanno investito il pianeta, dai nuovi soggetti (dai Brics ai colossi del web, ma anche i cittadini che scoprono nuove forme di protagonismo) che si sono imposti sulla scena mondiale, e investigando come stanno cambiando i ruoli degli attori in campo. Calando poi sul nostro Paese, cogliendo i flussi che connettono i cittadini, il mondo produttivo, il non profit, le istituzioni, i corpi intermedi per identificare i soggetti che ne sono protagonisti, e raccontarne le storie. Quello che risulta evidente, è che l'Italia ha una chance in più. Che le relazioni che spontaneamente si instaurano nei territori tra la comunità, le imprese, i centri di sapere e di cultura, che incrociano il contributo della creatività sociale dei cittadini e il ricchissimo humus del non profit contribuiscono a creare un ecosistema solido, vitale, dinamico, adattivo, la cui energia riverbera su tutti gli attori. Anche sulla competitività



delle imprese. Un noto proverbio africano dice che "se vuoi andare veloce vai da solo, se vuoi andare lontano vai con gli altri".

E l'Italia della coesione, quella che vede le aziende camminare con le comunità, coinvolgere i cittadini, valorizzare e sostenere i lavoratori, va molto lontano. Le abbiamo definite, in questo lavoro, imprese 'coesive', ossia fortemente legate alla comunità di appartenenza e al territorio in cui operano: perché sono radicate nel tessuto produttivo locale; perché investono nella tutela dell'ambiente, nella valorizzazione del capitale umano, nella solidarietà e nella cultura; perché condividono progetti col non profit; perché rafforzano i loro legami con le istituzioni territoriali, con il sistema bancario e con le associazioni di categoria. E abbiamo dimostrato che la coesione "conviene" e ha un chiaro impatto sulla competitività aziendale: queste imprese hanno registrato nel 2013 aumenti del fatturato, rispetto al 2012, nel 39% dei casi, mentre fra le imprese "non coesive" tale quota si ferma ben al di sotto, al 31%. Ma il ritorno più evidente della coesione è nella tenuta sociale dei territori. Le imprese "coesive" dimostrano infatti una migliore dinamicità in campo occupazionale: il 22% ha dichiarato un aumento degli occupati tra il 2012 e il 2013, contro il 15% delle altre imprese.

Abbiamo fatto cenno alla vitalità del Terzo settore: nel nostro Paese ci sono 300mila istituzioni non profit (dati al 2011), un terzo in più rispetto al 2001. I volontari – attivi in un novero amplissimo di campi: dai beni culturali all'ambiente, dall'assistenza allo sport alla ricerca allo sviluppo economico e sociale – sono 4,7 milioni: aumentati di ben il 43,5% nello stesso arco di tempo. Una vitalità straordinaria che non si esaurisce all'interno degli steccati delle Onlus e delle cooperative ma tracima e contamina tutta l'economia. Le imprese che si relazionano con il terzo settore, infatti, hanno registrato nel 2013 aumenti nel numero di occupati, rispetto al 2012, nel 22% dei casi, contro il 17% delle imprese che queste relazioni non le hanno volute o sapute costruite.

Anche i rapporti con le istituzioni fanno la differenza: tra le imprese che hanno rafforzato negli ultimi due anni le relazioni con gli enti locali o con le Camere di commercio, il 24% ha registrato un aumento degli occupati nel 2013, contro il solo 15% nel caso delle imprese che hanno allentato le relazioni con le istituzioni. Incidono anche i rapporti evoluti con i consumatori. Cavalcando l'onda delle tecnologie web e dell'economia collaborativa, le imprese più lungimiranti costruiscono piattaforme di condivisione con i clienti effettivi e potenziali, per dar vita persino a processi di co-progettazione. Il 45% delle imprese che hanno rapporti diretti di condivisione web con i consumatori (social network o canali di marketing on line) prevedono per il 2014 aumenti del fatturato e il 57% degli ordinativi esteri; nel caso delle altre imprese le quote si abbassano, rispettivamente, al 37 e al 46%.

C'è forse anche questo dietro al fatto che siamo i protagonisti mondiali, con gli Stati Uniti, del reshoring, il ritorno in patria di aziende che avevano delocalizzato: tra 2007 e 2012, pur senza misure pubbliche di sostegno, le ri-localizzazioni in Italia hanno rappresentato il 60% di quelle europee.

C'è una trama di connessioni e relazioni, un 'andare con gli altri', che è il tessuto connettivo del made in Italy più vitale. Che è iscritto nel dna del nostro modello produttivo e delle nostre dinamiche

sociali. Viene in mente Olivetti, ovviamente. Ma ciò di cui parliamo va oltre quella lungimirante esperienza. Attiene alla natura decentrata e puntiforme del sistema delle imprese, con la miriade di piccole e medie aziende legate al territorio, in cui l'imprenditore è anche cittadino e membro della comunità, alla quale in qualche modo 'risponde' delle proprie scelte; è legato da rapporti diretti con i lavoratori e i fornitori che, in virtù di questo, danno all'azienda un contributo, con modalità difficilmente formalizzabili (l'innovazione informale è prassi quotidiana nelle Pmi italiane), che va oltre il loro ruolo. E c'è poi la tradizione delle banche legate al territorio, una sorta di incubatori ante litteram dei talenti e delle iniziative imprenditoriali.

Tradizione, dunque, ma anche sguardo dritto al futuro. Perché - questo raccontano i dati sulla maggiore forza, anche all'estero, delle imprese 'coesive' - merci e servizi che incorporano valori immateriali, che contengono cultura, bellezza, tradizioni, sono molto apprezzati e richiesti sui mercati mondiali. Nei quali la voglia di made in Italy non solo non appassisce, ma è in continua crescita: tra il 2012 e il 2013 le ricerche globali su Google legate al made in Italy sono cresciute del 12%.

Chi pensa di uscire dalla crisi semplicemente con un ritorno al passato si sbaglia. Il senso del limite, anche ambientale, entra nel sistema produttivo e nelle abitudini delle persone, e si sposa a una spinta nuova verso la qualità dei prodotti e delle relazioni. Cambiano gli stili di vita e di consumo: maggiore sobrietà, attenzione all'ambiente e ai diritti. Allora il nostro sapere tenere insieme la bellezza con la coesione sociale, l'innovazione con la tradizione, l'hi-tech con il design, il nostro saper dare un'anima agli oggetti - che è poi il miglior antidoto al consumo usa e getta - è la risposta più calzante a questo nuovo bisogno di sobrietà e di valori.

Futuro perché la crisi ci ha insegnato che negli anni a venire dovremo adattarci a cambiamenti repentini, non sempre indolori: la coesione, in un contesto del genere, è un rete di protezione. Per la società e, se è vero quanto abbiamo detto, per le imprese stesse che dalla società traggono energia. Se mettiamo in relazione le performance economiche con la coesione e il benessere del territorio, scopriamo una forte interdipendenza tra i tre ambiti. Osserviamo, numeri alla mano, che dove la crisi morde più forte, se c'è un tessuto sociale coeso e vitale, un non profit presente e attivo, gli effetti della crisi sono più blandi o, comunque, distribuiti in maniera più equa all'interno della comunità socio-economica. Così in Piemonte, Friuli-Venezia Giulia, Liguria, Umbria, Abruzzo, Molise, Basilicata e Sicilia, pur in presenza di un'evoluzione produttiva nettamente al di sotto della media nazionale, grazie alla coesione sociale, l'equità e il benessere non hanno registrato tracolli. Dove, invece (Campania, Puglia e Calabria), la coesione si è allentata, l'equità e il benessere hanno subito forti scossoni.

La natura territoriale, collaborativa del nostro sistema produttivo - dalla tradizione delle coop ai distretti (le cui dinamiche, in alcuni casi, assomigliano alle forme della sharing economy) e poi le reti d'impresa - e l'attitudine dei cittadini all'iniziativa e alla partecipazione contengono in sé i germi di nuove forme di produzione del valore. Che superano la visione tradizionale che la vede come un processo verticale, settoriale, monocratico, nel quale il valore sociale è il frutto della produzione di

organizzazioni non profit, il valore economico è il frutto del valore aggiunto generato da imprese for profit e il valore in termini equità e giustizia sociale deriva unicamente dall'azione redistributrice dello Stato.

I cittadini sono mossi da una nuova voglia di protagonismo, che grazie all'innovazione tecnologica raggiunge frontiere inesplorate. E proprio la capacità dei soggetti individuali e collettivi di riacquistare il controllo e la guida degli "automatismi" del mercato, della tecnologia, della statualità, tornando a fare di questi gli strumenti al servizio delle vite che possono e devono sviluppare la loro carica innovativa al di fuori di essi, è la sfida per il futuro. Così, accanto alle numerosissime esperienze di non profit, troviamo il crowdfunding, grazie al quale i cittadini si fanno produttori e sponsor di iniziative come il Festival internazionale del giornalismo di Perugia. La diffusa tensione imprenditoriale, che alimenta la nascita di numerose start-up nei settori più diversi, non esclusi quelli a prevalenza ambientale e sociale: come B10nix, che sviluppa prodotti per l'interazione uomo-macchina a favore delle persone con disabilità. Con l'azionariato sociale i cittadini si riappropriano dei beni comuni: è il caso di Belvedere, che gestisce in modo esemplare la discarica di Peccioli (Pisa) producendo utili che vanno ai piccoli azionisti e alla comunità. Col coworking trovano la risposta al lavoro che cambia, e creano luoghi di contaminazione e creazione. Con i Fab Lab - i nuovi centri produttivi diffusi, urbani, che nascono dal basso e sposano la logica dell'innovazione, dell'open source e della condivisione in rete - promettono di offrire nuove affascinanti opportunità alla nostra manifattura. Ci sono i lavoratori, i casi iniziano ad essere numerosi, che non si rassegnano alla chiusura della loro fabbrica e si reinventano imprenditori: è avvenuto alla Calcestruzzi Ericina Libera di Trapani, alle Fonderie Zen, alla Ri-Mafrow o alla Greslab. E persino iniziative che, complice la tecnologia, aggiorna al XXI secolo l'economia degli scambi: come il Sardex, la moneta virtuale che ha consentito in un anno scambi equivalenti a 15 milioni di euro. Forme di riappropriazione e rigenerazione del tessuto urbano, come la piattaforma web per censire e rilanciare edifici abbandonati [im]possible living. O il laboratorio urbano Ex-Fadda a San Vito dei Normanni: dove grazie al cantiere di auto-costruzione (100 operai volontari) sono stati recuperati 4mila mq di stabili per avviare iniziative sociali e imprenditoriali.

Le imprese sono consapevoli del fatto che le performance del profitto sono sempre più dipendenti da valori e fattori non direttamente economici: il rispetto dell'ambiente, quello dei diritti dei lavoratori, la valorizzazione delle proprie risorse umane, il sostegno alle comunità, la collaborazione, la promozione culturale. Variabili che entrano nei cicli aziendali, vengono gestite come nuovi fattori produttivi: non per bontà – che magari non manca - ma per convenienza. Un nuovo capitalismo che fa proprie molte idee, pratiche e valori che hanno avuto nel non profit il bacino d'incubazione e sperimentazione. È questa la nuova frontiera della responsabilità sociale d'impresa, che in Italia si colora di rapporti particolari con il territorio, e che presto riceverà nuova spinta dalle normative europee. E così San Pellegrino promuove, con successo, la parità di genere tra i manager; la Cereria Evelino Terenzi coinvolge i disabili e le cooperative sociali del territorio nelle sue attività; la BBHolding

non emargina ma accoglie i malati di cancro, ricevendone in cambio motivazione e partecipazione. I Marchesi de' Frescobaldi fanno dei detenuti dell'isola carcere di Gorgona dei viticoltori, Fondazione Fiera Milano incentiva l'impegno sociale dei dipendenti e lo raddoppia con investimenti propri; Brunello Cucinelli, per dare ai lavoratori condizioni di vita e di lavoro adeguate alla qualità dei prodotti che realizzano, restaura un borgo, che ospita la produzione, e aumenta del 20% la paga prevista dal contratto di categoria. Fondazione Ferrero sostiene i dipendenti anche dopo che, col pensionamento, hanno smesso di esserlo.

Le imprese si prendono cura della filiera: per attenzione verso i loro partner, ma anche perché questa cura rappresenta per loro una sorta di assicurazione sulla vita. Lo fa Gucci, che ha stretto un accordo col sistema creditizio per garantire anche alla filiera i tassi di interesse agevolati di cui gode la capofila; seguita, su questo campo, da Renzo Rosso di Diesel. Le imprese promuovono quindi la creazione di valore sociale, con strumenti e iniziative che caricano di nuovi significati la responsabilità sociale d'impresa. Ricordiamo anche l'esperienza innovativa di Make a Cube, il primo incubatore specializzato in imprese innovative ad alto valore sociale e ambientale. Di Banca Prossima, la banca dedicata elusivamente al non-profit; di Oltre Venture, società che supporta, con capitali e competenze, lo sviluppo di imprese sociali. O di FAB – Faber Academy Box, un incubatore di innovazione sociale; Fondazione Cariplo, che non si limita ad attendere le richieste di finanziamento ma investe su iniziative che affrontano le nuove problematiche tipiche dalle società contemporanee; Ubi Banca, che ha emesso titoli obbligazionari finalizzati al sostegno di iniziative di grande valore sociale (i Social Bond UBI Comunità).

Le stesse imprese sociali cambiano pelle, sperimentando strumenti di finanziamento – cresce l'orientamento verso la domanda pagante dei cittadini – e campi d'azione - l'housing sociale, l'ambiente, le energie alternative, la mobilità e il turismo sociale – inediti. Ricordiamo la cooperativa Made in Goel, che, in un territorio problematico come la Locride, ha salvato dall'oblio la tradizione della tessitura al telaio a mano, e ne ha fatto il cuore di un brand di alta moda che offre opportunità anche ai soggetti svantaggiati. Oppure i Briganti di Cerreto, inventori del turismo di comunità, che hanno cambiato il destino di un paese (Cerreto Alpi, Reggio Emilia) e dei suoi abitanti. La cooperativa sociale Valle del Marro Libera Terra, che nella piana di Gioia Tauro utilizza, con approccio pienamente imprenditoriale, i beni confiscati alla 'ndrangheta. E Made in Carcere, il brand promosso dalla cooperativa sociale Officina Creativa di Lecce, che coinvolge le detenute nei carceri di Lecce e di Trani.

Come dicono i nomi, i marchi, la qualità delle iniziative citate, non si tratta di una nicchia dedita alla beneficenza. Sono imprese importanti, progetti pieni di futuro, in piena continuità con la tradizione del made in Italy. Che in piena crisi del capitalismo come lo abbiamo conosciuto fino ad oggi, delineano un modello nuovo: un'economia meno rampante, meno avida, più attenta ai destini delle persone e del pianeta. Questo modello va promosso: non solo per interessi e orgoglio nazionale. Deve farlo Expo

2015, puntando sulle idee più che sul cemento. Deve farlo il governo italiano approfittando del semestre di presidenza del consiglio Europeo.

Quello che raccontiamo in questo rapporto, in definitiva, è il cuore pulsante del made in Italy che, come per il mitologico Anteo, il gigante imbattibile fin quando non perde contatto con la terra, trae forza dai territori, dalla grande vitalità del tessuto sociale, dai legami comunitari, dalla partecipazione. E la alimenta: non solo con il proprio contributo alla ricchezza economica, ma con servizi e iniziative, molte delle quali dai profili fortemente innovativi. "Se si potesse insegnare la geografia al piccione viaggiatore – ha scritto Carl Gustav Carus - il suo volo incosciente, che va dritto alla meta, diventerebbe d'un tratto impossibile". Questa Italia coesa, creativa, innovativa, competitiva non ha bisogno di essere irreggimentata dentro rotte tracciate da altri. Non dobbiamo insegnare la geografia al piccione viaggiatore, dobbiamo assecondare il suo volo. Insomma, l'Italia deve fare l'Italia.

Aldo Bonomi *Direttore Consorzio AASTER*  
Ferruccio Dardanello *Presidente Unioncamere*  
Ermete Realacci *Presidente Fondazione Symbola*

**NUOVE GEOGRAFIE  
DELLA PRODUZIONE  
DEL VALORE**

**1**



## 1.1. QUALE CRISI

"Forse – ha scritto Domenico De Masi - non è la realtà a essere in crisi, forse è in crisi il nostro modo di interpretarla". In effetti, le ragioni per essere disorientati non mancano: il pianeta, da qualche lustro a questa parte, ha preso a girare ad un ritmo vertiginoso, con cambiamenti di portata storica che hanno preso piede nell'arco di pochi anni.

La globalizzazione, innanzitutto. Che ha accorciato repentinamente le distanze tra gli antipodi del globo, ha aperto nuove strade al commercio e scritto nuove regole per l'economia, la cui caratteristica più sorprendente è il livello altissimo di interconnessione tra i soggetti. Nel 2012, il valore combinato di flussi finanziari e commercio di beni e servizi ha raggiunto il 36% del PIL mondiale: 1.5 volte superiore rispetto al 1980<sup>1</sup>. Proprio questa capacità di instaurare connessioni sembra essere, in questo nuovo mondo, il requisito per avere successo: più si è capaci di alimentare relazioni con altri Paesi, più l'economia va bene. Quella dei singoli paesi coinvolti e quella del mondo intero: i flussi globali – merci, finanza, informazioni - hanno contribuito ogni anno tra il 15 e il 25% della crescita globale, evidenziando che i paesi più interconnessi si avvantaggiano dei benefici della crescita del 40% in più rispetto a quelli che lo sono meno<sup>2</sup>.

Dentro queste nuove reti di rapporti, emergono nuovi nodi, nuovi protagonisti dell'economia mondiale: a poco più di dieci anni dall'ingresso della Cina nel Wto (11 dicembre 2001), il Pil cinese dovrebbe superare quest'anno quello statunitense, scalzando gli Usa dal ruolo di prima superpotenza economica. Nel 2013, per la prima volta in oltre due secoli, il Pil di quelle che vengono definite (ormai solo per inerzia terminologica) economie emergenti ha superato il 50% del Pil mondiale (a parità di potere di acquisto)<sup>3</sup>. Mentre solo nel 1990 non arrivava ad un terzo. Ma non è un primato fatto di solo Pil, di sola 'quantità'. Ci sono i primati tecnologici - dall'elettronica di consumo all'informatica - di paesi come la Corea del Sud, Taiwan, la Cina. E ci sono i grandi poli finanziari di Singapore, Hong Kong, Shanghai, Dubai, Doha.

<sup>1</sup> Dati McKinsey Global Institute

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> Dati Fondo Monetario Internazionale



Lo spostamento del baricentro mondiale e l'infittirsi delle connessioni globali hanno prodotto conseguenze contrastanti. Da una parte, infatti, la globalizzazione ha avuto il grande merito di aver permesso la riduzione della povertà sul pianeta. Il numero di persone che vive con meno di 1,25 dollari al giorno (povertà assoluta) si è dimezzato rispetto al 1990: addirittura in anticipo rispetto al 2015, la data fissata dalle Nazioni Unite con uno degli Obiettivi del Millennio<sup>4</sup>. D'altra parte, il riposizionamento della manifattura e dei servizi dall'Occidente verso i paesi emergenti ha creato, combinandosi con gli effetti della crisi finanziaria innescata dai mutui subprime, nuove disparità: la disuguaglianza dei redditi nei paesi dell'OCSE, infatti, ha raggiunto il livello più alto dell'ultimo mezzo secolo<sup>5</sup>. Il reddito medio del 10% più ricco della popolazione è circa nove volte quello del 10% più povero: era sette volte 25 anni fa<sup>6</sup>. I ricchi diventano sempre più ricchi. Gli 85 uomini più affluenti del pianeta detengono una ricchezza pari a quella di metà della popolazione mondiale<sup>7</sup>. Un'indagine dedicata proprio ai paperoni globali dal Boston Consulting Group, mostra come la ricchezza detenuta dagli individui con asset superiori al milione di dollari abbia raggiunto nel 2013 i 152 mila miliardi di dollari, crescendo del 14,6% rispetto all'anno prima. La crisi esplosa nel 2008, inoltre, ha lasciato una lunga e drammatica scia di disoccupati, non solo in Occidente ma anche nei paesi emergenti (i beneficiari, con la globalizzazione, dello spostamento della manifattura): nel 2013 i disoccupati nel mondo erano 202 milioni, 5 milioni in più sul 2012. Ed Entro il 2018 saranno 13 milioni in più<sup>8</sup>. Tutti questi grandi mutamenti hanno prodotto una serie di fibrillazioni anche sul piano geopolitico, accrescendo ulteriormente il senso di incertezza globale, dislocando sul pianeta numerosi teatri bellici che richiedono nuove forme di governance globale, spingendo milioni di persone ad intraprendere migrazioni alla ricerca di migliori opportunità di vita.

Il lavoro non cambia solo nazionalità (dall'Occidente ai paesi emergenti), cambia natura. La crisi già oggi ha stravolto il mondo del lavoro: negli Usa il numero dei lavoratori autonomi, o lavoratori-imprenditori, sta crescendo vertiginosamente, e secondo una stima<sup>9</sup> saranno il 40% della forza lavoro nel 2020. Le tecnologie continueranno a cambiare la semantica del lavoro. Nella fabbrica della Tesla a Fremont in California (un vecchio stabilimento Toyota rilevato dall'azienda che produce auto elettriche) lavorano un centinaio di robot che assemblano le vetture, mentre è difficile incontrare operai in tuta blu. I dipendenti dell'a

<sup>4</sup> Dati Nazioni Unite

<sup>5</sup> Dati OCSE

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Dati Oxfam

<sup>8</sup> Dati ILO (2014), *Global Employment Trends*.

<sup>9</sup> Condotta dalla software company Intuit.

zienda sono quasi tutti ingegneri aerospaziali, ingegneri informatici, e altre professioni di alto livello<sup>10</sup>. "Se, da un lato - preconizza Mauro Gallegati<sup>11</sup> - le innovazioni tecnologiche risparmiano forza lavoro, dall'altro, i problemi della sostenibilità ambientale rendono sempre più difficile raggiungere l'equilibrio di piena occupazione attraverso la sola espansione della domanda. Spingono il sistema verso una *società del tempo libero*". Col mondo del lavoro che si adegua, e richiede fornitori di cultura, servizi alla persona.

Sulla base di queste evidenze e di questi indizi si è innescato un dibattito acceso attorno ai fondamenti dell'economia di mercato, sui concetti di crescita e sviluppo, e sugli strumenti per misurarla (esemplare il rapporto della commissione Stiglitz - Sen - Fitoussi). Ne sono un esempio anche gli scontri a suon di statistiche e stime attorno alle tesi di Thomas Piketty: il capitalismo, sostiene l'economista francese, è governato oggi più che mai da forze che per natura allargano la forbice della disegualianza, con i ricchi destinati a diventare sempre più ricchi. In Occidente si assottiglia drammaticamente il ceto medio anche per la crisi del welfare state, si diffonde la sindrome da "uomo indebitato", nei paesi in via di modernizzazione rapida le aspettative di crescita dei ceti affluenti si scontrano con assetti istituzionali inadeguati, mentre gli esclusi trovano non di rado nel fanatismo religioso l'unico luogo di espressione ed elaborazione del malcontento. Tutti fattori di destabilizzazione che minano le fonti della fiducia a tutti i livelli e che scaricano a terra una serie di contraddizioni di difficile governo.

La crescita portentosa e convulsa dei nuovi colossi dell'economia planetaria ha anche contribuito ad aggravare la crisi ambientale generata dal modello di sviluppo occidentale. L'umanità usa ogni anno risorse equivalenti a quelle di 1,3 pianeti. Se il trend attuale della popolazione e del consumo continuassero, entro il 2050 avremo bisogno dell'equivalente di due pianeti per sostenere i nostri consumi<sup>12</sup>. Abbiamo superato la soglia, non solo psicologica, di 400 ppm di CO2 in atmosfera, con conseguenze di gravità difficilmente prevedibile sul clima e sulla vita dell'uomo<sup>13</sup>. Temi gravi e urgenti che hanno posto il problema inedito di governare questioni che, come il clima, travalicano gli interessi nazionali ma non possono essere affrontate nella cornice di organismi internazionali che rappresentino solo una porzione del globo. Né la crisi ambientale è disgiunta da quella economica, innescata da una finanza fuori controllo, che vale 10 volte l'economia reale, e che continua a sfuggire a qualsiasi istanza regolativa: come dimostra Fitoussi nel delineare 'La nuova ecologia politica', al cuore dell'una e dell'altra "si trova l'identico problema etico: la preferenza per il presente, e il suo corollario, ovvero il deprezzamento del futuro".

<sup>10</sup> Come racconta Eric Ezechieli: <http://www.tedxbologna.com/eric-ezechieli.htm>

<sup>11</sup> Gallegati, M. (2014), *Oltre la siepe*, Milano, Chiarelettere.

<sup>12</sup> Dati Nazioni Unite

<sup>13</sup> Idibem

Se il pianeta si è avviato in pochi anni ad essere una sorta di unico organismo dove ogni Stato, ogni regione, ogni popolazione è sempre più connessa agli altri – vicini o lontani non fa più differenza: è l'effetto farfalla di Edward Lorenz - un ruolo da protagonista in questo cammino lo ha avuto l'altro nuovo attore della storia umana: il web. A poco più di 40 anni dall'invio della prima mail (1971), se le distanze sul pianeta si sono accorciate è merito anche di internet, alleato potente della globalizzazione in questa riscrittura dei ruoli, delle relazioni e degli equilibri. Una finestra su realtà fino a ieri praticamente irraggiungibili, uno strumento di conoscenza, di partecipazione, un incubatore di nuova economia e di nuovi mercati. Entro la fine di quest'anno - stima il rapporto dell'ITU, l'agenzia delle Nazioni Unite per l'ICT - tre miliardi di persone saranno connesse alla Rete, due terzi dei quali nei Paesi in via di sviluppo. Più di due miliardi di persone avranno accesso alla banda larga da dispositivi mobili, oltre la metà proveniente dai mercati emergenti. Oggi 1,8 miliardi di persone (1/4 della popolazione mondiale) sono utenti attivi dei social network. Ogni 60 secondi vengono eseguite 2 milioni di ricerche su Google, vengono caricate 72 ore di video su YouTube, fatti 1,8 milioni di Like su Facebook, inviate 204 milioni di e-mail e spesi 83mila dollari in acquisti su Amazon. Il web e i social network sono fattori di conoscenza: WikiLeaks, per citare un caso paradigmatico. Di relazioni e mobilitazione: basti pensare al ruolo avuto dai social network e dall'Ict, nella primavera araba, nel movimento 'Occupy' (nato a New York grazie al tam tam sul web e replicato in altre città e in altri Paesi), degli Indignados spagnoli. Mobilitazioni che in alcuni casi arrivano ad incidere sull'agenda della politica e dell'economica. Il web è anche un portentoso incubatore di scambi e acquisti, e di economia: l'e-commerce mondiale nel 2012 ha superato il tetto dei mille miliardi di dollari. E a proposito delle interconnessioni su scala mondo, oltre il 90% dei venditori commerciali su eBay esporta prodotti in altri paesi. Apple ha raggiunto una capitalizzazione di mercato superiore al Pil della Svizzera. Il fatturato di Facebook, Amazon, Google, Microsoft e Apple è pari alla ricchezza prodotta ogni anno dalla Danimarca. Il web, dunque, è il contesto d'origine di nuovi influenti attori globali, che - a volte ben oltre le iniziative degli Stati e delle istituzioni internazionali - sono tra i più importanti motori e protagonisti del cambiamento.

## 1.2. ATTORI E RUOLI LIQUIDI

Un nuovo assetto, in continuo divenire – e, forse, continuare a parlare solo di 'crisi' può non solo non essere calzante ma addirittura distrarre dai necessari adattamenti che le novità descritte richiedono – che porta con sé nuovi attori (abbiamo visto i colossi del web, quelli del commercio

mondiale) e ritaglia nuovi ruoli per gli attori già in campo. Al livello planetario come per le realtà nazionali, Italia inclusa.

I **cittadini** innanzitutto, che scoprono un nuovo protagonismo. Grazie al web e al potere aggregante dei social network l'economia della condivisione trova milioni di adepti, le nicchie disperse sul globo coagulano su internet e fanno sentire la loro voce. Anche alle multinazionali: un esempio – tanto più significativo perché scevro di connotati etici ma puramente 'ludico' – è quello del Winner Taco, ripescato dal repertorio Algida degli anni '90 dopo una campagna spontanea e virale su Facebook. I cittadini europei, secondo una recente ricerca di Eurobarometro, alla domanda su chi sia l'attore che è più in grado di indurre le imprese ad un comportamento più responsabile, non pongono al primo posto le istituzioni – ed è una novità notevole - ma i cittadini stessi (al secondo i manager delle imprese e solo terze le istituzioni). La prova di come vi sia sempre maggiore consapevolezza che la sfida della creazione di valore condiviso passa attraverso una responsabilizzazione collettiva, e sempre più bottom-up, dei diversi attori. Il consumatore, per partire da una definizione fortunata, è ormai non più solo un *consumatore*, ma – grazie anche alle nuove tecnologie e al web che fungono da acceleratore - il protagonista, o co-protagonista, della produzione di valore. Le nuove piattaforme web permettono di partecipare alla progettazione di un nuovo prodotto e, grazie ai Fab Lab e alle stampanti 3D, addirittura alla sua realizzazione. Il crowdfunding trasferisce ai cittadini la possibilità di produrre servizi ed eventi – sostenere un'inchiesta giornalistica o un progetto per il verde della propria città, ad esempio. L'azionariato sociale diventa, ma è solo uno dei campi in cui viene impiegato, lo strumento per non delegare la gestione di beni e servizi della propria comunità. Crescono la sensibilità ambientale e quella sociale: i consumi diventano più responsabili, complice la crisi che costringe a cambiare abitudini, una nuova frugalità conquista fasce crescenti della popolazione. Nascono nuovi strumenti finanziari sempre più attenti ai temi ambientali e sociali (come dimostrano i fondi di investimento etico), i comportamenti di acquisto diventano più responsabili (chilometro zero, biologico, equo e solidale) e, grazie al web, personalizzati (fino alla scelta del singolo contadino da cui fare acquisti). Il movimento dei Fixers (i 'riparatori'), la diffusione dei Repair Cafè, testimoniano proprio questo: i cittadini riprendono in mano - è letteralmente così, grazie alla nobilitazione dei lavori manuali – la loro vita economica, rifiutando le logiche imposte dalle industrie del consumismo. E riparano i loro oggetti, e quelli degli altri, li salvano dalla discarica, evitano il consumo di nuove risorse, guadagnando in termini di risparmi economici e di soddisfazione personale. Emergono nuovi bisogni sociali, e con essi, nuove modalità per rispondervi, come la condivisione e la partecipazione, che spesso nascono dal basso. Sono gli stessi cittadini ad auto-organizzarsi mutualisticamente in modo formale e informale, per affrontare insieme disagi comuni o promuovere l'agio diffuso nelle comunità. Si pensi alle tante esperienze di rigenerazione dal basso di beni comuni che vengono così restituiti alla comunità, come nel caso del giardino condiviso Isola Pepe Verde di Milano o alla gestione condivisa di spazi pubblici

che si sta sperimentando con successo a Bologna, grazie alla mobilitazione degli abitanti della città che, in collaborazione col comune, si occupano della tutela di strade, muri, piazze, parchi, giardini.

Cambiano, devono farlo, le **istituzioni**. Per capacità – i bisogni crescenti delle persone cozzano con la disponibilità di risorse – e legittimazione – per i nuovi bisogni i cittadini si rivolgono a soggetti non istituzionali, più adatti a cogliere i rapidi mutamenti della richiesta e le necessità de singoli – devono ridefinire il loro ruolo. Seguendo appunto i cittadini: ammodernando la pubblica amministrazione, ponendo in campo strumenti contro la corruzione e aumentando trasparenza, dialogo, capacità di ascolto. Un po' quella quarta rivoluzione di cui parlano Micklethwait e Wooldridge, alla quale è chiamato uno Stato che, crescendo per dare più diritti e servizi ai cittadini, ottiene, invece, il risultato contrario. E che deve, quindi, ripensarsi. Che non significa ritirarsi: perché, come ricorda Mariana Mazzucato<sup>14</sup> citando il caso paradigmatico della Silicon Valley, è lo Stato, nelle economie più avanzate, a farsi carico del rischio d'investimento iniziale all'origine delle nuove tecnologie. È lo Stato il creatore di tecnologie rivoluzionarie come quelle che rendono l'iPhone così 'smart': internet, touch screen e gps. Ed è lo Stato a giocare il ruolo più importante nel finanziare la rivoluzione verde delle energie alternative. Gli stati devono, alcuni hanno già avviato questo cammino, smettere la loro tradizionale funzione "paternalistica"<sup>15</sup> e vestire sempre più i panni del facilitatore, di un'infrastruttura per la sussidiarietà e la *co-produzione* di servizi di welfare (co-produzione che va al di là di un rapporto di mera *collaborazione* tra i soggetti e si fonda piuttosto sulla *co-operazione* quale principio che vede una partecipazione dei cittadini sia in termini di mezzi che di fini)<sup>16</sup>. Assumere il ruolo di promotore nonché attore di processi che includano la partecipazione attiva dei cittadini a diversi livelli (co-pianificazione, co-progettazione, co-prioritizzazione, co-finanziamento, *co-management*, co-erogazione, co-valutazione) nella costruzione dell'offerta di servizi di pubblica utilità<sup>17</sup>. Un approccio alla produzione del valore aggiunto che - in linea con l'articolo 118 della Costituzione - dovrà rispondere alla domanda di partecipazione, ed essere quindi più vicino ai bisogni reali e di maggiore qualità<sup>18</sup>, e di processi

<sup>14</sup> Mazzucato, M. (2013), *Lo stato innovatore*, Roma, Laterza.

<sup>15</sup> Zamagni, S. (2013), *Dal welfare della delega al welfare della partecipazione. Il Distretto di Cittadinanza come esempio evoluto della sussidiarietà circolare*, in: [http://www.legiornatedibertinoro.it/upld/news/doc/zamagni\\_contributo\\_gdb2013.pdf](http://www.legiornatedibertinoro.it/upld/news/doc/zamagni_contributo_gdb2013.pdf)

<sup>16</sup> Zamagni, S. (2013), *Intervento*, 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", in: [http://www.legiornatedibertinoro.it/upld/news/doc/GdB\\_2012\\_Atti\\_def..pdf](http://www.legiornatedibertinoro.it/upld/news/doc/GdB_2012_Atti_def..pdf).

<sup>17</sup> Orlandini, M., Rago, S., Venturi, P. (2014), *Co-produrre servizi per un nuovo welfare*, AICCON short paper series, 1/2014, in [http://www.aiccon.it/ricerca\\_scheda.cfm?wid=330&archivio=C](http://www.aiccon.it/ricerca_scheda.cfm?wid=330&archivio=C).

<sup>18</sup> Venturi, P., Zandonai, F. (a cura di) (2014), *Ibridi organizzativi: l'innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo Cgm*, Bologna, Il Mulino, *in corso di pubblicazione*.

democratici nella costruzione di un nuovo *welfare* inclusivo<sup>[19]</sup>.

Un cammino, questo degli apparati statali, ancora ai primi passi, che non riesce a tenere il passo di quello dei cittadini. Nel contesto di inesorabile ritirata dell'intervento pubblico e di decentramento della presa in carico dei bisogni, si crea, dunque, uno iato tra le forme di organizzazione sociale dal basso e lo spazio d'intervento che fino a ieri era presidiato dall'intervento pubblico, dalle rappresentanze politiche e sociali, dalle partnership pubblico-privato. È avvenuta una generale destrutturazione dei corpi intermedi della società: in altre parole, della "società di mezzo" che faceva sintesi attraverso il confronto e la negoziazione di interessi territoriali e categoriali organizzati, che trovavano nella statualità lo spazio ultimo di composizione<sup>20</sup>. Una crisi di identità delle rappresentanze - con timidi tentativi di soluzione - che privano del proprio utile contributo quel cammino, già descritto, dei soggetti individuali e collettivi per riacquistare il controllo e la guida degli "automatismi" del mercato<sup>21</sup>, della tecnologia, della statualità, tornando a farne strumenti al servizio delle vite che possono e devono sviluppare la loro carica innovativa al di fuori di essi.

Più reattive **le aziende**. Il modello di sviluppo capitalistico, per dirla con Aldo Bonomi, incorpora il senso del limite. Quello che gli viene richiesto non sono solo prodotti smart ma anche una condotta coerente sul piano dei processi produttivi, dell'impatto ambientale e di quello sociale, venendo così caricate di ruoli e responsabilità inediti nel '900<sup>22</sup>. Le imprese hanno ben chiaro che le performance del profitto sono sempre più dipendenti da valori e fattori non direttamente economici: il rispetto dell'ambiente, quello dei diritti dei lavoratori, la valorizzazione delle proprie risorse umane, il sostegno alle comunità, la promozione culturale. Variabili che entrano nei cicli aziendali, vengono gestite come nuovi fattori produttivi: non per bontà – che magari non manca - ma per convenienza. Per questo oggi le imprese for profit stanno cambiando la loro modalità di produzione di beni e servizi, facendo propri alcuni principi e modalità operative – il coinvolgimento delle comunità prima di aprire un nuovo impianto produttivo, ad esempio, il continuo accrescimento del potenziale immateriale e relazionale nei prodotti/servizi – del non profit, tenendo insieme in misura crescente la dimensione economica e quella sociale del processo di produzione di valore aggiunto.

Le imprese sono sempre più consapevoli che il territorio non è semplicemente il luogo che ospita gli impianti produttivi, ma è un insieme di soggetti - istituzionali, associativi, informali e liquidi - che partecipano alla sua catena di creazione di valore. Che, se condividono il cammino dell'azienda, la aiutano ad andare più lontano, che nei momenti di crisi sono un sostegno (in termini di bassa

<sup>19</sup> Pestoff, V. (2012), *Hybrid Tendencies in Consumer Co-operatives: the case of Sweden*, in *The Co-operative Model in practice: International perspectives*, a cura di D. McDonnell e E. Macknight, Glasgow, Co-operative Education Trust.

<sup>20</sup> Cfr. Bonomi, A. (2013), *Il capitalismo In-finito*, Einaudi, Torino.

<sup>21</sup> Rullani, E. (2010) *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*. Marsilio, Venezia.

<sup>22</sup> Si potrebbero citare, ad esempio, le rilevazioni Ipsos sulla fiducia nelle istituzioni (2014): dal 2011 ad oggi, la fiducia (% positivi su voti validi) nelle Pmi italiane non è mai scesa sotto il 76%, arrivando fino all'80%, ben sopra le autorità di garanzia.

conflittualità, di disponibilità a condividere i sacrifici) e non un ulteriore ostacolo. Sanno che un dipendente motivato, coinvolto e sostenuto nei suoi bisogni è più produttivo e innovativo. Gli interessi dell'azienda non si esauriscono nel perimetro delle sue mura, ma si allargano ben oltre. Una modalità non estranea alla tradizione produttiva nazionale. L'esperienza di Olivetti, ovviamente. Ma anche la natura decentrata e puntiforme del sistema produttivo, con la miriade di piccole e medie imprese legate al territorio, in cui l'imprenditore è prima ancora cittadino e membro della comunità, alla quale in qualche modo 'risponde' delle proprie scelte; è legato da rapporti diretti con i lavoratori e i fornitori che, in virtù di questo, danno all'azienda un contributo, con modalità difficilmente formalizzabili, che va oltre il loro ruolo. E poi la tradizione delle banche legate al territorio, una sorta di incubatori ante litteram dei talenti e delle iniziative imprenditoriali.

Forme di impresa che, attraverso il proprio agire sul piano economico, non tengano conto del ruolo che esse hanno all'interno della società, in termini di capacità di riduzione delle disuguaglianze di reddito e territoriali e di aumento dei livelli di benessere e di coesione sociale, diventano impensabili quando si impone il paradigma socio-economico dello *sviluppo umano*, che postula l'impossibilità di sviluppo per una società senza un accrescimento delle capacità reali (soggettive ed oggettive) delle persone nell'utilizzo del reddito, rendendo in tal modo fondamentali gli aspetti qualitativi al pari di quelli quantitativi nel concorrere all'innalzamento dei livelli di benessere della società<sup>23</sup>. La "socialità del mercato", l'idea per cui la società sarebbe un prodotto del gioco tra attori orientati alla massimizzazione dei loro interessi individuali, appare definitivamente in crisi. Il "nuovo capitalismo" ha sussunto, facendole proprie, molte idee, pratiche e talvolta, mutandoli di segno, anche valori che hanno avuto nel mondo cooperativo il bacino d'incubazione e sperimentazione. Spingendosi anche oltre oltre la *responsabilità sociale d'impresa (RSI)*: strumento fondamentale per approcciare i temi sociali da parte delle imprese *for profit*, si evolve, nelle esperienze delle aziende più avanzate, in direzione della creazione di valore condiviso (lo *shared value*)<sup>24</sup>, la produzione di valore in chiave economica e sociale al tempo stesso. Con la condivisione che diventa la base su cui costruire una strategia di sistema sulla sostenibilità, di cui le imprese siano co-protagoniste, insieme alle istituzioni e ai cittadini<sup>25</sup> (fig. 1). Diventando così parte di quella pluralità di attori chiamati a concorrere alla realizzazione di quella che viene definita la *responsabilità sociale condivisa*, tema centrale anche a livello europeo dove il relativo documento ufficiale è stato recentemente approvato da parte del Consiglio d'Europa<sup>26</sup>.

<sup>23</sup> Araujo, V. (2009), "Povertà", in L. Bruni e S. Zamagni, *Dizionario di economia civile*, Roma, Città Nuova.

<sup>24</sup> Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011), *Creating Shared Value*, in «Harvard Business Review», 1-2.

<sup>25</sup> Zamagni, S. (2013), *Impresa responsabile e mercato civile*, Bologna, Il Mulino.

<sup>26</sup> Council of Europe, *Charter on shared social responsibilities*, Recommendation CM/Rec(2014)1 of the Committee of Ministers to member States, in [http://www.europeanrights.eu/public/atti/2014\\_-\\_1\\_\\_ing.pdf](http://www.europeanrights.eu/public/atti/2014_-_1__ing.pdf)

Molto significativo, dunque, il fatto che l'Europa (quelle istituzioni alle quali i cittadini si affidano meno che in passato) si muova per dare una cornice a tutto questo, col via libera del Parlamento di Strasburgo alla proposta di direttiva "Comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune società e di taluni gruppi di grandi dimensioni". Si tratta, in sostanza, di rendere obbligatorie le informazioni - "almeno le informazioni sociali e ambientali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione attiva e passiva" - proprie della corporate social responsibility. Si tratta, per quanto concerne gli aspetti ambientali, di informazioni dettagliate riguardanti l'impatto attuale e prevedibile delle attività dell'impresa sull'ambiente, sulla salute e la sicurezza, l'utilizzo delle risorse energetiche, le emissioni di gas a effetto serra, l'impiego di risorse idriche e l'inquinamento atmosferico. Per quanto concerne gli aspetti sociali, invece, si tratta delle azioni intraprese per garantire l'uguaglianza di genere, l'attuazione delle convenzioni fondamentali dell'Organizzazione internazionale del lavoro, le condizioni lavorative, il dialogo sociale, il rispetto del diritto dei lavoratori di essere informati e consultati, il rispetto dei diritti sindacali, la salute e la sicurezza sul lavoro e il dialogo con le comunità locali, e le azioni intraprese per garantire la tutela e lo sviluppo di tali comunità.

Le imprese, poi, devono fare i conti con l'avvento incipiente della manifattura digitale. La stampa 3D ha raggiunto una maturità tale da permetterle di entrare nelle fabbriche – addirittura negli impianti nucleari: a Sellafield, Inghilterra, il più grande sito nucleare dell'Europa occidentale, vengono stampati pezzi di ricambio spendendo un decimo circa rispetto all'acquisto sul mercato. La produzione promette di andare sempre più incontro alla domanda: nei tempi (si produce quando arriva la richiesta) e nel design dei prodotti (aumentano le possibilità di personalizzare e accontentare le richieste del cliente). È addirittura difficile prevedere le conseguenze di una diffusione su larga scala di questa tecnologia: sulla filiera e sull'organizzazione (a partire dal magazzino, dalle spedizioni: verrà inviato l'oggetto fisico o semplicemente il suo progetto, che l'acquirente potrà stampare nel più vicino Fab Lab?).

Accanto alle aziende, cambia pelle anche quel pezzo - assolutamente rilevante per i paesi, le comunità e anche l'economia - di vitalità sociale che va sotto il nome di **non profit**: guadagna consapevolezza, sa di poter essere – per la sua natura meno formale, più dinamica, vicina alle persone e ai territori – la risposta migliore a tanti bisogni emergenti (cui lo Stato non dà soddisfazione), alla crescente differenziazione della domanda di beni e servizi che proviene dai territori. E si attrezza a rispondere anche con strumenti organizzativi tipicamente for profit. La principale tendenza in atto nel settore, infatti, è legata al "marketization" dell'erogazione dei servizi: l'incremento, cioè, della percentuale di beni e servizi venduti al mercato (e, quindi, della componente *produttiva*<sup>27</sup> del Not-for-Profit). Ma al contempo, il non profit agisce quale collettore della domanda, *corpo intermedio* in grado

<sup>27</sup> Ambrosio, G., Venturi, P. (2012), "Il Terzo Settore nella prospettiva dell'economia civile", in Unicredit Foundation, *Ricerca sul valore economico del Terzo Settore in Italia 2012*, in: <http://www.forumterzosettore.it/multimedia/allegati/Ricerca.pdf>.



di catalizzare le istanze che dalla società in evoluzione emergono e che attraverso il loro operato permettono di attivare percorsi di innovazione dal punto di vista dell'offerta di beni e servizi ai cittadini.

Tra i nuovi protagonisti che conquistano la scena vanno segnalate anche le **comunità locali**. La globalizzazione, che secondo molti interpreti avrebbe spazzato via i territori e appiattito il pianeta, mentre aiuta la costruzione di reti a dimensione globale, offre anche potenti strumenti di moltiplicazione delle opportunità a quelle comunità locali e a quei territori che scelgono consapevolmente lo scenario globale come ambito nel quale collocarsi secondo le proprie radici per inventare una nuova storia. Nasce, anche in questo caso, un nuovo protagonismo, che si intreccia con quello dei cittadini e delle imprese. Che, nei casi più innovativi, sa raccogliere la domanda dei cittadini non più soddisfatta dallo Stato e dare nuove risposte, magari collaborative. Un'occasione importante per 'reinventare' il territorio è quella di una prospettiva che tenga insieme smart city e smart land<sup>28</sup>: un lavoro diffuso di imprese, amministrazioni, gruppi di cittadini, che tiene insieme (spesso in condizioni avverse) virtù civiche, sensibilità sociale e voglia di futuro. Una promettente prospettiva intorno alla quale sperimentare forme di modernizzazione e civilizzazione delle piattaforme produttive. Un ambito territoriale nel quale sperimentare politiche diffuse e condivise, orientate ad aumentare la competitività e attrattività del territorio con un'attenzione specifica alla coesione sociale, alla diffusione della conoscenza, alla crescita creativa, all'accessibilità e alla libertà di movimento, alla fruibilità dell'ambiente (naturale, storico-architettonico, urbano e diffuso) e alla qualità del paesaggio e della vita dei cittadini.

La sfondo che dà unità a tutte queste mutazioni è il superamento della netta – e ormai obsoleta – divisione di attribuzione delle competenze in capo a Stato, mercato e non profit: questi soggetti, invece, procedono e sempre più procederanno insieme, dialogando, interagendo e influenzandosi vicendevolmente. Il paradigma è quello identificato dal Parag Khanna, il giovane analista consigliere di Barak Obama, per la 'megadiplomazia' globale: "molti poli, nessun centro". Gli Stati vedono eroso il ruolo di primi depositari della capacità e legittimità di scelte che incidono sulla vita delle persone. Nuovi attori assumono questa ruolo: dalle Ong ai movimenti di protesta, dalle città alle star, da Facebook e Twitter ai fondi d'investimento. Un paradigma che può essere esteso anche alla vita interna dei Paesi, delle comunità, del mondo produttivo. Il sistema è oggi multicentrico, de-istituzionalizzato, fluido, in cui le relazioni che i soggetti sanno instaurare contano almeno quanto i soggetti stessi. È la collaborazione "tra punto-org, punto-com, punto-gov". Segno dei tempi, ad esempio, l'incontro tra un ministro della Repubblica, Dario Franceschini, e il presidente di Google, Erich Schmidt, per discutere di turismo e web, nel giugno di quest'anno. O quello, durante la missione in Cina, tra il premier italiano e i vertici del colosso delle vendite on-line Alibaba.

<sup>28</sup> Bonomi, A., Masiero R., (2014), *Dalla smart city alla smart land*, Marsilio, Venezia.

## 1.3. NUOVA NATURA DEL VALORE

Le crisi sistemiche, come quelle che stiamo vivendo, hanno sempre portato ad una ridefinizione dei modi di produrre valore che scaturiva dalla capacità di incorporare domande sociali, sensibilità culturali, che nella fase precedente apparivano come sfide. Questa capacità del capitalismo di incorporare i limiti storicamente incontrati al proprio sviluppo potrebbe cambiare le dinamiche di produzione del valore in direzione di nuove forme di radicamento sociale dell'impresa. Michael Porter definisce questo processo "shared value", un nuovo modo di fare business che scaturisce dall'internalizzazione degli effetti ambientali e sociali prodotti dall'attività economica. Una modalità che supera la visione tradizionale secondo cui la produzione di valore è un processo verticale, settoriale, monocratico, nel quale il valore sociale è il frutto della produzione di organizzazioni non profit, il valore economico è il frutto del valore aggiunto generato da imprese for profit e il valore in termini equità e giustizia sociale deriva unicamente dall'azione redistributrice del Pubblico (inteso come Stato). Una trasformazione sociale dell'impresa che per sviluppare le sue potenzialità trasversalmente alle tre dimensioni del sociale, dell'economia e delle istituzioni, può esprimersi in una pluralità di nuove forme, dalle start-up alla trasformazione delle imprese sociali tradizionali fino alla creazione di nuovi modelli organizzativi cooperativi e multipersonali sul ceppo dell'impresa tradizionale. Un processo di cambiamento al cui avvio spesso si trova la tecnologia a fungere da detonatore.

Lo si può vedere nelle numerose "competition" nate per premiare, incubare, accelerare o finanziare start-up, nelle quali a fronte delle scelte dei promotori di orientarsi su ambiti diversi (cultura, welfare, ambiente, ecc) o su diverse forme giuridiche (for profit, impresa sociale, start-up innovative, ecc.), emerge spesso un dato di omogeneità, un denominatore comune: la natura dei modelli di business ha come driver elementi sociali o relazionali. La formula anglosassone della social innovation trae il suo fascino da questa trasformazione della stessa concezione di imprenditorie, di impresa e di valore: fare impresa significa produrre valore a partire dalla capacità di affrontare questioni sociali e/o ambientali con una visione non arroccata nella ristrettezza della cultura delle 'trimestrali'.

Così progettare in ambito culturale si esemplifica nel rigenerare attraverso reti sociali un asset comunitario; fare innovazione tecnologica si traduce in sperimentazioni socio-sanitarie testate in imprese sociali; fare nuove policy passa attraverso l'uso di piattaforme collaborative; la gestione dei beni comuni si attua mediante il coinvolgimento delle comunità; la progettazione di nuovi prodotti avviene con la collaborazione dei destinatari; la competitività di un'impresa si rafforza sostenendo l'impegno dei dipendenti per la comunità.

L'innovazione, dunque, in tutti i campi della produzione del valore, non può prescindere dal valore sociale come elemento di trasformazione sistemica. Il valore economico incorpora e si lega a componenti eterogenee, magari avvertite in passato come estranee, se non addirittura antitetiche. "Un tempo – scrive il Nobel Stiglitz – credevamo che ci fosse un *trade-off*, che avremmo potuto ridurre le disuguaglianze solo rinunciando a efficienza e crescita. Oggi sappiamo che c'è un doppio dividendo: più uguaglianza significa anche più crescita". Ragionamento che vale per l'uguaglianza come per la sostenibilità ambientale, il coinvolgimento dei cittadini/consumatori, la condivisione, la cultura. E qui va posto un caveat non da poco: come già nel caso del concetto di green economy anche per quello di valore condiviso non si tratta di riproporre, magari in modo più "social" il vecchio paradigma della corporate social responsibility. Si tratta di ri-radicare e ri-legittimare l'impresa facendo entrare il pluralismo sociale nel sancta sanctorum della governance delle fonti del valore.

Parliamo di fattori non economici ma spiccatamente sociali e relazionali, di difficile quantificazione monetaria: fino ad oggi temi da Ong o relegati alla charity e al massimo, per l'appunto, alla Responsabilità sociale d'impresa. E che invece oggi stanno acquistando un evidente valore economico, diventando rilevanti anche per le aziende. Nel bene e nel male. Il dramma umano del Rana Plaza in Bangladesh ha avuto conseguenze che le imprese interessate hanno dovuto mettere a bilancio. A parità di busta paga, un giovane talento metterà il suo potenziale innovativo al servizio dell'impresa con la migliore reputazione quanto a trattamento dei dipendenti, possibilità di carriera, attenzione alle esigenze personali. Un approccio sostenibile alla realizzazione di un prodotto, una filiera equo-solidale, hanno effetti sulla disponibilità di spesa del consumatore. Un'azienda che ha legato la propria immagine al restauro di un'opera d'arte restituendola alla comunità dovrà spendere meno energie, anche economiche, per far accettare ai cittadini un nuovo progetto industriale. È l'assunto di questo studio: oggi i valori non economici (ambientali, sociali) hanno un ruolo e un peso crescente nelle dinamiche economiche e nel rimodellamento dei sistemi produttivi. Il valore sociale diventa anche valore economico e apre nuovi spazi di mercato.

Ne derivano nuove e molteplici modalità di leggere e produrre un valore che da *aggiunto* (contributo di una singola organizzazione alla catena del valore) diventa *condiviso* (risultato di un'azione sinergica la cui somma è maggiore del risultato dei singoli), per riprendere Porter<sup>29</sup>: una modalità economica, ad esempio, per cui il valore aggiunto è l'apporto in termini di aumento (o non consumo) di ricchezza materiale, economica e finanziaria (investimento, risparmio) che un'organizzazione produce attraverso

<sup>29</sup> "Businesses acting as businesses, not as charitable donors, are the most powerful force for addressing the pressing issues we face. The moment for a new conception of capitalism is now; society's needs are large and growing, while customers, employees, and a new generation of young people are asking business to step up", Harvard Business Review, gennaio 2011: <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.

la sua attività specifica<sup>30</sup>. Oppure una modalità *sociale* nella quale diventa centrale il contributo specifico in termini di produzione di beni relazionali e creazione di capitale sociale. In tal senso “la dimensione sociale non è più relegata ad essere un output del processo di re-distribuzione messo in atto dalle istituzioni pubbliche, bensì diventa un meccanismo generativo, un *input*, all’interno di un modello di *sviluppo umano integrale*. Ciò avviene in virtù dell’apporto di valore specifico all’interno del processo produttivo (si pensi, ad esempio, al mutualismo) e permette di superare la logica ‘a due tempi’ che vede una scissione e una successione temporale dei processi di produzione e redistribuzione di valore sociale”<sup>31</sup>. Infine una modalità *istituzionale* intesa come capacità, cioè, di fornire un apporto in termini di riproduzione della matrice di rapporti consolidati che costituiscono l’humus territoriale in cui nasce l’impresa, il rafforzamento della sussidiarietà orizzontale, dei rapporti intra-istituzionali e inter-istituzionali.

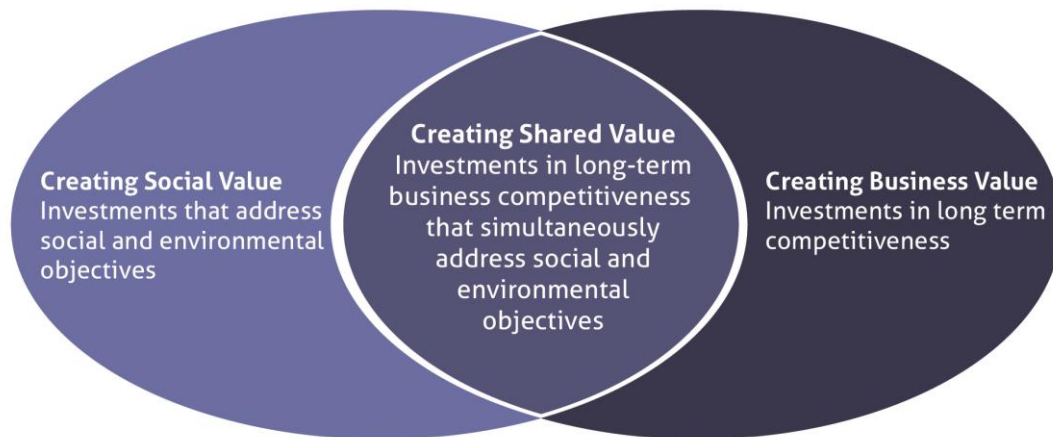
Insomma, l’ipotesi di fondo è che ne derivi una nuova geografia del valore: una costellazione di soggettualità economiche e sociali – che illustreremo nel paragrafo seguente – i cui elementi definitivi non potranno essere osservati se non con ‘lenti nuove’, pena la capacità di distinguerli e riconoscerne la diversità e i fini.

<sup>30</sup> Regione Emilia-Romagna (a cura di) (2014), *Welfare di comunità e Ben-essere: verso una nuova Mutualità. Il ruolo delle imprese nella costruzione dei patti territoriali*, in corso di pubblicazione.

<sup>31</sup> Tognetti, M., Venturi, P. (2013), *Il valore dell’ibridazione*, Doppio Zero, 15 novembre, in: <http://www.doppiozero.com/materiali/chefare/il-valore-dellibridazione>

FIG. 1 – LA CREAZIONE DI VALORE CONDIVISO

Fonte: Bockstette e Stamp (2013)<sup>32</sup>



## 1.4. GEOGRAFIA DELLA PRODUZIONE DI VALORE

Il cambiamento di status che investe tutti gli attori in campo – cittadini, imprese for profit, non profit, Stato, territori, corpi intermedi – dà vita a nuove categorie di soggetti che incarnano quell’ibridazione di ruoli e funzioni appena descritti. E che sono frutto della ricerca di soluzioni sempre più calzanti ai crescenti e diversificati bisogni della società.

Provando a mappare questa nuova geografia – un lavoro non esaustivo, senza ambizioni rigorosamente classificatorie, piuttosto con l’obiettivo di cogliere le tendenze più innovative - e procedendo dai soggetti a dominante for-profit verso quelli non profit (fig. 2), troviamo le **aziende**

<sup>32</sup> Bockstette, V., Stamp, M. (2013), *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*, FSG, Boston.

**coesive**: il cui *core business* è estraneo alle attività di tipo sociale, ma che, per rafforzare la propria competitività, mettono in campo strategie e strumenti di natura sociale a beneficio dei propri lavoratori, delle comunità (reali o digitali), della filiera della quale fanno parte. Che attivano, con queste comunità, un dialogo, un coinvolgimento, uno scambio reciprocamente utili.

Accanto a queste, ci sono le **imprese low profit**: società di capitali che, pur appartenendo ovviamente al settore del for profit e operando in ambiti non sociali, danno priorità non tanto alla massimizzazione del profitto e alla remunerazione degli azionisti nel breve periodo, quanto – grazie anche al reinvestimento di parte degli utili - all’impatto del proprio operato in termini di miglioramento sociale ed ambientale in una logica di “capitale paziente”. C’è poi il **for profit che produce beni e servizi sociali**, ovvero quelle imprese *for profit* che operano nell’ambito dei servizi alla persona. Fenomeno emergente è poi quello della **sharing economy**: imprese o cittadini che, prevalentemente ma non esclusivamente grazie all’ict, si offrono come collettori di domanda degli utenti, per organizzarli e trovare modalità di risposta adeguate. Piattaforme e soggetti che rispondono a quelle esigenze dei cittadini che “non possono essere più soddisfatte al di fuori di un contesto collaborativo e di condivisione”<sup>33</sup>: fanno incontrare queste esigenze, le organizzano, le soddisfano e, a volte, inaugurando nuovi modelli di business, le trasformano in valore condiviso.

Paradigmatico dell’assetto liquido che caratterizza il nostro campo d’indagine sono gli **ibridi organizzativi**: realtà nate spesso come evoluzione o filiazione di soggetti non profit esistenti, che per rispondere adeguatamente ai bisogni sociali si danno una struttura di natura economico-commerciale<sup>34</sup>. Infatti, nei propri modelli di *business, governance, organizzativi, di leadership e funding* si ispirano sia al non profit che al *for profit*. Sotto l’etichetta ‘tradizionale’ delle **imprese sociali** - che si occupano della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale e non ripartiscono utili ma li destinano esclusivamente allo svolgimento delle proprie attività (rispondono ai requisiti del d. lgs. n. 155/2006); coniugando, in questo modo, la dimensione sociale con quella economica – nascono realtà nuove. Che stanno sperimentando strumenti di finanziamento – in seguito ad un crescente orientamento delle imprese sociali verso la domanda pagante dei cittadini – e campi d’azione – l’housing sociale, l’ambiente, le energie alternative, la mobilità e il turismo sociale – inediti.

In questo panorama, alcuni soggetti assumono un ruolo da **facilitatori**: una funzione abilitante e di aggregazione rispetto a chi produce servizi ed interventi sociali. Sono i corpi intermedi tradizionali, le fondazioni bancarie e territoriali, le istituzioni locali e le società di social venture. Come pure gli incubatori di imprese, e i FabLab: nuovi centri produttivi diffusi, urbani, che nascono dal basso e sposano la logica dell’innovazione, dell’open source e della condivisione in rete; luoghi di mediazione

<sup>33</sup> Pais, I. (2012), *La rete che lavora. Mestieri e professioni nell’era digitale*, Milano, Egea.

<sup>34</sup> Venturi, P., Zandonai, F. (a cura di) (2014), *op. cit.*

tra imprese e start upper, tra cittadini e produzione, centri di aggregazione sociale, formazione ed auto-imprenditorialità.

Infine, sulla frontiera tra quello che è già e quello che non è ancora e potrebbe essere, stanno quei soggetti che, per citare George Bernard Shaw, sognano le cose come non sono mai state e dicono "perché no?". Sono i **visionari**: organizzazioni non profit e think tanks che anticipano e sollecitano, con la loro attività, l'emersione di nuovi bisogni sociali, promuovono visioni e interpretazioni di significati inediti. E, così facendo, attivano nuove economie e aprono nuovi mercati.

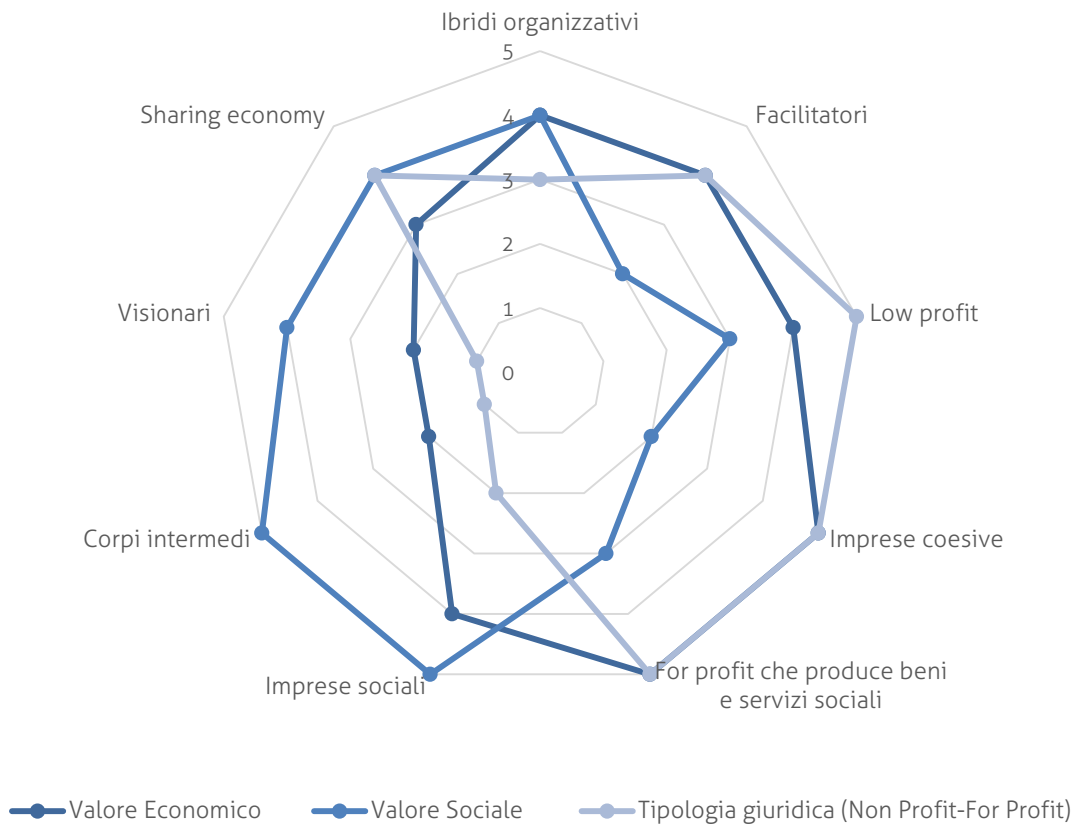
Trasversali a queste categorie, e marcate da caratteristiche proprie, sono le *start-up* e, in particolare, le *start-up innovative a 'vocazione sociale'* previste dalla legge n. 221 del 2012, che operano nei settori di attività contemplati dalla legge italiana sull'impresa sociale (d. lgs. 155/2006).

A titolo esemplificativo, nel grafico seguente rappresentiamo le categorie individuate secondo tre criteri:

1. valore economico prodotto;
2. valore sociale prodotto;
3. tipologia giuridica prevalentemente assunta dai soggetti che compongono ogni singolo gruppo.

FIG. 2 – MAPPA DELLA NUOVA GEOGRAFIA DEL VALORE

Fonte: Symbola, Aiccon (2014)





I primi due criteri (valore economico e valore sociale) sono stati attribuiti secondo la seguente scala di punteggio:

- produzione di valore economico/sociale "molto alta": 5;
- produzione di valore economico/sociale "alta": 4
- produzione di valore economico/sociale "significativa" e *prevalente* rispetto all'attività svolta dal soggetto imprenditoriale: 3;
- produzione di valore economico/sociale "significativa" ma *minimale* rispetto all'attività svolta dal soggetto imprenditoriale, ovvero considerata quale *esternalità*: 2;
- produzione di valore economico/sociale "molto bassa": 1

La tipologia giuridica prevalentemente assunta dai soggetti che compongono ogni singolo gruppo, invece, è stata pesata secondo la seguente scala:



Queste diverse categorie di soggetti – che sembrano tratteggiare una nuova geografia in divenire dell'imprenditorialità italiana – sono accomunate dall'impegno verso l'*innovazione sociale*: la "soluzione innovativa ad un problema sociale, più efficace, efficiente, sostenibile e giusta di quelle esistenti, che produce valore per la società nel suo complesso piuttosto che per i singoli individui"<sup>35</sup>. Che può diventare – è sicuramente il caso dei *visionari*, ma non solo – *disruptive innovation*<sup>36</sup>. A differenza dell'*sustaining innovation* – le innovazioni che puntano su un miglioramento incrementale del prodotto/servizio tipica, ad esempio, della tradizione dei distretti industriali italiani, con un rischio imprenditoriale decisamente minore – le *disruptive innovation* offrono un'innovazione radicale, che introduce un insieme di funzionalità completamente nuove e spesso apparentemente lontane da

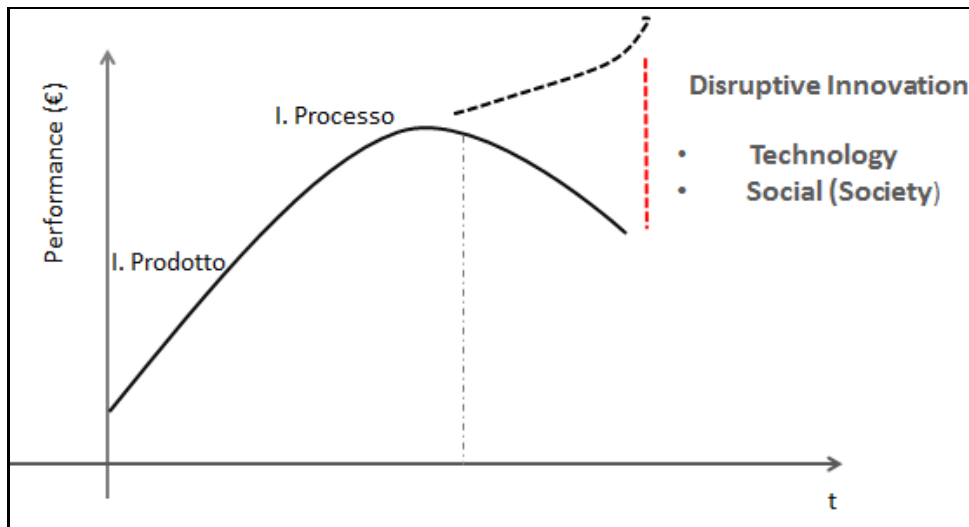
<sup>35</sup> Phillis J.A. Jr., Deiglmeier, K., Miller D. T., *Rediscovering Social Innovation*, in "Stanford Social Innovation Review", Fall 2008, 6, 4, Stanford, p. 36.

<sup>36</sup> Bower, J.L., Christensen, C.M. (1995), *Disruptive Technologies. Catching the Wave*, Harvard Business Review, January-February.

quelle richieste dal mercato. Ma che col loro successo portano alla ridefinizione del prodotto/servizio stesso, e del modello di business sottostante, nella direzione di una maggior semplificazione dell'accessibilità dell'innovazione connessa ad una contestuale riduzione dei costi . Cambiando profondamente il contesto in cui si inseriscono, e migliorando la vita delle comunità nel medio-lungo periodo (fig. 3).

FIG. 3 – IL PROCESSO DI INNOVAZIONE SOCIALE “DI ROTTURA”

Fonte: Symbola, Aiccon (2014)



### 1.4.1 AZIENDE COESIVE

Guardare al profitto e insieme alla società - che siano i dipendenti, la comunità dei consumatori, la comunità e il territorio nella quale l'azienda vive, oppure le altre aziende e i centri del sapere - perché la società è un fattore di profitto. È quello che fanno molte imprese del made in Italy, che qui abbiamo definito *coesive*, rinnovando nel presente una tradizione dalle radici antiche.

Come **San Pellegrino**, la maggiore realtà italiana nel campo del beverage: con mature politiche di welfare aziendale come il *Work Life Balance*, per una migliore conciliazione tra vita familiare e professionale. Che prevede misure come l'orario flessibile (la possibilità di lavorare un minimo di ore al giorno, recuperando le altre nel corso del mese lavorativo) o il *summer part-time* (per gestire meglio il mutamento delle esigenze familiari nel periodo estivo). E iniziative come il *Gender Balance*, per rendere più equilibrata la presenza di uomini e donne in posizioni manageriali: grazie al quale la presenza femminile ai vari livelli di management aziendale (medium e senior) è passata dal 14% del 2006 all'attuale 30%. Misure che rafforzano la coesione all'interno dell'azienda, e migliorano quindi le performance dei lavoratori, perché li sostengono nei loro bisogni quotidiani e familiari.

Come fa anche la **Cereria Evelino Terenzi**, in cui la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro è un'abitudine consolidata: anche in virtù del fatto che le donne, sulle quali solitamente gravano in misura preponderante gli impegni familiari, rappresentano il 90% dei dipendenti. Con una ampia flessibilità degli orari di lavoro sia in ingresso che in uscita, e un nuovo tempo di produzione che permette di concludere il lavoro nei reparti alle 16.00. E con l'accesso al server dell'azienda anche da casa: misura apprezzata soprattutto dalle donne in maternità, che in questo modo non solo riescono a gestire meglio i loro impegni di neomamme, ma non perdono i contatti con l'azienda. Oltre ai propri lavoratori, nella filosofia d'impresa di Terenzi trova uno spazio importante anche il territorio. A partire dai più deboli: la cereria sostiene con impegno, infatti, l'inserimento lavorativo dei disabili. Un'esperienza che, raccontano, arricchisce sia i ragazzi svantaggiati che i dipendenti che li assistono nel lavoro. Alcune commesse, inoltre, come il packaging e gli imballaggi, vengono esternalizzate: e per svolgerli si è scelto di fare ricorso alle cooperative sociali del territorio. Scelte che hanno valso alla Cereria Evelino Terenzi il più alto riconoscimento al Sodalitas Social Award.

L'attenzione ai soggetti svantaggiati è il marchio di fabbrica della creatura di Marco Bartoletti, la **BB Holding**. «Imprenditore illuminato, che ha trasformato l'utopia del lavoro per i malati di cancro in realtà». Così - in occasione della consegna del Cedro d'Oro, riconoscimento assegnato dalla Federazione italiana delle associazioni di volontariato in oncologia - viene descritto Bartoletti. Nel suo gruppo, infatti (otto aziende che lavorano nel settore dell'alta moda dal 2000) i malati vengono trattati come tutti gli altri: vengono assunti se hanno un curriculum adeguato, promossi se lo meritano, niente inviti a prendersi pause o prepensionamenti non desiderati. A tutto vantaggio non solo dei

malati/lavoratori, ma dell'impresa, che ne ricava da loro una forte motivazione, e un maggiore coinvolgimento nella mission dell'azienda.

Stessa matrice, soggetti diversi, per **Frescobaldi**, azienda di vini toscana con oltre 700 anni di storia, e il progetto - decisamente innovativo - *Frescobaldi per Gorgona*. Finanziato dalla Cassa Ammende del Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria e realizzato grazie alla collaborazione tra la Direzione della casa di reclusione di Gorgona e Marchesi de' Frescobaldi, dall'agosto 2012 dà ai detenuti dell'isola carcere, in cui la casa vinicola ha acquistato dei vigneti, la possibilità di apprendere il mestiere del viticoltore e di fare un'esperienza professionale sul campo – sotto la supervisione degli agronomi e degli enologi dell'azienda. Il risultato è un miglioramento nella qualità della vita dei detenuti, un modo concreto per facilitarne il recupero e reinserimento nella società, un arricchimento per il marchio Frescobaldi; e "Gorgona", un vino bianco a base di vermentino e ansonica.

Tra le aziende che investono sul tessuto sociale, **Fondazione Fiera Milano** si segnala per aver avviato una sorta di moltiplicatore di impegno sociale: incentiva le attività sociali dei propri dipendenti e le 'raddoppia'. Per ogni ora lavorativa che un dipendente utilizza, mediante uno speciale permesso non retribuito, per attività come l'assistenza di anziani, il volontariato ospedaliero, l'assistenza domiciliare a malati terminali, l'assistenza stradale ai senza casa, l'azienda riconosce la normale retribuzione di un'altra ora lavorativa da utilizzarsi per le medesime finalità. Nel caso, invece, in cui un dipendente devolva, dal suo premio aziendale di risultato, un importo ad una associazione con le stesse finalità, l'azienda devolverà lo stesso importo alla medesima associazione. C'è, inoltre, un premio di "buon entrata" (pari alla retribuzione di tre mesi di lavoro) ai nuovi assunti che siano stati riconosciuti vittime dell'usura, della malavita organizzata o di azioni di terrorismo, ma anche che siano cittadini stranieri ai quali il permesso di soggiorno è stato concesso come collaboratori di giustizia per il perseguimento di reati connessi alla lotta alla schiavitù, al traffico internazionale di esseri umani, allo sfruttamento della prostituzione o al lavoro irregolare.

Siamo, dunque, nel campo degli interventi più complessi e ricchi, che tengono insieme attori e dimensioni diverse. **Cucinelli** ad esempio, il campione italiano del cachemire, per dare ai propri dipendenti un luogo di lavoro consono ai prodotti che realizzano, ha restaurato integralmente il borgo medievale di Solomeo (nel comune di Corciano, PG), 400 abitanti, che ospita negli edifici i locali dell'azienda. Ai suoi 700 dipendenti, oltre che un contesto lavorativo di questo tipo, offre uno stipendio maggiorato del 20% rispetto agli standard della categoria. Al restauro del borgo, poi, hanno fatto seguito la donazione di diversi ettari - vincolati a un uso strettamente ricreativo - di terreno al comune di Corciano. La creazione, sempre a Solomeo, della Scuola dei Mestieri: polo dedicato a conservare e tramandare l'alta artigianalità, con corsi di formazione tecnica nel settore della maglieria come il rammaglio e l'arte del rammendo. La realizzazione di un teatro. Il restauro dell'arco etrusco di Perugia e di diversi altri monumenti. Nella tensione sociale dell'azienda si intrecciano, quindi, welfare aziendale, formazione, valorizzazione della cultura e del territorio.

Oltre che ai dipendenti – e alle attività benefiche nei paesi in via di sviluppo - Ferrero, attraverso Fondazione **Ferrero**, si prende cura degli ex dipendenti. La fondazione offre numerosi servizi – dalla biblioteca al gruppo di nordc walking, dal gruppo di protezione civile, alla corale, ad ex ragionieri per le dichiarazioni dei redditi – e registra un successo indiscutibile: 40 gruppi di attività, 800 presenze giornaliere (i pensionati dell'azienda sono 3300) in fondazione. Numeri che segnalano il legame fortissimo che l'azienda, oggi una delle multinazionali più importanti del dolciario, ha saputo costruire e mantenere con la comunità.

A **Coesia** (gruppo industriale attivo nei segmenti delle macchine automatiche avanzate, delle soluzioni di processo industriale e degli ingranaggi di precisione) Bologna e i bolognesi devono il Mast, Manifattura di Arti, Sperimentazione e Tecnologia: 25mila mq a nord-ovest della città, in un'area ex Enel, per un centro polifunzionale a disposizione non solo dei collaboratori del gruppo ma dell'intera comunità cittadina. Nei fatti una micro-città per le arti e l'innovazione: con uno spazio espositivo, un auditorium, un'accademia per l'innovazione e l'imprenditorialità, un nido per l'infanzia, un wellness centre, un ristorante aziendale e una caffetteria.

Si muove lungo la filiera e nel territorio l'iniziativa di **Gucci**. La filiera, dunque, è quella delle pelletteria di lusso del distretto fiorentino: 400 fornitori di primo livello e oltre 1200 subfornitori che garantiscono al Gruppo una qualità delle lavorazioni inimitabile. Per i quali l'azienda ha avviato prima il Comitato per le politiche di filiera: per controllare il rispetto di tutte le condizioni normative e salariali e rendere più serrati i rapporti di filiera. Per arrivare, poi, ad incoraggiare le aggregazioni tra fornitori – ne sono nate 8 reti con 72 aziende – che permettono loro di fare economia di scala, di avere un migliore accesso al credito, di guadagnare in efficienza, e di distribuire equamente le marginalità, evitando sperequazioni e crisi nei diversi snodi della filiera. Un lavoro, questo del colosso della moda per tutelare e rafforzare queste piccole e medie imprese, che è, dunque, anche una assicurazione sul proprio successo globale.

Altro caso esemplare di cura della filiera è **Renzo Rosso** (patron di Only The Brave, che possiede, tra gli altri, il marchio Diesel). Con l'accordo di reverse factoring da 50 milioni con Bnl, per garantire un credito agevolato alla filiera delle sue imprese: piccoli laboratori che fanno etichette, bottoni, tessuti, borse, scarpe, accedono, grazie all'iniziativa, a finanziamenti al 2-2,5%, come le aziende di Rosso, contro i tassi di mercato del 12-13%. Per accedere, però, devono garantire elevati standard qualitativi. Un rafforzamento su più dimensioni della filiera, che garantisce a Diesel continuità e qualità. E poi c'è il progetto di microcredito per le zone dell'Emilia, Lombardia e Veneto colpite dal sisma del 2012: 5 milioni di euro, attinti al proprio patrimonio personale, per la concessione di piccoli prestiti, senza nessuna richiesta di garanzie personali o patrimoniali, sia a famiglie e singoli (massimo 10mila euro), sia a micro e piccole imprese, cooperative, associazioni e imprese sociali (massimo 50mila euro), a condizione che abbiano residenza o sede nei comuni danneggiati e siano soggetti esclusi dall'accesso al credito.

Una delle più note, e amate, fabbriche del design made in Italy, **Alessi**, è stata protagonista di un'iniziativa innovativa e controcorrente, che si colloca tra cura del personale e manutenzione del territorio e della comunità. Si tratta del progetto *Buon Lavoro – La Fabbrica per la città* in cui circa trecento dipendenti dell'impresa hanno svolto attività di utilità sociale, come alternativa alla **cassa integrazione**: l'azienda ha pagato i lavoratori in esubero per svolgere lavori socialmente utili al Comune di Omegna, che si trovava a gestire un bilancio molto critico, con conseguenti tagli a molte attività straordinarie ed ordinarie: la pulizia dei giardini, la tinteggiatura della scuola, l'assistenza agli anziani. Aiutati – perché l'iniziativa ha innescato un circolo virtuoso – anche dagli altri cittadini.

Muove dalla stessa consapevolezza che un territorio, una rete di aziende e una comunità forti sono un asset importante per l'impresa, il progetto **Wellness Valley** di **Technogym**, l'azienda leader mondiale nella produzione di attrezzature per il fitness. Fare della Romagna (nello specifico le province di Forlì-Cesena, Rimini e Ravenna) appunto una **Wellness Valley**, un ecosistema del wellness, per promuovere il territorio, coinvolgendone tutti gli attori, facendo leve sulla qualità della vita come opportunità sociale ed economica. Per questo **Wellness valley** individua, promuove e certifica con uno specifico marchio di qualità (rilasciato dalla **Wellness foundation**, l'organizzazione senza scopo di lucro che gestisce il progetto) le aziende e i comuni del territorio in grado di offrire alle persone, siano esse turisti o residenti, servizi e prodotti di qualità (ricettività, attività sportive, alimentazione) per il benessere psicofisico. Iniziativa che è anche un incentivo a imprese e comuni nel progressivo miglioramento della qualità dei servizi offerti.

Se la **Wellness Valley**, il rafforzamento della filiera di Gucci, i lavoratori di Alessi che escono dalla fabbrica per andare incontro alla comunità nascono dall'iniziativa dell'impresa, rimandano, invece, al protagonismo dei cittadini esperienze, d'avanguardia, come quella di **Belvedere** nel comune pisano di Peccioli. Questo comune ha fatto della sua discarica una vera e propria risorsa per i cittadini e il territorio, trasformandola in un impianto industriale caratterizzato da elevati livelli di sicurezza e da consistenti risultati economici. È stato così possibile ridurre tasse e tariffe, affrontare investimenti in opere pubbliche, ampliare i servizi culturali e alla persona e rafforzare il capitale sociale. Il tutto grazie alla costituzione, nel 1997, di una società mista pubblico-privata, **Belvedere**, che gestisce l'impianto di smaltimento dei rifiuti e di cogenerazione secondo un modello basato sulla partecipazione dal basso. La vera novità dell'azienda è infatti quella dell'azionariato popolare: in questa public company a capitale misto, il 64% è posseduto dal Comune, mentre il restante 36% è in mano a circa 900 soci, di cui 500 abitanti di Peccioli, che partecipano attivamente alla conduzione dell'azienda e alla suddivisione degli utili. Stessa dinamica per il nuovo progetto che sta coinvolgendo il paese e la comunità: il recupero dei Fondi rustici, 40 antichi casolari di campagna, fatto, ovviamente, grazie all'azionariato popolare locale.

Al protagonismo dei cittadini che diventa impresa rimandano esperienze come quella che il **Guardian** ha definito 'il progetto artistico che ha salvato una cittadina'. La cittadina è **Favara**, 33 mila

abitanti non lontano alla Valle dei Templi di Agrigento: i giovani che scappano, le case bianche del centro storico che crollano – nel 2010 rimasero uccise due bambine, e il comune decise di far abbattere tutti gli edifici che non riusciva a rimettere in sesto. Il progetto è quello di Florinda Saieva e suo marito Andrea Bartoli: che dopo quella notizia drammatica hanno lasciato Parigi per tornare in Sicilia e salvare, con l'arte e senza soldi pubblici, il paese d'origine di lei. Dando vita al **Farm Cultural Park**, iniziativa al confine tra galleria d'arte, centro culturale e spazio eventi, che attira artisti e creativi da tutto il mondo. Le cui opere trovano posto proprio nel cuore di Favara, sulle facciate, i balconi, nelle sale delle costruzioni che Bartoli e Saieva hanno salvato dalle ruspe. Un modello unico in Italia, tanto che le pietre di paragone sono Camden Town a Londra e Palais de Tokyo a Parigi, che arriva addirittura alla Biennale di Architettura di Venezia. Un'intuizione e un progetto personali, o meglio familiari, che hanno cambiato il volto e il destino del paese. Arrivano i turisti, attirati dalle installazioni e dalla presenza degli artisti. Chi era partito è stimolato a tornare. I cittadini, prima rassegnati, si rimbeccano le maniche. Una delle ultime iniziative è la *Sunday soup*: un pranzo cui partecipano persone che hanno un progetto da proporre: lo espongono e sottopongono al giudizio dei commensali, che scelgono un vincitore, al quale va il ricavato dell'evento.

Dialoga invece con una comunità digitale **Milkyway**, giovane start up modenese che si occupa di produrre, importare e vendere online attrezzature per il *bike-trial*<sup>37</sup> e per sport estremi. *Community, product, e-commerce*: sono queste le parole chiave di un'azienda che è una realtà unica nel panorama italiano, grazie ad un modello di business che si fonda proprio sull'ascolto degli utenti – organizzati in vere e proprie comunità digitali di appassionati di sport estremi – e delle loro esigenze. I prodotti di Milkyway sono infatti destinati a pubblici di nicchie realizzati attraverso i feedback raccolti tramite social network.

#### 1.4.2. IMPRESE LOW PROFIT

La necessità di ampliare lo spettro di risorse finanziarie e di favorire l'efficienza finanziaria del tessuto imprenditoriale ha incentivato lo sviluppo – in particolare negli Stati Uniti – di una forma di impresa cosiddetta *low profit*, ovvero società di capitali il cui fine è quello di realizzare attività «a basso profitto» atte a favorire il raggiungimento di un obiettivo sociale e in cui, quindi, la produzione di reddito non costituisce il principale obiettivo della società. In queste realtà imprenditoriali, quindi, non viene data priorità alla massimizzazione del profitto e alla conseguente distribuzione tra gli azionisti,

<sup>37</sup> Il *biketrial* è una disciplina praticata con particolari biciclette realizzate con materiali leggeri ma allo stesso tempo molto resistenti. Consiste nel compiere un percorso obbligatorio con degli ostacoli senza mai appoggiare a terra i piedi e soprattutto le mani.

quanto piuttosto all'impatto del proprio operato in termini di miglioramento sociale ed ambientale, anche attraverso al reinvestimento di parte degli utili.

In Italia, sono ancora pochi i soggetti che possono essere annoverati all'interno di questa categoria. **Make a Cube<sup>3</sup>** è il primo incubatore specializzato in imprese innovative ad alto valore sociale e ambientale, nato con l'intento di trasformare *business idea* in attività imprenditoriali che abbiano un impatto sia di tipo economico che in termini di occupazione e ambientali. Make a Cube<sup>3</sup> è una *joint venture* tra Avanzi Srl, società di consulenza per imprese e organizzazioni e *think tank* per decisori pubblici e privati sui temi dell'innovazione per la sostenibilità, e Make a Change, associazione di promozione del *social business* in Italia. Il passaggio da un'idea di *business* alla sua concreta realizzazione è quanto di più complesso un "potenziale imprenditore" possa affrontare: l'obiettivo di Make a Cube<sup>3</sup> è quello di supportare il progetto imprenditoriale fin dalla sua ideazione, individuando il *business model* da adottare piuttosto che i canali di raccolta fondi a sostegno del progetto e costruendo, sia a livello nazionale che internazionale, *network* con potenziali *partner*. Nel realizzare il suo *core business*, Make a Cube<sup>3</sup> persegue la massimizzazione dell'impatto sociale e ambientale rispetto alla produzione di profitti e limita la loro distribuzione tra gli azionisti così come la retribuzione del *management*, prevedendo un divario calmierato tra la retribuzione minima e quella massima all'interno dell'impresa.

La caratteristica *low profit* è tratto distintivo anche di **Banca Prossima**, banca italiana dedicata esclusivamente al non profit (cooperative sociali, associazioni, fondazioni, istituzioni religiose e altre forme giuridiche). Nata nel 2008 dal Gruppo Intesa Sanpaolo, dal 2011 annovera nel proprio capitale le maggiori Fondazioni azioniste del Gruppo: Compagnia di San Paolo, Fondazione Cassa di Risparmio Padova e Rovigo e Fondazione Cariplo. Da statuto è previsto il divieto di effettuare qualunque intervento a fondo perduto, così come l'obbligo di alimentare con la metà degli utili della banca il Fondo di Solidarietà e Sviluppo, un fondo di garanzia non redimibile che serve a ridurre il rischio dei prestiti più difficili (quelli destinati a imprese giovanili e start-up, ad ambiti di attività meno sperimentati, ad aree geografiche economicamente depresse). In tal senso, essa opera come *low profit* ad alta efficacia sociale e, sempre all'interno del tentativo di perseguire questo obiettivo, ha dato vita a *FITS!* – *Fondazione per l'Innovazione del Terzo Settore*, una fondazione avente quale principale obiettivo non l'erogazione di contributi quanto piuttosto la costruzione di un *network* di *partner* per collaborare sulle principali priorità per la sostenibilità delle organizzazioni non profit.



### 1.4.3. FOR PROFIT CHE PRODUCE BENI E SERVIZI SOCIALI

Una tendenza largamente diffusa oggi anche nel nostro paese è quella che vede la presenza in settori tipicamente collegati all'operato delle organizzazioni non profit, ovvero l'ambito dei servizi alla persona, di soggetti aventi forma giuridica *for profit*.

Un caso pioneristico nel panorama nazionale è quello di **Oltre Venture**, società in accomandita per azioni (Sapa) il cui socio accomandatario è Oltre Gestioni Srl (società controllata dall'imprenditore Luciano Balbo) che nasce dall'esperienza di *Fondazione Oltre*, la prima fondazione italiana di *venture philanthropy* promossa nel 2002 con l'obiettivo di sostenere e rafforzare organizzazioni non profit attraverso un contributo economico, organizzativo e strategico. Oltre Venture supporta lo sviluppo di imprese sociali apportando capitali, competenze manageriali e know-how in campo sociale. In altre parole, Oltre Venture interviene con investimenti in termini di *venture capital*, ovvero una combinazione di denaro, competenze, approccio pro-attivo ed imprenditorialità. I principali ambiti di investimento di Oltre Venture ad oggi sono: *housing* sociale, microfinanza, sanità e inserimento lavorativo.

L'ambito dei servizi alla persona è direttamente coperto dall'operato di **Welfare Company**, una società a responsabilità limitata specializzata nell'allestimento e nella gestione dei servizi di supporto per il welfare pubblico e il welfare aziendale. In particolare, lo spazio di azione di Welfare Company si apre all'interno di un quadro normativo<sup>38</sup> che incentiva la diffusione di titoli sociali (buoni e voucher in formato cartaceo, elettronico o dematerializzato) come strumenti atti a favorire il sostegno di soggetti e che costituiscono un vero e proprio modello generale di riforma del welfare in grado di rendere flessibili ed innovativi i servizi alla persona (ad esempio, prima infanzia, assistenza domiciliare e residenziale, attività socio-educative, attività sportive, trasporto sociale di cittadini anziani, disabili e minori).

Un ulteriore esempio di risposta a bisogni della comunità, anche se intesi in senso più ampio rispetto ai servizi alla persona afferenti all'ambito del welfare, è offerto da il **Lanificio**, una società a responsabilità limitata sita nella Capitale che opera principalmente in ambito culturale, realizzando la propria attività facendo sintesi tra un centro di produzione ed un laboratorio creativo. Nasce nel 2007 come contenitore di idee e stimoli culturali in forma imprenditoriale che sviluppa una serie di attività tra loro accomunate dal tentativo di contribuire alla produzione di valore culturale e sociale: dagli spazi adibiti ad ospitare feste ed eventi privati nonché mostre, eventi e spettacoli (Lanificio159 e Expo) e quelli dedicati alla danza e alle arti performative (Lanificio Performa) e all'organizzazione di laboratori creativi (Lanificio Officina), al loft destinato alla ristorazione di qualità e della sperimentazione di una

<sup>38</sup> Legge 8 novembre 2000, n. 328; Ris. Agenzia Entrate 22 febbraio 2011, n. 21/E; Decreto Legislativo 7 marzo 2005, n. 82; Determinazione AVCP 22 dicembre 2010, n. 9.

cucina internazionale creativa (Lanificio Cucina) e alla realizzazione di un orto urbano (progetto Orto). La proposta culturale del Lanificio si sviluppa nell'ottica della sostenibilità, del riciclo e della rivalutazione del territorio.

#### 1.4.4. IBRIDI ORGANIZZATIVI

Si tratta di realtà in grado di sopperire a bisogni sociali attraverso un'attività di natura economico-commerciale<sup>39</sup> introducendo elementi afferenti ad entrambe nei propri modelli di *business*, di *governance*, organizzativi e di *leadership*, piuttosto che di *funding* e che nascono spesso come evoluzione di soggetti non profit già esistenti. Gli ibridi assumono le più diverse tipologie giuridiche, dalla società per azioni alla cooperativa sociale, ma si tratta di organizzazioni accomunate dalla presenza di una forte componente di innovazione e dall'approccio imprenditoriale messo in campo nella ricerca della soluzione al problema sociale affrontato.

Un primo esempio di ibridazione organizzativa è quello di **Via Padova36**, progetto di *housing* sociale avviato a Milano nel 2011 da Fondazione Cariplo in collaborazione con Fondazione Housing Sociale e realizzato dal Fondo Immobiliare di Lombardia – Comparto Uno, gestito da Polaris Real Estate Sgr Spa. La gestione dell'iniziativa è stata affidata da fine 2013 ad Abitare Sociale Metropolitano impresa sociale Srl, società che annovera nella sua base sociale Consorzio Sistema Imprese Sociali – SIS, Consorzio Farsi Prossimo, Cooperativa sociale Chico Mendes Onlus, Cooperativa sociale La strada Onlus. Il progetto si basa sull'offerta di alloggi in locazione a canone calmierato (in collaborazione con la Regione Lombardia) al fine di soddisfare la domanda abitativa di coloro che non riescono ad accedere agli alloggi del libero mercato e di rispondere alla crescente necessità di persone con esigenze abitative di natura temporanea a basso costo (lavoratori, giovani interessati a esperienze formative, parenti di degenti ospedalieri, pazienti ospedalieri non ricoverati), ma vuole anche essere luogo di promozione di attività sociali, commerciali e culturali aperte al quartiere e alla città per facilitare la coesione sociale. ViaPadova36 promuove una risposta al problema abitativo innovativa in termini di *business* modello poiché favorisce una gestione integrata, coordinata e condivisa dell'intero edificio attraverso il coinvolgimento di diversi attori: la *governance* del progetto, infatti, è caratterizzata dal *mix* di elementi di omogeneità ed eterogeneità che tratteggiano la sua compagine. Infine, Via Padova36 concepisce la gestione dei servizi all'abitare come elemento di creazione di valore (sia economico che sociale) ed è quindi strettamente derivato dall'esperienza della cooperazione sociale, quale soggetto promotore del progetto imprenditoriale.

<sup>39</sup> Venturi, P., Zandonai, F. (a cura di) (2014), *op. cit.*

Sempre dall'esperienza della cooperazione sociale, nasce nel 2009 **Welfare Italia Servizi**, una società a responsabilità limitata che propone un modello avanzato di *welfare* nell'ambito della cosiddetta "sanità leggera". Partecipata dal Gruppo cooperativo Cgm, Intesa Sanpaolo, Banco Popolare e sostenuta da Confartigianato e Cisl Lombardia, Welfare Italia Servizi si pone quale obiettivo primario la promozione, la realizzazione, l'organizzazione e la gestione di progetti e strutture operative per l'offerta, a favore delle famiglie e della popolazione nel territorio, in ambito sanitario e socio-sanitario. Il principale elemento di ibridazione organizzativa che emerge dall'esperienza di Welfare Italia Servizi risiede nella sua forma giuridica: infatti, trattandosi di una società a responsabilità limitata, Welfare Italia Servizi è un'impresa privata con finalità di interesse generale, che coniuga solidarietà e finalità sociali con una logica di mercato e capacità competitiva. A tal fine, gli utili netti risultanti dal bilancio di Welfare Italia Servizi sono accantonati in un'apposita riserva che deve essere utilizzata per il finanziamento dell'avvio e dello sviluppo di nuove iniziative, nonché per il mantenimento e lo sviluppo dei progetti rientranti nell'oggetto sociale. Tale meccanismo di reinvestimento degli utili è espressamente sancito dallo statuto. Il modello imprenditoriale è quello del *franchising* di servizi, un contratto atipico ma ormai molto diffuso nel nostro paese. Il tutto in maniera sostenibile, competitiva, efficiente ed efficace e in linea con i valori fondamentali della solidarietà e della partecipazione responsabile alla costruzione del bene comune.

Il modello del *franchising* è il tratto distintivo anche del *brand* **Panecotto®**, promosso dal consorzio **La Città Essenziale** di Matera, che nasce per promuovere, realizzare e gestire progetti sociali sul territorio, sviluppando un modello di *business* innovativo all'interno delle filiere enogastronomica, turistica e dell'artigianato artistico. Il progetto imprenditoriale, infatti, si è sviluppato a partire dall'istituzione di una società a responsabilità limitata, So.Economy Srl, a socio unico (il Consorzio) che sviluppa tutte quelle azioni commerciali che altrimenti, coerentemente con quanto previsto dalla legge sulla cooperazione sociale (l. n. 381/1991) non sarebbe possibile sviluppare. Di particolare rilevanza e innovatività è il meccanismo ideato per cui, grazie al reinvestimento delle risorse derivanti dall'attività commerciale in percorsi di inclusione sociale di soggetti svantaggiati e fasce deboli sul mercato del lavoro, è possibile reperire nuove risorse economiche da destinare ad azioni di welfare e sopperire così ai tagli della spesa pubblica.

Anche **Ecoliving**, società cooperativa sociale impresa sociale di Forlì, ha sviluppato un approccio innovativo e ibrido nell'ambito dell'imprenditorialità sociale, con l'ideazione del *business model* de **L'Apebianca**, che si configura come un luogo fisico, una piazza all'interno della quale i visitatori possono spostarsi, scegliendo quali visitare tra i diversi negozi di prossimità disponibili, ciascuno dei quali offre beni e servizi necessari oppure sostando nei luoghi aperti e comuni di aggregazione, dove informarsi, incontrare gente, partecipare ad eventi. L'attività de L'Apebianca si realizza principalmente all'interno dei settori di inserimento lavorativo, turismo sociale, agricoltura-verde, ambiente, promozione e commercio di prodotti/servizi etici ed ecocompatibili. Il progetto imprenditoriale, che

nasce dall'esperienza della cooperativa sociale Ecosphera di Forlì e dal Consorzio Solidarietà Sociale di Forlì-Cesena, si caratterizza in particolar modo per aver assunto una forma di *governance* partecipativa multilivello che, dotandosi di opportuni strumenti interni, permette di gestire sia gli aspetti commerciali che "etici" de L'Apebianca.

#### 1.4.5. IMPRESE SOCIALI

In Italia, la qualifica civilistica di *impresa sociale* identifica i soggetti che operano nei settori previsti dall'art. 2 del d.lgs. n. 155/2006<sup>40</sup> e che rispondono ai requisiti previsti dalla medesima normativa. Il numero di imprese sociali registrate ad inizio 2014 era pari a 768 unità<sup>41</sup>, con una distribuzione territoriale concentrata in particolare nelle regioni del Sud<sup>42</sup> e del Nord-Ovest<sup>43</sup>. Per avere una visione completa del fenomeno dell'impresa sociale, tuttavia, bisogna prendere in considerazione – oltre alle imprese sociali *ex lege* – anche tutti quei soggetti che rispecchiano i criteri previsti dal suddetto decreto legislativo, cioè a dire le circa 14mila imprese sociali che, dal punto di vista della tipologia giuridica, assumono principalmente la forma di cooperative sociali.

Tra queste emerge il caso di **Made in Goel**, cooperativa sociale espressione del Gruppo cooperativo GOEL, che dal 2009 nella Locride gestisce **Cangiari**, il *brand* di alta moda etica e sociale che propone una linea di prodotti di alta qualità, etici ed ecologici nel processo di produzione e realizzati artigianalmente da cooperative che offrono opportunità di impiego a soggetti svantaggiati del territorio (donne e giovani disoccupati, disabili fisici e psichici, immigrati). L'obiettivo del progetto imprenditoriale è molteplice. Si tratta, infatti, da un lato, di salvare e valorizzare l'artigianato tradizionale dell'eccellenza della tessitura al telaio a mano e il lavoro dei soggetti svantaggiati impiegati all'interno del settore; dall'altro, di individuare uno strumento di trasmissione di valori legati alla volontà di cambiamento in tema di etica, senso civico e lotta alla mafia. Per Made in Goel, il progetto Cangiari rappresenta un motore di sviluppo in grado di creare valore aggiunto, occupazione e benessere contemporaneamente, attraverso la diffusione dei valori alla base del modello cooperativo e dell'imprenditorialità sociale, ovvero coesione territoriale e integrazione sociale.

<sup>40</sup> I settori di attività previsti 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.

<sup>41</sup> Unioncamere-Si.Camera (2014), *Cooperazione, non profit e imprenditoria sociale: economia e lavoro*, in [http://www.aicon.it/File/2014/coop\\_non\\_profit\\_e\\_imprenditoria\\_sociale\\_economia\\_e\\_lavoro.pdf](http://www.aicon.it/File/2014/coop_non_profit_e_imprenditoria_sociale_economia_e_lavoro.pdf).

<sup>42</sup> Cfr. Consorzio Aaster (a cura di) (2014), *Imprese sociali e vitalismo del nuovo Sud*, Fondazione con il Sud.

<sup>43</sup> Rispettivamente il 47% e il 23%.

Altro esempio di risposta da parte della società civile organizzata contemporaneamente a problemi di natura sociale e alla mentalità mafiosa diffusa sul territorio è quella realizzata dal 2004 dalla cooperativa sociale **Valle del Marro Libera Terra**, che utilizza beni confiscati alla 'ndrangheta nella piana di Gioia Tauro. L'approccio imprenditoriale, del tutto pionieristico per la realtà di riferimento, messo in campo da un gruppo di giovani ha dato avvio ad un processo di rigenerazione dei beni comuni del territorio in cui l'esperienza si sviluppa. A partire dall'attività agricola, quale fulcro dell'iniziativa imprenditoriale, la cooperativa, che si inserisce all'intero del *network* di **Libera – Associazioni, nomi e numeri contro le mafie**, ha intrapreso percorsi di sviluppo in ambito educativo e formativo, attraverso la realizzazione di progetti con le scuole, campi di volontariato e "cene della legalità", per la realizzazione di una vera e propria educazione alla legalità che preveda il coinvolgimento della comunità. Altresì, la cooperativa sviluppa attività in ambito di turismo etico e responsabile, che si concretizzano nella gestione di un ostello per la gioventù, di un ristorante etico e sociale e di una bottega biologica.

Sempre in risposta ai bisogni del territorio e della comunità di riferimento, anche se in questo caso rispetto all'emergenza occupazionale piuttosto che a questioni di natura ambientale, è nata l'esperienza di **FAB – Faber Academy Box®**, incubatore di innovazione sociale promosso dalla cooperativa sociale **Itaca** di Pordenone. È il primo caso di implementazione di un incubatore da parte di una cooperativa sociale realizzato attraverso la costruzione di una comunità di sviluppo composta da istituzioni, banche, associazioni di categoria, università, poli tecnologici, imprese, professionisti, società civile. FAB® si pone l'obiettivo di realizzare un accompagnamento (della durata di 100 giorni) in grado di accogliere persone e farle crescere tanto nelle loro competenze tecniche quanto in quelle sociali. Il progetto ideato si è preoccupato di attivare un percorso di accompagnamento capace sia di curare lo sviluppo dell'idea progettuale nei suoi aspetti tecnici legati alla dimensione imprenditoriale (progettazione, modello di business, piano economico-finanziario, diritto e costo del lavoro, forme di impresa, storia dell'economia sociale, sviluppo di comunità) quanto di far crescere le competenze trasversali (*public speaking*, gestione dello stress, gestione del lavoro di gruppo, *problem solving*) applicando lo stile lavorativo del *co-working*. In questo modo, Itaca ha rigenerato il proprio modello di *business*; infatti, l'attivazione del processo innovativo di FAB® ha comportato anche un arricchimento in termini di competenze per le persone interne alla cooperativa impegnate a vario titolo nel progetto.

Il potenziamento dell'aspetto imprenditoriale quale tratto distintivo dell'operato delle imprese sociali emerge anche dall'esperienza di **Made in Carcere**, marchio promosso dalla cooperativa sociale **Officina Creativa** di Lecce sin dal 2007, che coinvolge le detenute nei Carceri di Lecce e di Trani. Queste ultime, infatti, vengono coinvolte nel progetto imprenditoriale attraverso l'offerta di un percorso formativo finalizzato ad un definitivo reinserimento nella società lavorativa e civile. L'*output* produttivo sono borse e accessori realizzate utilizzando materiali e tessuti avanzati, materiali di recupero o riciclo provenienti da aziende italiane particolarmente sensibili alle tematiche sociali ed ambientali.

L'*outcome* sociale è la possibilità offerta alle detenute di imparare un lavoro che potranno continuare anche una volta scontata la pena.

**A.FO.RI.S. – Impresa sociale** (Agenzia di Formazione e Ricerca per lo Sviluppo Sostenibile) è un soggetto imprenditoriale che ha assunto la qualifica civilistica di impresa sociale. A.FO.RI.S. ha forma giuridica associativa e opera nell'ambito della consulenza e della formazione ambientale ed energetica. Il valore aggiunto che A.FO.RI.S. coglie dall'essere impresa sociale si sostanzia nella capacità di produrre servizi ad alto contenuto etico e relazionale e nello svolgere la propria attività all'interno di *network* che permettono di generare *outcome* positivi per la comunità in grado di promuovere lo sviluppo locale.

L'attività di formazione è particolarmente rivolta alla creazione di nuovi profili professionali per la *green economy*, ambito particolarmente rilevante in una regione come la Puglia in cui l'esperienza di A.FO.RI.S. si colloca, dove di recente è stato adottato il Piano di Azione per Acquisti Verdi da parte della Pubblica Amministrazione.

Nel campo vasto dell'impresa sociale, si afferma l'esperienza, e la definizione, delle *imprese di comunità*: "forma di auto-organizzazione democratica e istituzionalizzata di cittadini finalizzata al fornire beni di interesse generale, non necessariamente legati (come per le cooperative sociali) a persone in situazione di svantaggio ed a politiche di protezione sociale, ma alla creazione di opportunità per un benessere diffuso della comunità". Soggetti appartenenti a diversi profili societari ed organizzativi, che "stanno diventando potenziali attori di trasformazione delle città, gestendo spazi per la promozione di attività che mirano alla creazione di opportunità di sviluppo, alla produzione di servizi di interesse generale e al mantenimento della fruibilità di beni collettivi delle comunità"<sup>44</sup>.

A **Melpignano** (Lecce), ad esempio, i cittadini si fanno gestori dei beni comuni. Grazie al ruolo attivo del Comune, che ha informato e coinvolto i cittadini, e al coordinamento dell'Officina creativa di Lecce, è stata creata una Utility indipendente che gestisce una rete di produzione di energia solare da pannelli fotovoltaici posti sui tetti degli edifici pubblici e privati della città (i privati concedono l'uso per 20 anni, ricavandone energia). Le risorse finanziarie necessarie per l'investimento iniziale sono state erogate da CoopFond (fondo mutualistico di Legacoop) e da Banca Etica, ed in piccola parte tramite la sottoscrizione di simboliche quote associative. Il sistema di incentivi del Gestore dei Servizi Energetici (GSE) per le fonti rinnovabili permette alla cooperativa di ripagare gli interessi del finanziamento sull'investimento iniziale, e avere utili per finanziare servizi, iniziative sociali e di rigenerazione dello spazio urbano: come verde pubblico, rifacimento di superfici stradali, servizi di scuolabus, mense scolastiche.

<sup>44</sup> Moria P.A. (2010) "Cooperazione e interesse generale" in Bagnoli L. (a cura di), *La funzione sociale della cooperazione*. Roma: Carocci.

Fare del recupero edilizio un incubatore per la creazione di valore sociale ed economico è, invece, la sfida dei **Laboratori urbani del programma Bollenti spiriti** (2006-2010) della regione Puglia. Partendo appunto dalla riqualificazione: con l'impiego complessivo di 54 milioni di euro (Fondi CIPE-FAS e stanziamenti dei Comuni) e il risultato di 154 edifici restituiti ad un uso pubblico e il finanziamento di 71 progetti per imprese di comunità che usufruiscono di circa 100.000 mq di spazi recuperati. Individuati sulla base delle segnalazioni dei comuni, restaurati, e assegnati con bando pubblico a organizzazioni (imprese, cooperative, associazioni -anche aggregate in consorzi o raggruppamenti temporanei) che proponessero attività di varia natura. A patto che prevedessero il coinvolgimento e la partecipazione della comunità, e favorissero il passaggio da attività di carattere volontario ed associativo ad attività imprenditoriali. Stesse finalità dei Laboratori Urbani (quindi finanziamenti per progetti imprenditoriali legati ai temi dell'inclusione sociale, della cultura e della valorizzazione del territorio), hanno avuto progetti successivi: i programmi dei Principi Attivi (dal 2008) e dei Laboratori dal Basso (dal 2013-14).

Una delle iniziative sicuramente più significative è il laboratorio urbano **Ex Fadda** di San Vito dei Normanni: più di 4mila mq recuperati, soprattutto grazie ad un cantiere di auto-costruzione partecipata: 100 operai volontari provenienti dalle sei organizzazioni locali protagoniste del recupero. Risultato: l'attivazione di oltre trenta realtà (tutte non profit) tra micro-imprese, associazioni e gruppi informali attivi nei campi della musica, fotografia, arti visive, teatro, nuove tecnologie, artigianato, organizzazione di eventi, sport e agricoltura sociale. "Un'aggregazione – spiega Luca Tricarico che ha studiato l'esperienza delle imprese di comunità - che si è tradotta nella costruzione di un capitale relazionale capace di sostenere i servizi e la manutenzione degli spazi messi a disposizione per le iniziative promosse dalle associazioni già presenti al suo interno e delle altre che vogliono associarsi al progetto. La governance dell'impresa è basata sul dialogo tra le realtà presenti nella scelta degli indirizzi strategici e nell'ingresso di nuove organizzazioni. Vengono predisposte periodicamente assemblee del consiglio direttivo composto dai rappresentanti delle associazioni e della società capofila responsabile del Laboratorio Urbano, in cui vengono discusse le proposte e le nuove idee di sviluppo guidate da una logica di distribuzione dei benefici tra tutti i componenti della comunità"<sup>45</sup>.

I valori cooperativi e dell'imprenditorialità sociale, nonché il forte legame con il territorio di riferimento sono alla base anche dell'esperienza della cooperativa **I Briganti di Cerreto**, cooperativa di comunità nata nel 2003 con l'obiettivo di riqualificare ed implementare le attività locali a vantaggio dell'ambiente e della comunità di Cerreto Alpi, nella provincia di Reggio Emilia. In generale, le cooperative di comunità hanno come esplicito obiettivo quello di produrre vantaggi a favore di una comunità alla quale i soci promotori appartengono o eleggono come propria, attraverso la produzione

<sup>45</sup> Tricarico, L. (2014) *Imprese di Comunità nelle Politiche di Rigenerazione Urbana: Definire ed Inquadrare il Contesto Italiano*, Euricse Working Papers, 68 | 14.

di beni e servizi che incidano stabilmente su aspetti fondamentali della qualità della vita sociale ed economica. I Briganti di Cerreto, in particolare, nell'ambito del turismo di comunità, un turismo che si rivolge ad una fascia di utenti alla ricerca di un rapporto più stretto con il territorio ospitante e che desidera trovare nell'esperienza turistica: autenticità dei luoghi, genuinità dei rapporti, specificità della cultura e della tradizione locale. Il tutto all'interno di un *network* composto da più soggetti imprenditoriali, associazioni ed amministrazioni pubbliche locali che danno forma ad un'offerta in grado di valorizzare la comunità e i territori.

Gli anni della crisi hanno riportato in auge pratiche di salvataggio, recupero e rilancio di imprese manifatturiere, fallite o prive di successori nell'ambito della proprietà familiare, da parte di lavoratori e manager che decidono di investire il loro TFR o l'assegno di Cassa Integrazione per costituire cooperative finalizzate al rilancio delle attività produttive, mantenendo la mission originaria o puntando su nuove produzioni. I lavoratori prendono insieme le decisioni imprenditoriali ed eleggono o nominano i propri dirigenti. Insieme, ad esempio, decidono come ripartire i profitti, avendo in mente due obiettivi: mettere a disposizione una giusta remunerazione, sotto forma di redditi basati sul lavoro svolto; consolidare l'impresa e i posti di lavoro in una prospettiva di lungo periodo costituendo delle riserve. Le cooperative di lavoratori, inoltre, promuovono l'informazione e la formazione dei lavoratori, prerequisiti per sviluppare l'autonomia, le motivazioni, la responsabilità.

Il fenomeno, che ha avuto una prima fioritura a seguito della crisi petrolifera negli anni '70, risulta relativamente diffuso un po' in tutta Europa<sup>46</sup>. In Italia si contano numerosi casi, particolarmente concentrati nelle regioni Emilia-Romagna, Toscana, ma anche in Lazio, Veneto e Lombardia e nel Mezzogiorno. Non di rado a fianco della nuova compagine sociale si affiancano appositi fondi messi a punto dalle centrali cooperative (Legacoop o Confcooperative), che supportano finanziariamente la ripresa delle attività, accompagnandole in fase di avvio anche sotto il profilo gestionale.

**Greslab**, ad esempio, è una cooperativa nata nel 2011 a Scandiano (RE), in pieno distretto della ceramica di Sassuolo, formata da 40 ex dipendenti della defunta Optima Spa, dalla quale Greslab acquisisce un ramo d'azienda specializzato nella produzione di piastrelle in gres porcellanato smaltato per pavimenti. Tra i soci finanziatori della cooperativa ci sono Coopfond (Legacoop), Cfi (investitore istituzionale partecipato dal MSE) e tre società commerciali del settore Powergres, Ceramiche Moma e XLStyle, oltre ai due partner finanziari UGF e Banca Etica.

È attiva nell'automotive **Ri-Maflow**, a Trezzano sul Naviglio (MI). La Maflow entra in crisi finanziaria nel 2007, quando occupava oltre 300 dipendenti, venendo commissariata nel 2009. Nel gennaio 2010 i lavoratori Maflow occupano lo stabilimento di Trezzano. All'inizio dell'Estate del 2012, dopo mesi di

<sup>46</sup> Il rapporto della Commissione Europea del 2011 "Le dinamiche delle attività: Imprese in fase iniziale, i trasferimenti di attività e i fallimenti" stima in circa 1000 le esperienze di workers buyout in Europa sulla base dei dati forniti da CECOP (Confederazione Europea delle Cooperative).



lotte per il rilancio di MAFLOW Boryszew e di ricerche senza successo di un nuovo lavoro, tra i cassintegrati nasce l'idea di costituire una Cooperativa, una Società di Mutuo Soccorso, in cui il lavoro invece che cercato all'esterno, dove non c'è, venga creato dall'interno, e permetta a tutti di sostenersi. Viene così individuato nel riciclo dei rifiuti, soprattutto tecnologici, ma non esclusivamente, un possibile sbocco produttivo. L'idea diventa più concreta a fine 2012 quando anche il centro per l'impiego AFOL Sud Milano di Corsico istituisce un intervento di formazione e di supporto per il particolare percorso imprenditoriale intrapreso da coloro che vogliono costituirsi in Cooperativa. A Marzo 2013 nasce Ri-Maflow, cooperativa sociale fondata da una parte degli ex-lavoratori di Maflow e di altre aziende in chiusura.

Possiamo ricordare ancora le **Fonderie Zen**. Dopo oltre 50 anni di attività, l'azienda che produce componenti per auto e macchine agricole da oltre 50 anni nel padovano, entrata in amministrazione straordinaria nel 2008. Tuttavia le commesse non mancano come pure il pacchetto clienti. Sulla base di questi presupposti, i lavoratori decidono di diventare imprenditori e protagonisti del loro destino e del loro futuro. I "quadri" fondano una società, la Zen Fonderie srl, mentre gli operai si riuniscono nella cooperativa Clf (Cooperativa lavoratori della fonderia), mettendo 2 mila euro a testa del loro TFR. Il progetto piace e attira 2,5 milioni di capitali pubblici e privati, nel piano di rilancio che vede la nascita della nuova società dentro cui far confluire nuovi capitali: arriva, infatti, la milanese Overseas industries spa, che costituisce il 70 per cento del nuovo assetto societario, mentre gli operai il 5 per cento e i manager il 25 per cento.

Nasce a Trapani nel 2009 la **Calcestruzzi Ericina Libera**: cooperativa attiva nella produzione e vendita di conglomerati cementizi, recupero omogeneizzato di scarti edili, produzione aggregati riciclati. La cooperativa eredita e sviluppa la Calcestruzzi Ericina, azienda confiscata alla mafia nel 2000. Nell'area dello stabilimento di Trapani è stato realizzato, accanto alle strutture completamente rinnovate per la produzione di calcestruzzo, un impianto di riciclaggio di inerti tecnologicamente all'avanguardia per il nostro Paese. Nasce così una vera e propria filiera imprenditoriale, che consente di recuperare materiali altrimenti destinati a finire in discarica, o peggio ancora abbandonati nell'ambiente, e di trasformarli in una risorsa. È un importante risultato reso possibile dall'azione comune della Prefettura di Trapani, di forze dell'ordine e Procura della Repubblica, dell'Agenzia del Demanio e della Regione siciliana, dall'impegno costante di Libera, dal contributo di Unipol Banca e Unipol Gruppo Finanziario, di Anpar e Legacoop.

#### 1.4.6. START-UP SOCIALI

Le *start-up* sociali sono realtà – aventi diversa natura giuridica – accomunate dal fatto che si trovano in una fase iniziale della loro attività imprenditoriale e che operano in ambiti sociali. Inoltre, in Italia dal 2012 il governo ha “scommesso” sulle cd. *start-up innovative* (l. n. 221/2012), predisponendo uno specifico quadro di riferimento articolato ed organico a livello nazionale che interviene su materie differenti come la semplificazione amministrativa, il mercato del lavoro, le agevolazioni fiscali, il diritto fallimentare. All’interno di questo provvedimento, vengono incluse le cd. *start-up innovative a ‘vocazione sociale’*, ovvero soggetti che adottano lo statuto di *start-up innovative* e in aggiunta sono tenuti ad operare esclusivamente nei settori indicati all’art. 2, comma 1, del d.lgs. n. 155/2006, ovvero i settori di attività dell’impresa sociale *ex lege*. La *ratio* di questo provvedimento è quella di aprire a soggetti di natura *for profit* la possibilità di essere considerati «sociali» a fronte di un vincolo di distribuzione degli utili temporaneo che si contrappone alla normativa in materia di impresa sociale *ex lege*, caratterizzata da un divieto assoluto di distribuzione degli utili. I dati sulle *start-up innovative a ‘vocazione sociale’* in Italia, raccolti dal sistema camerale<sup>47</sup>, restituiscono una fotografia del fenomeno che si può sintetizzare come segue: 63 realtà che si distribuiscono sul territorio nazionale in particolar modo nelle regioni del Centro (37%, in particolare nel Lazio) e del Nord-Ovest (30%, soprattutto in Lombardia) e che hanno assunto principalmente la forma giuridica della società a responsabilità limitata.

Start-up di eccellenza, tanto da aver attirato anche l’investimento di un fondo di *private equity* inglese, è **B10NIX**, società a responsabilità limitata nata nel 2012 specializzata nella creazione di sistemi *software* e *hardware* per l’interazione uomo-macchina a supporto delle persone con disabilità. I prodotti realizzati da B10NIX vanno incontro a diversi livelli di disabilità: dai casi meno gravi, in cui attraverso un comando vocale si può attivare, tramite un computer, tutta una serie di elettrodomestici, a quelli più gravi, in cui con semplici movimenti della testa piuttosto che attraverso la chiusura degli occhi è possibile scrivere email, navigare in internet o comandare gli elettrodomestici.

Caso analogo è quello di **Fifth Element Project**, una piattaforma creata per fare riabilitazione sia in centri specializzati che a casa attraverso innovativi servizi di terapia a distanza tramite i quali i pazienti possono interagire direttamente utilizzando il proprio corpo. Attualmente, il progetto si sta sviluppando con particolare riferimento ai bambini affetti da autismo e ai soggetti in riabilitazione post-traumatica.

Sempre più spesso le *start-up innovative* utilizzano il mondo virtuale come base per il proprio business. Questo è il caso anche di **Bircle**, la *app* mobile e web che permette a persone con disabilità motoria – accompagnate o meno – di avere a disposizione guide turistiche tematiche o legate a

<sup>47</sup> Dati Infocamere-Registro Imprese aggiornati al 28 aprile 2014.

specifiche aree geografiche. Il *business model* di Bircle è inclusivo non solo in termini di beneficiari dell'offerta, ma anche di creazione del prodotto: la redazione delle guide, infatti, è affidata sia ad esperti (*disability manager*, associazioni, enti locali) sia ai singoli utenti. L'obiettivo di Bircle è quello di estendere l'accessibilità per tutti i territori.

L'elemento territoriale è fondamentale per descrivere il progetto imprenditoriale di **Mapping Hyperlocal Communities (MHC) – progetto territorio**, una *start-up innovativa* a vocazione sociale iscritta all'apposita sezione del Registro delle imprese, costituita in forma di società cooperativa di produzione e lavoro e operante nel settore di ricerca scientifica e sviluppo. MHC è uno *spin-off* accademico dell'Università degli Studi di Firenze nato nel 2012 che persegue l'obiettivo di introdurre innovazione in metodi e strumenti di rappresentazione interattiva per accrescere l'efficacia dei processi partecipati di trasformazione urbana e territoriale. La *start-up* si propone quindi di sviluppare un percorso di coinvolgimento informato, nei confronti di abitanti, turisti e visitatori tale da permettere loro di poter partecipare alla trasformazione della città in cui vivono o in cui sono in vacanza: dare conoscenze e ricevere conoscenze. Il motto dello *spin-off* è "collaborare per migliorare il territorio".

Anche **Esercizio Vita** è una *start-up* innovativa a vocazione sociale iscritta all'apposita sezione del Registro delle Imprese con sede in Emilia-Romagna. Qui lo slogan è "Il movimento è un bisogno, l'esercizio è vita", coerentemente con l'obiettivo perseguito di promuovere attività fisica per migliorare la quotidianità di disabili e anziani. Attraverso la creazione di una rete di palestre legate al sistema sanitario, Esercizio Vita interviene per fare prevenzione, se non quando in sequenza all'intervento del fisioterapista, per realizzare progetti di attività fisica adattata (AFA), all'interno dei quali vengono erogati programmi di esercizi non sanitari, svolti in gruppo o singolarmente, appositamente predisposti per cittadini con patologie croniche. Le attività realizzate da Esercizio Vita replicano così alla crescente necessità di personalizzazione del sistema di offerta in risposta all'emergenza in termini di diversificazione della domanda di servizi sociali. Così come MHC, anche Esercizio Vita ha scelto la forma di società cooperativa, questa volta però sociale.

#### 1.4.7. SHARING ECONOMY

Abbiamo detto del nascere di nuovi bisogni, del ritrarsi della sfera d'azione dello Stato, che a questi bisogni non sa rispondere. La risposta – dinamica, personalizzata, quasi sempre web driven – arriva, invece, dall'iniziativa dei cittadini. Ed è una risposta efficiente perché non si fonda sulla proprietà e sull'esclusività, ma sulla condivisione, sulla partecipazione; non è una risposta che ha andamento lineare, da uno a uno, ma è multicentrica, a rete, perché fondata sulla comunità. È la sharing economy: iniziative che nascono dalla condivisione e con la condivisione soddisfano nuovi bisogni. Che toccano ambiti i più diversi e sempre più numerosi.

Partiamo da casi più radicali, che addirittura ripristinano, aggiornandolo con le tecnologie del XXI secolo, lo scambio. Si tratta delle monete complementari, che permettono di effettuare transazioni utilizzando valute digitali. Nel mondo ce ne sono circa 5 mila, alcune sono controverse, altre invece stanno avendo un buon successo, spinte dal web e dalla fiducia reciproca. Il fenomeno si è presto diffuso anche qui in Italia, grazie alla start-up **Sardex** che ha ideato un circuito di credito commerciale in cui si possono pagare beni e servizi grazie ad una moneta locale che esiste solo su Internet. Con 2000 soggetti coinvolti - imprese, professionisti e onlus - che si sono scambiati, nel solo 2013, l'equivalente di 15 milioni di euro.

L'ambito urbano è il migliore terreno di coltura per la sharing economy. Nasce in città, per ovvie ragioni, il **coworking**: per condividere spazi, ma anche idee, creatività, progetti. Da quando nel 2009 nasceva in Italia il primo spazio dedicato, il CoWo, creato da Massimo Carraro e Laura Coppola a Milano Lambrate, il coworking ha mostrato di avere anche in Italia potenzialità ben superiori a quelle previste 'per statuto'. Il successo è indiscutibile. La sola rete Cowo, partita da Milano, oggi ha una novantina di 'succursali' in tutta Italia. Coworkingfor, motore di ricerca italiano per il coworking, annovera nel suo data base circa 400 spazi dedicati al lavoro in condivisione. Secondo i dati forniti da Kijiji.it, affermato sito di annunci gratuiti, la richiesta di condivisione di spazi lavorativi ha conosciuto un incremento del 28% in tre mesi.

Ci sono addirittura amministrazioni che investono su questa nuova modalità di relazione e collaborazione. Il Comune di Milano, ad esempio, ha messo a disposizione dei coworker un fondo di complessivi 300 mila euro per i progetti imprenditoriali realizzati presso una delle 30 strutture certificate ad accogliere questa nuova tipologia di professionisti.

Le ragioni di questo successo sono diverse. L'efficacia di un'offerta che, a differenza dei tradizionali contratti e rapporti tra chi possiede un locale e chi lo prende in locazione per scopi lavorativi, si adatta alle nuove esigenze del mercato del lavoro, soprattutto quello dei liberi professionisti: in sintesi, massima flessibilità. Il coworking non obbliga a vincolarsi per periodi lunghi quando, invece, il progetto al quale si lavora ha una durata breve. Si risparmia anche sulle attrezzature, anch'esse condivise, ovviamente. Ma un pezzo importante del valore aggiunto sembra risiedere nella capacità di questi spazi di creare relazioni. Massimo Carraro lo descrive efficacemente come "un ecosistema sano e sostenibile, all'interno del quale progetti condivisi nascono in maniera spontanea e naturale, per il fatto che gli spazi sono culturalmente pronti a recepire il talento delle nuove idee progettuali, e motivati a sostenerle". E così il coworking diventa una sorta di incubatore di iniziative imprenditoriali ma anche sociali, un centro di aggregazione che attira o entra nell'orbita di attività sociali diverse. Non a caso, per fare un esempio, il Toolbox Office Lab & Coworking di Torino ha ospitato a maggio di quest'anno la Torino Mini Maker Faire. La Casa del Quartiere di San Salvario, sempre a Torino, è un laboratorio per la progettazione e la realizzazione di attività sociali e culturali che coinvolge associazioni, cittadini, operatori artistici e culturali: nella sede, in via Morgari, ci sono una caffetteria, una ciclofficina, un ufficio

co-working (appuntamento), una banca del tempo, un orto, una sala riunioni, sportelli informativi e spazi di ascolto; si possono frequentare laboratori artistici, corsi di danza, di discipline orientali, di musica e canto, di lingua e informatica; si possono organizzare feste di compleanno, conferenze, spettacoli.

Sempre in ambito urbano si muove anche la bella esperienza delle **Social street**, fenomeno tanto recente – la prima nasce nel settembre 2013 - quanto virale: ad oggi siamo a quasi trecento in Italia, più qualche emulo in Slovenia, Portogallo, Nuova Zelanda. La prima social street nasce a Bologna, in via Fondazza, per iniziativa di uno dei residenti, Federico Bastiani. Mosso da un bisogno di socialità insoddisfatto – il desiderio di conoscere altre persone con figli nella sua zona, per farli incontrare coi propri - e aiutato dai social network, apre un gruppo chiuso su Facebook, che pubblicizza con qualche volantino. Il risultato è stupefacente. In breve 400 persone si iscrivono al gruppo, e arricchiscono di funzioni lo strumento: si condividono momenti sociali, ma anche attrezzi, passioni (andare insieme al cinema, al teatro), competenze, elettrodomestici che non servono più, alimenti che andrebbero sprecati, sostegno per bisogni imprevisti. Arrivano richieste anche da altri quartieri e altre città, nascono altre social street, sull'esempio – per raccontarlo e censire le altre social street nasce un sito omonimo - della prima.

La condivisione ha nei trasporti e negli spostamenti uno dei settori più caldi. Il car sharing (autonoleggio a ore), il car pooling (colleghi che viaggiano insieme, spesso alternando l'utilizzo delle loro auto, per tratte prevalentemente brevi e regolari) e il ride sharing (un automobilista mette a disposizione i posti liberi nella sua auto per tratte medie o lunghe e solitamente saltuarie) conquistano utenti e creano economia. Ricordiamo BlaBlaCar, leader in Europa del ride sharing con oltre 6 milioni di iscritti, decine di migliaia di destinazioni e 700.000 passeggeri trasportati ogni mese. Nel nostro Paese BlaBlaCar è sbarcato nel maggio 2012: in periodi di picco, come le vacanze natalizie, sono stati offerti oltre 250 mila posti auto per un totale di 20 milioni di km percorsi. Una crescita che ha a che fare anche con la crisi e la necessità di risparmiare: "Viaggiando in 'ride sharing' – spiegano a BlaBlaCar - la benzina può infatti costare anche 0,45 centesimi al litro, risparmiando in media fino al 75%". La piattaforma, che in Italia ha registrato uno dei tassi di crescita più elevati, ha visto entrare nel capitale diversi investitori istituzionali (nel 2013 ha raccolto 10 milioni di dollari da Accel Partners, venture capital specializzato in start-up), sta costruendo il suo business su tre pilastri: la pubblicità, le commissioni, e gli accordi con singole società per piattaforme dedicate agli spostamenti casa-lavoro. Un modello di business che in Francia, dove è partito prima, ha già dimostrato di funzionare.

Ma piattaforme che superano il possesso in nome della condivisione fioriscono in ogni campo: da quelle per le case per le vacanze a quelle per gli utensili, alle baby sitter: ambito che la rarefazione delle relazioni comunitarie nelle grandi città ha reso più complesso. E che è il core business di un'iniziativa di successo come **Le Cicogne**. Un'esperienza imprenditoriale che nasce per osmosi dai bisogni percepiti dai cittadini tra i cittadini. Che dà organizzazione formale e strumenti – in questo caso tecnologici, il web – ad una risposta diffusa ma informale: dal passaparola all'impresa. Le Cicogne nasce

nel 2001, fondata da una giovane - aveva 23 anni - studentessa universitaria di Roma, Monica Archibugi, che per arrotondare faceva appunto la baby sitter. I genitori si fidano di lei, le richieste aumentano, vengono coinvolte delle amiche. Alcuni amici mettono in piedi un sito web: i genitori ci trovano, gratuitamente, la segnalazione di ragazze (cicogne) e ragazzi (cicogne blu) che si offrono per fare baby-sitting, baby-teaching (giovani madrelingua inglesi, francesi, tedesche, studentesse di matematica), baby-taxi.

Il modello di business si tiene sui servizi extra a pagamento - l'assistenza telefonica, la gestione dei last minute – e soprattutto sul contributo (una decina di euro mese più l'iscrizione) delle baby sitter: che in cambio ricevono una certificazione - per il fatto di essere parte della rete delle cicogne, che Monica valuta una per una; ma è previsto anche un sistema di feed back dagli utenti – la possibilità di essere trovate dai genitori grazie alla piattaforma, e sistemi che, ad esempio in caso di imprevisti dell'ultim'ora, le aiutano a gestire il lavoro. Il servizio non prevede percentuale sull'onorario, che viene stabilito tra le parti. Dopo Roma, le Cicogne arrivano anche a Milano. E iniziano a parlare con le imprese: quelle di Confindustria, con le quali è stato stretto un accordo. In arrivo, ineludibile, anche l'App, che con la geolocalizzazione offrirà servizi ancora più personalizzati: "Ci servono 3mila euro e per questo abbiamo lanciato un appello sulla piattaforma italiana di crowdfunding eppela.com".

Stesso campo d'azione per **Oltretata**, motore di ricerca geolocalizzato che facilita il primo contatto tra genitori ed educatrici che si trovano ad una distanza di massimo 30 km. L'iscrizione al portale è completamente gratuita, sia per le famiglie che per le educatrici: i genitori possono pubblicare un annuncio personalizzato e consultare le schede delle tate; le educatrici possono creare un proprio profilo indicando professionalità ed esperienze. Al servizio si aggiungono due prodotti a pagamento: l'abbonamento per i genitori che sono interessati a contattare delle educatrici per un colloquio; e l'account 'Tata Pro' per le educatrici, con ulteriori opzioni di promozione.

Sempre con strumenti web, ma in un campo e con dinamiche diverse, **Openwear**: l'open source e la sharing philosophy esteso ad uno dei settori più esclusivi, la moda. Openwear è la community della moda collaborativa e delle collezioni partecipate. Nata da EDUfashion, progetto finanziato con il supporto dell'Unione Europea nel programma Life Long Learning, nasce dalla collaborazione tra Poper - studio di comunicazione sociale di Lubiana, Ethical Economy – azienda londinese che fornisce strumenti per sviluppare relazioni etiche online, l'Università Statale di Milano, la facoltà di Fashion e Textile design di Lubiana e la Copenhagen Business School. Nello spazio online di Openwear, piccoli produttori di moda -spesso si tratta di produzioni eco-sostenibili, realizzate localmente attraverso una filiera cortissima - stilisti, designers, studenti, sarti, fotografi, artigiani ma anche laboratori di serigrafia e scuole di moda aprono il loro profilo e accedono a strumenti e informazioni utili per migliorare la propria attività: tra cui cartamodelli sui quali è possibile intervenire per personalizzarli. Dalla collaborazione sulla piattaforma è nata anche una prima collezione: «Forward to Basics», i grandi capi

della tradizione a disposizione della comunità. Tutto, ovviamente, si può ritoccare in base al proprio stile.

Iniziative come Openwear sono, nei fatti, un sorta di enzima: la disponibilità di cartamodelli catalizza l'attività, la creatività e anche l'imprenditorialità, di tanti soggetti. Stessa linea d'onda, ma settore ancora diverso, per **[im]possible living**. Acceleratore di rigenerazione urbana, è la piattaforma ideata da Daniela GalvanieAndrea Sesta - lei architetto, lui ingegnere - che sta dando vita ad una geografia collettiva dell'abbandono, una mappa di palazzine, ville, ex fabbriche, e ogni sorta di edificio dimenticato. Ma oltre a mappare l'esistente, [im]possible living è un incubatore di progetti collettivi di recupero, un generatore di comunità che nascono attorno agli edifici abbandonati, che immaginano come restituirli ai cittadini, ad attività sociali ed economiche, e si mettono in gioco per provare a farlo. Anche grazie, questa l'ambizione del progetto, ad un network di professionisti in grado di elaborare i documenti necessari alla richiesta di permessi e finanziamenti e di offrire supporto per la ricerca di capitali da destinare ai singoli progetti.

La possibilità offerta dal web di convogliare energie diffuse, di creare comunità 'di scopo', trova un esempio molto rilevante nel crowdfunding: le risorse, minime, di tanti messe insieme riescono a dare vita a grandi progetti. Il caso più importante in Italia è probabilmente quello del **Festival internazionale del giornalismo di Perugia**. Venuti meno i fondi delle istituzioni locali, piuttosto che cambiare natura al Festival, gli organizzatori hanno scommesso sul crowdfunding, organizzando una campagna di raccolta fondi online decisamente virale (oltre 700 donatori): in 90 giorni sono stati incassati 115.360 euro, 15mila in più dell'obiettivo dichiarato.

#### 1.4.8. VISIONARI

Ci sono organizzazioni in grado di lanciare visioni inedite e nuove interpretazioni di significati che generalmente sono in contrasto con la cultura dominante e istituzionalizzata. In questo modo, mettono in atto sperimentazioni e anticipano nuove tendenze. Un esempio italiano, ma di portata globale, è Slow Food, l'organizzazione internazionale fondata nel 1986 da Carlo Petrini per promuovere una concezione dell'alimentazione in opposizione ai fast food di bassa qualità e al cibo come commodity, con l'obiettivo di rendere le persone più responsabili e coscienti riguardo a ciò che mangiano, sia in termini di sapori che di storia dei prodotti. Slow Food, guardato all'inizio con superficialità e sufficienza da molti, ha cambiato radicalmente il modo di pensare al cibo, attraverso una narrativa multidisciplinare in cui il tema dell'alimentazione incrocia quello dell'agricoltura di qualità, dell'ambiente, della dignità del lavoro, della tutela dei saperi tradizionali. E ha creato attorno a questo nuova semantica del cibo (e dell'agricoltura) non solo un movimento internazionale (80.000 persone in 130 Paesi), ma anche economia. Basti pensare al ruolo che l'organizzazione e la domanda di cibo sano da essa alimentata hanno avuto nell'ispirare il business model di *Eataly*: 16 punti vendita in tutto il mondo, i 300 milioni di euro di fatturato e i circa 30 mila dipendenti del gruppo.

#### 1.4.9. FACILITATORI

In questa nuova geografia di produzione del valore, un ruolo importante è ricoperto dai *facilitatori*, categoria che include i seguenti soggetti: le fondazioni di origine bancaria e non, per la loro funzione di erogazione di finanziamenti e/o di *aggregazione* delle relazioni e dei bisogni rispetto ai diversi attori impegnati a produrre servizi e interventi ad alto impatto sociale; la finanza, che sempre più mette a disposizione strumenti innovativi per orientare il capitale privato verso investimenti di pubblica utilità; i fablab, in quanto nuovi spazi nati dal basso, aperti a tutti, in grado di facilitare e promuovere l'incontro fra cittadini e nuove forme di produzione basate sulle tecnologie digitali; le associazioni di categorie, per il loro ruolo di corpi intermedi; gli incubatori che mettono a disposizione servizi di formazione e consulenza per trasformare idee e progetti in imprese competitive sul mercato.

Iniziamo dalle **fondazioni di origine bancaria**, che negli ultimi anni hanno ripensato il loro ruolo all'interno della società, il modo di intendere la loro missione e le strategie messe in atto per perseguirla. Si è così assistito ad una loro evoluzione in un'ottica maggiormente proattiva: le fondazioni non si limitano più a erogare risorse dall'alto, ma sono sempre più propense a promuovere la creazione di reti, in cui sono coinvolti stakeholder diversi, per sviluppare iniziative di pubblica utilità. Sono così nate diverse partnership fra soggetti privati e pubblici, profit e non profit, che hanno dato vita ad esperienze innovative ed esemplari per affrontare alcune sfide emerse a livello locale e, a volte,



nazionale. Cosa possibile grazie alla profonda conoscenza che le Fondazioni hanno dei territori in cui sono radicate e alla professionalità che contraddistingue le loro strutture. Anche **Fondazione Cariplo** si sta muovendo in questo senso: progressivamente, a fronte dei nuovi rischi e bisogni provenienti dalla società civile, ha modificato le proprie modalità operative: da soggetto "passivo" che eroga contributi, la fondazione è divenuta un soggetto proattivo che, in chiave pionieristica, punta su iniziative che affrontano problemi tipici delle società contemporanee, affiancando quei soggetti - in primis il settore pubblico - che, a causa della crisi, non riescono a fornire risposte coerenti ed efficaci. In questo ambito si colloca il bando **Welfare di comunità e innovazione sociale** lanciato a marzo 2014. L'iniziativa punta a raccogliere idee dal basso, da reti che coinvolgono soggetti di uno stesso territorio, per individuare soluzioni innovative ai problemi del welfare italiano. Per raggiungere questo obiettivo ambizioso, Cariplo ha messo sul piatto una cifra considerevole, 10 milioni di euro, destinata agli attori pubblici e privati delle province lombarde, di Novara e del Verbano-Cusio-Ossola, che sceglieranno di intraprendere un percorso di programmazione territoriale, aperta e partecipata, finalizzato a migliorare le politiche sociali. I soggetti interessati sono stati invitati a mettersi insieme, confrontarsi e proporre congiuntamente, a partire da un'analisi delle criticità dei territori, soluzioni che possano modificare il volto del welfare locale. Le proposte migliori saranno selezionate dalla Fondazione e verranno sostenute e accompagnate nelle successive fasi di realizzazione e sviluppo. Un altro esempio è **Fondazione con il Sud**, nata nel 2006 su iniziativa dell'Acri<sup>48</sup> e del Forum Permanente del Terzo settore. Come indica il suo stesso nome, l'obiettivo della Fondazione è quello di collaborare con le diverse realtà del territorio, per creare reti che possano favorire uno sviluppo basato anzitutto sulle risorse delle comunità locali. L'istituto sostiene interventi che promuovono l'educazione dei ragazzi alla legalità, il contrasto alla dispersione scolastica, la valorizzazione dei giovani talenti, la tutela dei beni comuni - patrimonio storico-artistico e culturale, ambiente, riutilizzo sociale di beni confiscati alle mafie - la qualificazione dei servizi socio-sanitari, l'integrazione degli immigrati e lo sviluppo del welfare di comunità. La Fondazione opera in Basilicata, Calabria, Campania, Puglia, Sardegna e Sicilia, dove ha finora sostenuto oltre 430 iniziative, tra cui la nascita delle prime 3 Fondazioni di Comunità del Mezzogiorno, coinvolgendo nelle partnership di progetto oltre 5.500 organizzazioni ed erogando complessivamente oltre 96 milioni di euro. Sono tante le esperienze significative sostenute dalla Fondazione in questi anni. Fra queste, vi è il progetto che ha portato alla riapertura, dopo 41 anni, delle Catacombe di San Gennaro alla Sanità (Napoli). Un'iniziativa che, oltre a restituire delle bellezze architettoniche artistiche e culturali di immenso valore, ha avuto delle ricadute positive sulla comunità locale, creando lavoro per i giovani del quartiere (sono nate tre imprese sociali gestite dai ragazzi del rione), con un forte incremento di visitatori, soprattutto stranieri. Sul tema dei beni confiscati, invece, ogni progetto ha inciso di fatto sul territorio di riferimento, promuovendo percorsi di legalità e avviando

<sup>48</sup> È l'associazione delle fondazioni e delle casse di risparmio SPA.

delle collaborazioni interessanti tra istituzioni, terzo settore e privati, sottraendo pezzi di paesaggio (terreni e beni immobili) e di economia al potere mafioso. Interessanti anche i risultati di alcune iniziative sostenute a sostegno dei disabili, come il progetto *Step by Step* che ha avviato nella zona di Sibari un importante percorso di inclusione sociale di soggetti affetti da disturbi psichici, realizzando e valorizzando una Fattoria Sociale a Cassano allo Jonio. L'iniziativa, oltre a favorire l'inserimento lavorativo di 22 giovani con disabilità psichica, ha dato vita ad una Casa Famiglia per disabili psichici che ospita oggi 12 persone che si sono fortemente integrate nella vita della Fattoria sociale.

Un terreno su cui si stanno sperimentando forme inedite di collaborazione, anche grazie all'impegno delle fondazioni, è quello del *social housing*. La questione abitativa è oggi un tema più che mai attuale: complice un periodo di forti squilibri nel mercato immobiliare ed una serie di altri fattori legati alla crisi economica, si è assistito ad una progressiva estensione della vulnerabilità abitativa anche a fasce di popolazione tradizionalmente non toccate da questo tipo di problemi, sia in forma temporanea che prolungata nel tempo. Non è un caso, quindi, che, nel corso degli ultimi dieci anni, questo tema sia diventato terreno fertile per la sperimentazione di nuovi modelli di *governance* che vedono un maggiore coinvolgimento di soggetti eterogenei - provenienti dal settore privato, dal Terzo Settore e dal mondo delle Fondazioni - nella produzione di interventi residenziali per categorie sociali in difficoltà. Questi nuovi attori sostituiscono o affiancano lo Stato sia nel finanziamento che nella gestione di diverse iniziative<sup>49</sup>. Uno dei soggetti da più tempo attivi in questo ambito è la **Fondazione Housing Sociale (FHS)**<sup>50</sup>, nata nel 2004, su iniziativa di Fondazione Cariplo e con il sostegno della Regione Lombardia e di Anci Lombardia, per promuovere il *social housing* e rendere questo tipo di intervento sistematico e, quindi, più virtuoso. Oggi FSH è un punto di riferimento per il settore, avendo maturato nel corso degli anni competenze professionali diversificate che consentono un approccio integrato alla progettazione che mette insieme l'aspetto urbano (definizione delle caratteristiche dell'insediamento e linee guida per la realizzazione degli immobili), l'aspetto sociale (individuazione dei servizi da insediare, *start-up* della comunità, formazione del gestore sociale e continuo monitoraggio dell'operazione) e quello finanziario (analisi economico-finanziaria dell'investimento). La peculiarità dei progetti consiste nella capacità di realizzare abitazioni di qualità a basso costo e ricche di servizi,

<sup>49</sup> Ferrera F., Maino F., 2013, *Primo Rapporto sul Secondo Welfare In Italia*, Centro Ricerche e Documentazione Luigi Einaudi.

<sup>50</sup> La Fondazione è un soggetto privato, non profit, che opera per finalità di interesse pubblico e sociale. Trasformatasi di recente nella forma della fondazione di partecipazione, è partecipata da un socio fondatore, Fondazione Cariplo, due membri istituzionali (Anci e Regione Lombardia) e da soggetti aderenti in numero crescente. Possono aderire quei soggetti che assicurino un sostegno economico alla fondazione per il perseguimento dei suoi scopi (investitori nell'ambito del Sistema Integrato dei Fondi Immobiliari, delle Società di gestione del risparmio e altri) e i soggetti pubblici o privati che, in ragione della loro natura, del profilo istituzionale e della loro attività, possono concorrere a legittimare o sostenere – anche patrimonialmente e economicamente – l'attività della fondazione.

creando le condizioni ideali per la nascita di nuove comunità, vivaci e partecipate. A questo scopo, ogni progetto prevede un piano di accompagnamento che include una serie di attività che hanno l'obiettivo di creare un senso di appartenenza alla comunità, di consolidare le relazioni tra i componenti e stabilire compiti e ruoli della partecipazione attiva. Per realizzare queste attività e i servizi collaborativi, FHS predispone inoltre un percorso di progettazione partecipata dedicato agli inquilini, coadiuvato da alcuni facilitatori e dal gestore sociale<sup>51</sup>. I futuri abitanti vengono così coinvolti nella presentazione del progetto e sono chiamati a immaginare spazi e servizi comuni: in questo modo imparano sin da subito a lavorare insieme, a convivere, ad assumersi compiti e responsabilità sia verso gli altri inquilini che verso il soggetto produttore. Si tratta di un vero e proprio patto di convivenza che comporta il passaggio dalla condizione di utente di un servizio a quella di abitante di una comunità<sup>52</sup>. I progetti della Fondazione si rivolgono a quelli utenti che hanno redditi troppo alti per accedere all'edilizia popolare, ma insufficienti per ricorrere al mercato privato. FHS riesce a mantenere prezzi inferiori rispetto al mercato grazie alla ricerca della massima efficienza nei vari anelli della catena del valore: dal costo del capitale, grazie a investitori etici che mettono a disposizione finanziamenti, con ritorni limitati e di lungo periodo, al costo di acquisizione delle aree, spesso messe a disposizione gratuitamente o a prezzo ridotto dagli enti pubblici o cedute a sconto da privati non più in grado di sviluppare i progetti, sino, infine, ai costi di costruzione, su cui è stato possibile realizzare importanti risparmi, anche grazie alla partnership con operatori efficienti.

Ad aggregare nuovi bisogni ci pensa anche la **Fondazione [ahref](#)**, nata proprio per facilitare l'incontro e il coagulo di soggetti che fanno parte di una comunità – che sia quella interessata alla riforma costituzionale, o quella di un territorio. Obiettivo perseguito con la ricerca di modalità civiche – potremmo dire costruttive – di incontro e partecipazione, e realizzata con gli strumenti partecipativi offerti dal web. Uno dei progetti più interessanti della fondazione è stato proprio quello, su iniziativa del Governo, per le consultazioni attorno alle proposte di modifica della costituzione: una piattaforma costruita in modo da coagulare le proposte (il 95% degli utenti ha fatto la sua) più che le proteste, e che in tre mesi è riuscita a coinvolgere in questo progetto ambizioso 16 mila persone.

Anche lo sviluppo della **finanza sociale** sta creando nuove sinergie fra banche, Terzo settore, soggetti pubblici e privati. Il gruppo **UBI Banca**, ad esempio, ha emesso i Social Bond UBI Comunità, ossia titoli obbligazionari finalizzati al sostegno di iniziative di grande valore sociale: un'importante innovazione che concorre ad avvicinare l'Italia ai Paesi europei più evoluti sotto il profilo della finanza per il non profit. I Social Bond UBI Comunità, infatti, oltre a prevedere per chi li sottoscrive un ritorno sull'investimento, consentono alla banca di utilizzare una parte dell'importo complessivamente raccolto – pari allo 0,5% - per sostenere iniziative socialmente utili. Una seconda tipologia di Social

<sup>51</sup> Ferrera F., Maino F., 2013, *Primo Rapporto sul Secondo Welfare In Italia*, Centro Ricerche e Documentazione Luigi Einaudi

<sup>52</sup> Ibidem

Bond UBI Comunità prevede che tutto l'importo raccolto attraverso il prestito obbligazionario - non solo una percentuale - sia investito in iniziative di imprenditoria sociale, eventualmente collegate a determinate realtà "aggreganti" o operanti in specifici settori o aree geografiche. L'introduzione di questi strumenti finanziari rientra nella strategia commerciale del Gruppo UBI Banca di accompagnamento del non profit lungo un percorso di crescita e di innovazione sociale, a sostegno anche dei progetti ad alto impatto sociale promossi da soggetti pubblici e privati nei territori di riferimento. Le organizzazioni beneficiarie dei Social Bond UBI Comunità sono realtà con forte radicamento a livello locale, che si distinguono per buona capacità di mobilitazione delle comunità e per efficienza gestionale, oltre che per l'alto impatto sociale. La quota più significativa dei progetti finanziati dal programma Social Bond UBI Comunità riguarda l'ambito **assistenza e solidarietà**, ovvero iniziative di sostegno a persone in situazione di fragilità (ad esempio minori con problemi fisici o psichici, adulti con disabilità, anziani non autosufficienti o persone con difficoltà familiari, donne che hanno subito violenza) in partnership con istituzioni come ANFFAS, CESVI, Croce Rossa Italiana, Dormitorio San Vincenzo De Paoli, La Nostra Famiglia, Intervita. Secondo settore di intervento per numero di progetti sostenuti è quello delle **infrastrutture e servizi di pubblica utilità**: grazie a Social Bond UBI, alcuni ospedali e strutture di cura hanno potuto, negli ultimi due anni, acquistare macchinari all'avanguardia per gli screening e le diagnosi, o più semplicemente sostenere le spese di programmi di reparti pediatrici, oncologici o riabilitativi. I social bond dell'Ubi, arrivati a quota 50 collocamenti, per un controvalore di 522 milioni di euro, hanno riaperto il dibattito su un tema sempre più di grande attualità: come orientare patrimoni privati verso progetti con finalità sociali e pubbliche, garantendo un ritorno sul capitale.

Poi ci sono i cosiddetti fablab. **Fab** come fabbricare, costruire, fare. **Lab** come laboratorio, bottega, officina. Nati per la prima volta al Massachusetts Institute of Technology, sono piccole botteghe per la fabbricazione digitale in grado di sfornare prototipi, ma anche piccole serie di prodotti, di altissima qualità, a costi bassissimi rispetto all'industria tradizionale e, soprattutto, personalizzati. Quello che l'Economist ha definito *Terza Rivoluzione Industriale* è un nuovo modo di produrre che si basa su strumenti di ultima generazione quali stampanti 3D, taglierini laser, fresatrici a controllo numerico, aspiratori. Dagli Stati Uniti il fenomeno è arrivato anche in Italia dove sta contribuendo al diffondersi di una nuova manifattura che nasce dal basso, grazie a tecnologie davvero alla portata di tutti. Sul territorio nazionale si contano circa 40 di queste realtà, tutte accumulate dalla stessa filosofia. La loro geografia è in continua evoluzione e la crescita impressionante, se si considera che il primo Fablab è nato nel 2011 a Torino. E proprio dal capoluogo piemontese è partita la rivoluzione dei *makers* italiani, grazie ad **Officine Arduino** che prende il nome dal primo microprocessore *open source* inventato a Ivrea da Massimo Banzi e diventato uno strumento indispensabile dei FabLab di tutto il mondo, perché consente facilmente di sperimentare a basso costo. La prima grande innovazione introdotta dai fablab riguarda la **democratizzazione dell'accesso alla tecnologia**. Questi laboratori sono innanzitutto degli

spazio aperti a tutti gli appassionati dell'artigianato hi-tech, dove professionisti, aziende, designer e semplici cittadini possono cimentarsi con le nuove tecnologie digitali. Con unastampante 3D, in poche ore, è possibile ottenere un prototipo; con la laser cut si può incidere qualsiasi materiale; e mentre il plotter stampa fronte retro un'immagine anche di grandi dimensioni, la fresa Roland permette di scansionare la superficie di un oggetto e di riprodurlo fedelmente in tre dimensioni. Si semplifica la conoscenza e si abbassano le barriere di ingresso alla programmazione dell'hardware. Basti pensare alla scheda Arduino che consente di gestire facilmente l'interfaccia fra la rete e il mondo materiale. La stretta collaborazione tra gli oltre 100 fablab di tutto il mondo – che costituiscono un network internazionale - rende possibile un sostegno reciproco e l'impiego di software disponibili in rete e liberi da diritti, che ognuno può realizzare, modificare, migliorare e condividere. La produzione di conoscenza trae giovamento da forme di collaborazione e condivisione, conducendoci in una nuova fase che potremmo definire di *capitalismo relazionale*. Concetti come *creative commons* e *open source* stanno mettendo in discussione le regole e i modelli economici precedenti, creando un nuovo modo di progettare e produrre dove l'innovazione non passa solo dai laboratori di R&S, ma anche dalle scrivanie di un coworking, dove al mito del prodotto perfetto si sostituisce il concetto del sempre-migliorabile, dell'*eternobeta*, dove il fallimento non incute timore perché è una delle strade che portano al successo, dove distribuzione e produzione sono rigorosamente a basso costo. Moltiplicando questi punti di accesso alla tecnologia è possibile far scoprire ad un pubblico sempre più vasto le opportunità offerte da queste nuove strutture. I Fablab, specie quelli legati al mondo della scuola, permettono di far toccare con mano la rivoluzione del *digital manufacturing* e di accendere la fantasia di chi li frequenta.

Il secondo aspetto rilevante legato alla diffusione dei fablab riguarda le possibili sinergie con la produzione industriale tradizionale. In questo senso, l'Italia rappresenta un terreno fertile per sperimentare l'ibridazione tra manifattura classica e tecnologia digitale. I nostri settori del made in Italy possono diventare una palestra per testare la qualità di prodotti tecnologicamente all'avanguardia. In parte sta già succedendo. Si pensi alle collaborazioni fra il **Fablab Reggio Emilia** e alcune aziende del tessuto industriale emiliano, come Parmigiano Reggiano o Litokol. Le potenzialità per la manifattura non vanno solo nell'ordine di rendere i prodotti più smart e tecnologici, ma anche di rinnovarli dal punto di vista del design e di poterli modificare grazie all'apporto di nuove idee e al confronto diretto con i consumatori. La rivoluzione promossa dai fablab ha portato alla nascita di nuovi *broker*, ossia aziende che, utilizzando la tecnologia digitale, fanno da ufficio progettazione e da regia per filiere di piccole imprese. Ieri li avremmo chiamati terzisti, ora sono *maker* che ragionano in rete e si attrezzano in tempo reale per rispondere alla domanda ed individuare opportunità.

Infine, una citazione merita il ruolo svolto dalle associazioni di categoria. Come, ad esempio, Confindustria Belluno Dolomiti che sta promuovendo una forte sensibilizzazione territoriale di tutta l'area delle dolomiti orientata a condividere una visione delle Alpi sostenibile e smart, che tenga insieme sviluppo industriale e risorse ambientali. La Magnifica Comunità della montagna bellunese, da

questo punto di vista, è un'area che può essere presa come esempio concreto di integrazione intelligente tra ambiente, industria e abitanti della montagna. C'è però un grandissimo lavoro da svolgere per valorizzare, con le migliori tecnologie, le risorse ambientali e naturali e invertire l'attuale trend demografico. Confindustria Belluno Dolomiti ha iniziato così un progetto, in piena sinergia con il territorio e gli enti locali, per modernizzare la provincia e porre le basi per un nuovo modello di sviluppo.

## 1.5. QUANDO FARE SISTEMA È COMPETITIVITÀ: LE IMPRESE COESIVE

Come abbiamo visto, oggi per un'azienda - così come per un intero sistema paese - la relazionalità è sinonimo di competitività: perché il successo risiede nella capacità di fare rete, a livello globale come locale, fisico come digitale. Perché cresce, nella produzione del valore, la componente relazionale.

Si pensi a tutti i vantaggi che scaturiscono dai rapporti di un'impresa con le comunità (territoriali ma anche digitali), che per l'azienda si traducono spesso nella possibilità di accedere (gratuitamente) a risorse connesse al capitale di quelle comunità e messe a disposizione a titolo volontario, che offrono tornaconti alle stesse comunità e nello stesso tempo aiutano lo sviluppo del business.

Si pensi a tutti i vantaggi dei rapporti con altre unità produttive, che acquistano ancor più valore in un'economia come quella italiana fondata sul capitalismo molecolare. Chiaramente, per tante delle nostre piccole imprese mettere a fattor comune know-how e risorse (anche con le medie imprese, in molti casi in posizione di leadership all'interno delle filiere produttive) diventa strategico per raggiungere quella massa critica necessaria per vincere le sfide imposte dalla globalizzazione, facendo fluire tutte le competenze lungo la catena del valore di una filiera o di un network imprenditoriale.

È una sorta di positiva complementarità di tante tessere di un mosaico che, incastrandosi tra di loro, vanno a costituire il quadro di un sistema economico altamente competitivo. Queste collaborazioni tra imprese possono essere viste anche come "filiere cognitive", perché la conoscenza non vive all'interno di circuiti chiusi (nell'impresa o nel settore) ma nelle reti sociali che la assorbono e la rilasciano continuamente, alimentando i subsistemi cognitivi di impresa e di settore<sup>53</sup>. Si tratta di

<sup>53</sup> Micelli (2000), *Imprese, reti, comunità*, Etas, Milano (pag. 88).

“filieri cognitive” che possono realizzarsi anche su lunghe distanze geografiche, o meglio virtuali, dato il loro contenuto immateriale.

I vantaggi competitivi frutto dei network imprenditoriali sono ben evidenti<sup>54</sup>: basti pensare che le imprese che hanno rapporti con altre imprese<sup>55</sup> riescono ad agganciare i primi segnali di ripresa di quest’anno con più forza rispetto a quelle che lavorano in modo autonomo. Infatti, ben il 47% delle prime prevede nel 2014, rispetto al 2013, un aumento del fatturato e il 59% degli ordinativi esteri, quando nel caso delle altre imprese – quelle che lavorano in modo più indipendente – le corrispondenti quote si fermano, rispettivamente, al 35 e al 45%.

Le imprese accrescono la loro capacità competitiva non solo relazionandosi tra loro, ma anche instaurando rapporti con i poli della conoscenza, come Università e Centri di ricerca, attraverso i quali (potendo collegarsi a piattaforme cognitive alimentate dal mondo della scienza, della R&S, dei brevetti, delle alte qualifiche tecniche e professionali) possono arricchire di valore le filiere di appartenenza. Senza considerare, inoltre, che l’importanza dei network con i poli della conoscenza acquistano ancor più valore pensando alle tante nostre piccole imprese in cui, data la ridotta dimensione, è difficile che possano formarsi centri di R&S interni all’azienda stessa. Vista anche da quest’ottica, la relazionalità è sinonimo di competitività: il 51% delle Pmi manifatturiere (20-499 addetti; indagine Unioncamere) che hanno rapporti con i poli della conoscenza<sup>56</sup> prevedono un aumento nel 2014 del fatturato e il 57% degli ordinativi esteri, laddove nel caso delle altre Pmi manifatturiere le quote si riducono, ordinatamente, al 37 e al 49%.

In questo nuovo ecosistema globali fatto di relazioni tra tutti gli attori in campo, giocano un ruolo altrettanto determinante i consumatori, gli alimentatori di una domanda dalla quale dipendono i destini delle imprese. Da questo punto di vista, le imprese più lungimiranti sono quelle che costruiscono efficienti piattaforme di condivisione con i clienti effettivi e potenziali, per dar vita anche a processi di co-progettazione con funzioni indirette di fidelizzazione e ampliamento dei clienti stessi, con tutti i positivi riflessi che ne conseguono sul piano della competitività. Infatti, basti pensare che il 45% delle Pmi manifatturiere<sup>57</sup> che hanno rapporti diretti di condivisione web (social network o canali di marketing on line) con i consumatori prevedono per il 2014 un aumento del fatturato e il 57% un

<sup>54</sup> Indagine Unioncamere sulle Pmi manifatturiere (20-499 addetti) rivolta a un campione significativo dell’universo delle 22.000 imprese manifatturiere attive appartenenti ai settori delle tre A del made in Italy (Alimentare/Abbigliamento/Arredamento) e della Meccanica che abbiano un numero di addetti compreso tra le 20 e le 499 unità. La fonte è costituita dal Registro Imprese integrato con addetti medi ASIA (aggiornati al 2011).

<sup>55</sup> Per “*imprese che hanno rapporti con altre imprese*” si intendono le imprese che hanno adottato/adotteranno nel biennio 2013-2014 collaborazioni formali e di partnership con altre imprese per acquisti e forniture in comune o con altre imprese committenti o subfornitrici per rafforzare la filiera o con altre imprese per attività di R&S e innovazione.

<sup>56</sup> Per “*imprese che hanno rapporti con i poli della conoscenza*” si intendono le imprese che hanno adottato/adotteranno nel biennio 2013-2014 collaborazioni formali e di partnership con Università e Centri di ricerca per iniziative di ricerca applicata.

<sup>57</sup> Cfr la citata indagine Unioncamere sulle Pmi manifatturiere (20-499 addetti).

aumento degli ordinativi esteri, laddove nel caso delle altre imprese le quote si abbassano, rispettivamente, al 37 e al 46%.

In questo contesto, il modello di sviluppo italiano assume una valenza unica, declinando l'istanza (e la vocazione) relazionale non solo su scala globale (come dimostra la forza del made in Italy bel mondo) ma anche nella dimensione della comunità e del territorio nel quale l'impresa stessa opera. Se guardiamo all'Italia, insomma - con le sue tante e diverse realtà locali, le differenti "storie" che le hanno contraddistinte, con le sue molteplici e variegate culture e tradizioni di vivere, di produrre, di essere originali, con i suoi valori "civili" - è evidente che la natura della relazionalità risiede in modo particolare nella comunità sociale ed economica di riferimento, dove prevalgono strette relazioni "fisiche" e di prossimità geografica che diventano un vero e proprio fattore di coesione e benessere, e di competitività. Perché quanto l'impresa "lascia" sul territorio, ritorna poi in termini di valore sociale e di reputazione (e, quindi, di fiducia da parte dei consumatori, non solo all'interno dell'area di localizzazione). Perché la vitalità del territorio e della comunità, dei cittadini e del non profit alimenta anche quella delle imprese.

Una caratteristica che rende unico il nostro modello produttivo. Che si fonda sulla crescita sostenibile e sullo sviluppo coeso dei territori e delle comunità che li contraddistinguono, che rappresenta l'essenza stessa di quel "modo italiano di fare impresa", diverso rispetto a quello principalmente dominante della public company (ossia della grande impresa, generalmente quotata e con capitale diffuso tra molteplici azionisti), in quanto l'obiettivo di massimizzare il profitto si contempera con altri obiettivi che tengono insieme anche gli interessi della comunità. È, lo abbiamo segnalato, un capitalismo di territorio, che continua a rinnovarsi e a guardare oltreconfine, combinando la crescita economica con la tutela delle nostre migliori risorse: dalle competenze dei territori alla qualità della vita, dalle bellezze naturali e culturali alle relazioni sociali.

È così che emerge una competitività che va oltre ciò che di inedito pone la globalizzazione, perché «oggi come ieri non esiste un umanesimo integrale se l'individuo non si riconcilia con la comunità, la libertà con la fraternità, i mercati con la vita civile, i legami forti della famiglia con il mercato»<sup>58</sup>.

Un modo di fare economia che sebbene si distanzi dal modello del "business in business", si rivela estremamente competitivo e, si potrebbe aggiungere, soprattutto nel lungo periodo (si pensi, ad esempio, ai tanti casi di aziende familiari italiane "storiche" che ancora oggi godono di fama mondiale). A tal riguardo, è emblematico scoprire che le aziende che non concepiscono come finalità principale

<sup>58</sup> cfr. Bruni L. (2013), *La forza dei legami forti. L'impresa familiare come paradigma dell'economia italiana*, 2013 in Ferri G., Mariani A. (2013), *L'impresa di famiglia nell'economia italiana*, Fondazione Telos, Roma, Quaderno n.32 (pag.23) [ww.fondazionetelos.it](http://www.fondazionetelos.it).



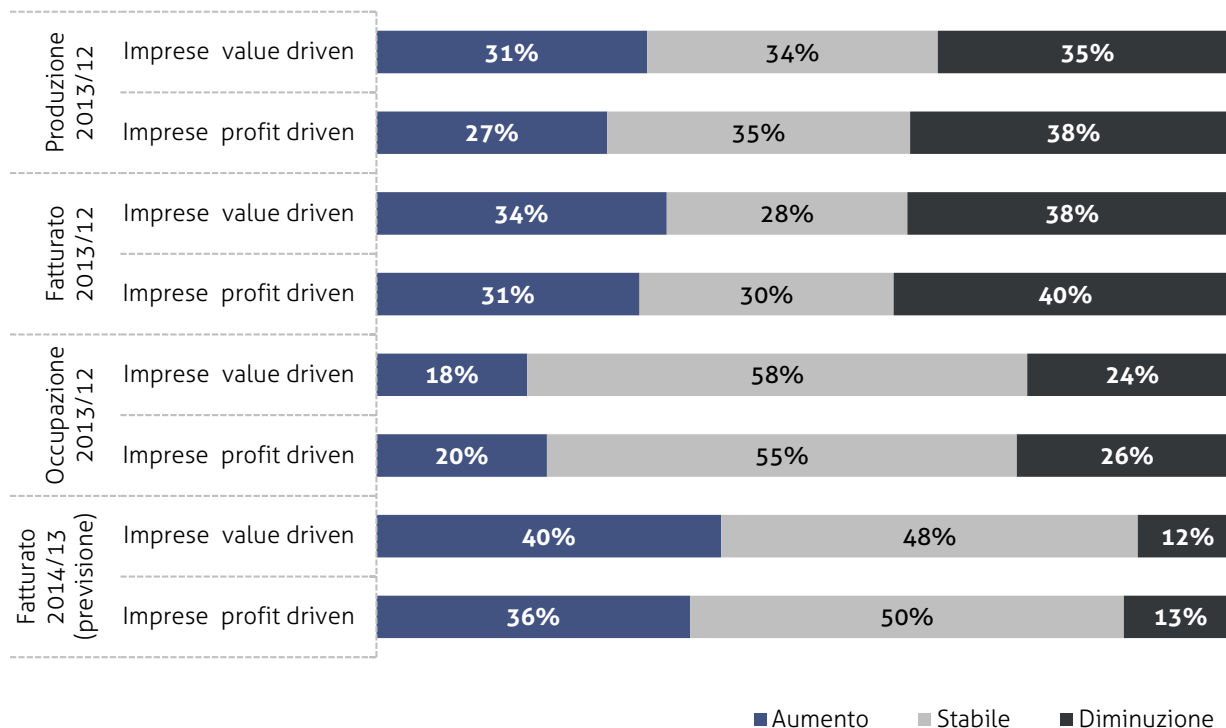
di un'impresa la massimizzazione del profitto (di seguito definite "value driven"<sup>59</sup>) – bensì anche la soddisfazione degli interessi degli stakeholder, la creazione di occupazione e di benessere economico e sociale, e che investono in qualità e sostenibilità – mostrino performance economiche migliori rispetto a quelle che mirano essenzialmente alla massimizzazione del profitto ("profit driven"<sup>60</sup>): un aumento della produzione nel 2013 è stato dichiarato dal 31% delle prime contro il 27% delle seconde, rapporti che diventano 34 contro 31% se si tratta di crescita del fatturato sempre nel 2013, e 40 contro 36% nel caso di previsione di incremento dello stesso fatturato nel 2014. Senza contare la maggiore tenuta occupazionale delle imprese "value driven" (76% la quota di tali imprese che ha dichiarato aumento o stabilità occupazionale nel 2013, contro il 74% delle imprese "profit driven").

<sup>59</sup> Imprese "value driven": imprese che hanno come mission aziendale la soddisfazione degli interessi degli stakeholder, la creazione di occupazione e di benessere economico e sociale e che investono in qualità e sostenibilità.

<sup>60</sup> Imprese "profit driven": imprese che hanno come mission aziendale primaria la massimizzazione del profitto.

**FIG 4 – PERFORMANCE DELLE IMPRESE "VALUE DRIVEN", A CONFRONTO CON QUELLE PROFIT DRIVEN (DISTRIBUZIONI PERCENTUALI SUL TOTALE DELLE IMPRESE)**

Fonte: Indagine Centro Studi Unioncamere sulle Pmi manifatturiere (20-499 addetti)



Si parla, quindi, di economia di mercato sociale, in cui l'impresa e il mercato sono fortemente calati nel resto della *civitas*. Ne è piena espressione quel patrimonio di imprenditorialità diffusa del nostro

Paese fatto di migliaia e migliaia di aziende familiari<sup>61</sup>, cooperative e imprese sociali sottoposte – per la loro stessa natura – a vincoli che interferiscono con la massimizzazione del profitto di breve periodo: perché nascono, vivono e si percepiscono come parte della comunità e del contesto socio-economico cui fanno riferimento.

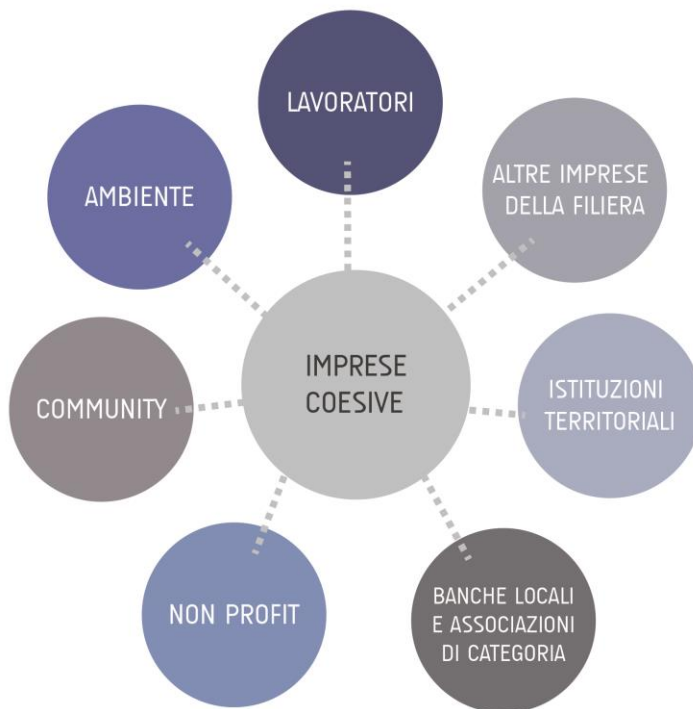
La comunità, infatti, è quello spazio in cui le imprese che nascono dai saperi del territorio producono non solo profitto ma rafforzano di valore la comunità stessa, perché, grazie alle forti relazioni che instaurano *in loco*, sono promotrici di benessere diffuso e di coesione sociale: da qui il termine di imprese “coesive”. Imprese attente alla cura dei lavoratori, che investono nelle loro competenze e instaurando un rapporto di forte fiducia e solidarietà reciproca che va oltre il semplice piano professionale; imprese pronte ad ascoltare i bisogni della collettività, cercando di promuovere benessere, direttamente (investendo nel campo della solidarietà, della cultura e dello sport) o indirettamente per mezzo di un rafforzamento dei legami con il mondo del non profit; imprese impegnate nella tutela e nella valorizzazione dell’ambiente, impegnandosi in processi di riconversione in chiave green delle proprie produzioni; imprese orientate alla salvaguardia del valore del territorio stesso, puntando sul capitale umano (lavoratori e famiglie) e produttivo (compresi i fornitori) del luogo, rinunciando ai potenziali (talvolta apparenti nel breve e medio-termine) benefici di una delocalizzazione produttiva in paesi a più bassi costi di produzione, anche per senso di responsabilità nei confronti della comunità di appartenenza. Non a caso, l’Italia, come abbiamo ricordato, è tra i protagonisti mondiali, con gli Stati Uniti, del reshoring, il ritorno in patria di aziende che avevano delocalizzato: tra 2007 e 2012, pur senza misure pubbliche di sostegno, le ri-localizzazioni in Italia hanno rappresentato il 60% di quelle europee. Del resto, basti pensare al fatto che l’originalità e la qualità di tanti nostri prodotti è tale perché sono fatti in quel luogo, in un modo che ibrida saperi, competenze, cultura e tradizioni uniche e non replicabili con il medesimo standard qualitativo da nessuna altra parte del mondo.

Per analizzare la specificità del modello italiano, abbiamo identificato gli ambiti in cui si dispiegano le relazioni tipicamente territoriali delle nostre imprese coesive.

<sup>61</sup> Per un’ampia analisi dell’imprenditoria familiare in Italia cfr. Unioncamere (2014), *Rapporto Unioncamere 2014. Imprese comunità e creazione di valore. L’economia reale attraverso il contributo delle imprese familiari, della cooperazione e dell’imprenditoria sociale*, Roma.

FIG. 5 - LA RETE DELLE RELAZIONI NEL TERRITORIO DELLE IMPRESE COESIVE

Fonte Symbola – Unioncamere



Queste relazioni si esplicano nei confronti dei lavoratori: è il caso delle imprese che offrono forme di welfare aziendale o investono in attività di formazione o, ancora, si impegnano nella cura dell'ambiente relazionale (rapporti interpersonali, momenti di aggregazione ecc.). Si esplicano poi anche nei rapporti di filiera: è il caso delle imprese che praticano responsabilità sociale nella gestione dei fornitori (ossia quelle che negli ultimi tre anni hanno privilegiato l'utilizzo di fornitori che hanno adottato specifici standard di responsabilità sociale) e sono radicate nelle filiere territoriali e distrettuali (e che, pertanto, privilegiano l'utilizzo di subfornitori localizzati in prossimità dell'azienda e/o aziende che operano all'interno dello stesso distretto). Si sviluppano con le istituzioni territoriali:

sono le imprese che negli ultimi due anni hanno rafforzato i rapporti con gli enti locali e/o con le Camere di commercio. Ma ci sono, ovviamente, anche le relazioni determinanti con le associazioni di categoria e con le banche locali, soggetti che, come la storia dei nostri distretti industriali insegna, rappresentano elementi fondamentali dell'ecosistema territoriale, nei confronti dei quali le imprese coesive hanno rafforzato negli ultimi due anni i loro rapporti. O col non profit: è il caso delle aziende che negli ultimi cinque anni hanno offerto un contributo per la realizzazione in loco di iniziative culturali, artistiche, ambientali, di natura sociale e solidaristica. Ci sono inoltre le relazioni con la community: parliamo delle imprese che hanno come mission aziendale la soddisfazione degli interessi dei diversi stakeholder esterni - a partire dai clienti fino ai fornitori e ai lavoratori – così come la creazione di occupazione e di benessere economico e sociale all'interno della comunità di riferimento. E, infine, c'è la sfera ambientale: con le imprese che investono in prodotti e tecnologie a maggior risparmio energetico o minor impatto ambientale.

È bene tener presente che gran parte del processo di costruzione della reputazione di un'impresa nasce proprio da questa sua forte coesione *con e nella* comunità, con tutti i positivi riflessi sulla propria competitività. Del resto, è il territorio il vero depositario di conoscenze localizzate, figlie dell'esperienza di chi opera o vive nel contesto locale, pienamente condivise da produttori, lavoratori e consumatori locali<sup>62</sup>. Ciò che rimanda direttamente all'idea di Giacomo Becattini, il quale sosteneva che la misurazione del valore aggiunto di un'impresa dovrebbe passare dalla misurazione dei valori aggiunti e i patrimoni dei territori, perché la prima unità di riferimento non è l'impresa ma il luogo del vivere<sup>63</sup>. Non a caso, dai legami di un'impresa con la comunità scaturiscono vantaggi competitivi di assoluto rilievo, a conferma che "coesione è competizione". Basti pensare che aumenti del fatturato nel 2013<sup>64</sup>, rispetto al 2012, hanno interessato ben il 39% delle "imprese coesive", contro il più ridotto 31% relativo alle imprese "non coesive", oltre al fatto che le quote di imprese con fatturato totale od ordinativi esteri previsti in aumento nel 2014, rispetto al 2013, arrivano, rispettivamente, al 44 e al 55% del totale fra le imprese "coesive", laddove nel caso di quelle "non coesive" tali aliquote si fermano al 39% per il fatturato e al 52% per gli ordini esteri.

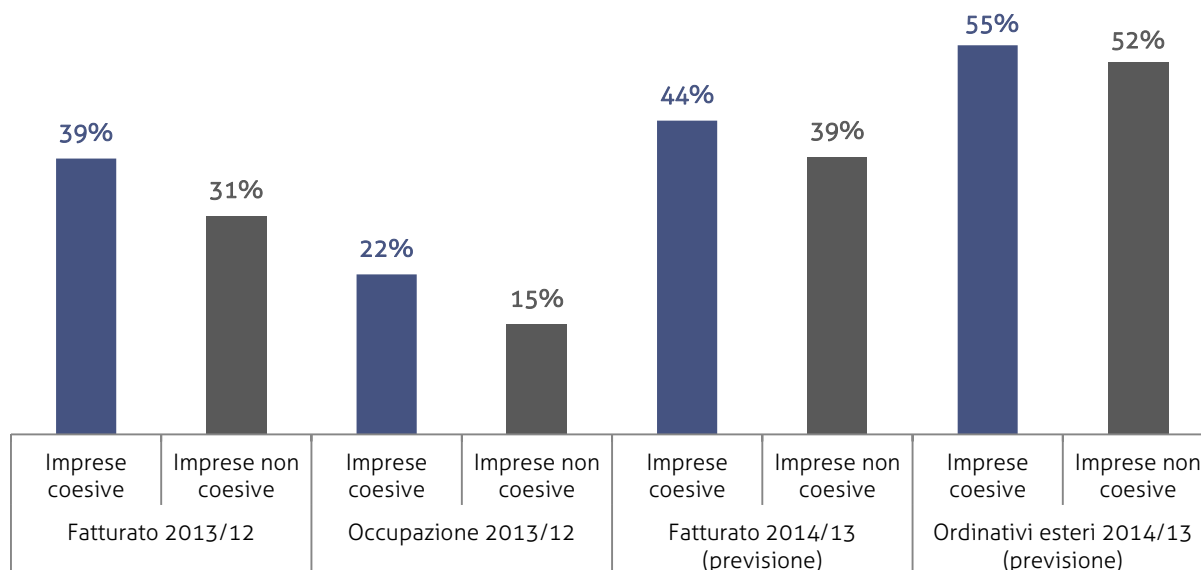
<sup>62</sup> Conti (1997), *La conoscenza come processo localizzato*, in "Sviluppo locale", 4 e Corò G. (1998), *Distretti e sistemi della piccola impresa in transizione*, in Rullani E. Romano L. (a cura di), *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etaslibri, Milano.

<sup>63</sup> Becattini G. (2009), *Ritorno al territorio*, Il Mulino, Bologna.

<sup>64</sup> Cfr la citata indagine Unioncamere sulle Pmi manifatturiere (20-499 addetti).

**FIG. 6 – PERFORMANCE DELLE IMPRESE COESIVE A CONFRONTO CON QUELLE NON COESIVE (QUOTE PERCENTUALI DI IMPRESE CHE DICHIARANO UN AUMENTO, PER CIASCUNA VARIABILE)**

Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere sulle Pmi manifatturiere (20-499 addetti)



Riflesso anche dei migliori risultati economici, le imprese “coesive” dimostrano una migliore dinamicità in campo occupazionale, considerando che tra di esse ben il 22% ha dichiarato un aumento degli occupati nel 2013, rispetto al 2012, quando nel caso delle altre imprese la quota scende al 15%. Ma questo sembra essere anche il riflesso di un’imprenditoria che proprio sulla relazionalità crea valore, cultura, capitale sociale, e quindi attenzione al benessere delle comunità locali, prima di qualsiasi ragionamento di stampo strettamente utilitaristico.

D’altra parte, la coesione e il benessere sociale non sono influenti rispetto alla creazione di ricchezza. Lo dimostrano le migliori performance delle imprese profit che si relazionano con il mondo del non profit rispetto alle altre imprese che non hanno collegamenti con il terzo settore: il 55% delle

Pmi manifatturiere (20-499 addetti) che hanno rapporti con il mondo del non profit<sup>65</sup> prevede un aumento degli ordinativi esteri nel 2014, laddove nel caso delle altre Pmi manifatturiere la quota si ferma al 49%. Così come, riflesso del connubio tra sviluppo competitivo e sociale, le stesse Pmi manifatturiere che si relazionano con il Terzo settore hanno dichiarato nel 22% dei casi aumento dell'occupazione nel 2013, contro il 17% registrato tra quelle che non hanno relazioni con il non profit. Chiaramente, dallo stretto rapporto delle imprese profit con quelle non profit (sia quelle orientate ai beni privati che, soprattutto, quelle impegnate nell'ambito dei beni comuni) si innalza anche la reputazione e, dunque, il livello di fiducia nel soggetto imprenditoriale, con chiare ripercussioni sulla sua competitività.

La forza dei legami con la comunità trova impulso anche grazie alla presenza delle istituzioni territoriali, perché sono espressione del territorio e della comunità locale, che proprio grazie alla loro vicinanza ai soggetti che operano riescono meglio ad intercettare i loro bisogni e a trovare le giuste risposte, più adatte alle caratteristiche del modello socio-economico locale. I riflessi sulla competitività prodotti dai rapporti delle imprese con le istituzioni territoriali emergono nella loro pienezza nel momento in cui si scopre che, tra le imprese (Pmi manifatturiere 20-499 addetti) che hanno rafforzato negli ultimi due anni i rapporti con gli enti locali e/o con le Camere di commercio, il 59% dichiara un aumento degli ordinativi esteri nel 2014, contro il più ridotto 53% registrato nel caso delle imprese che hanno invece indebolito tali rapporti, e il 24% ha registrato un aumento degli occupati nel 2013, contro il solo 15% nel caso delle imprese che hanno allentato le relazioni con tali istituzioni territoriali. È da qui, da questo modello di sviluppo fortemente legato alle comunità locali che bisogna ripartire con fiducia per ritrovare la via della crescita, perché, come visto, le tendenze in atto restituiscono piena centralità, nel dibattito sulla competitività, al ruolo della comunità e del territorio, che diviene sempre più una piattaforma sperimentale di produzione e di scambio – di merci, di competenze, di know-how, di capitale umano – dove crescita e coesione vanno di pari passo.

È verosimile pensare che, nell'immediato, i nostri territori esprimeranno nuovi problemi e nuovi equilibri legati al mercato del lavoro, ma anche reti e filiere produttive diverse e più snelle, dove network di produzione e di conoscenza più corti e ancora ben ancorati alla specifica dimensione locale si affiancheranno ad altri più lunghi rispetto al passato, intensificando così sia le esperienze di *open innovation* con strutture al di fuori dell'ambito produttivo locale, sia, ovviamente, i processi di internazionalizzazione "allargata". Ma qualunque siano i nuovi modi di relazionarsi in nuovi spazi immateriali e sempre più virtuali, resta sempre come epicentro dello sviluppo del Paese il modello

<sup>65</sup> Per "imprese che hanno rapporti con il non profit" si intendono le imprese che negli ultimi cinque anni hanno offerto sul territorio un contributo per la realizzazione di iniziative culturali, artistiche, ambientali, di natura sociale e solidaristica.

della comunità territoriale, dove dall'ibridazione dell'impresa con la comunità nasce qualità produttiva, benessere diffuso e coesione sociale: ciò che ci rende ancora oggi uno dei Paesi più avanzati al mondo.

## 1.6. SVILUPPO, COESIONE, EQUITÀ E BENESSERE

I positivi effetti sulla competitività prodotti dalla relazionalità dei vari soggetti su cui poggia il nuovo ecosistema economico non esauriscono l'intero ragionamento, perché è necessario che tali effetti si riflettano positivamente anche sull'equa distribuzione del reddito. Ciò perché le disuguaglianze finiscono per creare profonde ripercussioni negative, tanto sul piano strettamente sociale, quanto su quello economico. Chiaro che una forte concentrazione dei redditi sulle fasce più alte di ricchezza rischia di produrre una debolezza dei consumi e della domanda aggregata in generale, con effetti depressivi sulla produzione, spingendo verso l'alto la disoccupazione; così come, una minore ricchezza diffusa riduce la capacità di molte famiglie di investire nei figli – venendo così meno al contributo a favore del progresso socio-economico generazionale – come conseguenza spesso di non riuscire ad offrire garanzie ai prestatori, in quanto la ricchezza impiegata come collaterale svolge un ruolo di catalizzatore più che di input da impiegare a esaurimento di un output<sup>66</sup>. E senza considerare ovviamente tutti gli effetti sociali di regressione delle condizioni di vita, in generale, e del patrimonio valoriale e culturale della società, in particolare, il quale rischia di essere surclassato da comportamenti più "istintivi e irrazionali" legati al solo spirito di sopravvivenza.

In pratica, in una situazione di forte sperequazione, il vero rischio è quello di entrate in un circolo vizioso nel quale la disuguaglianza dà origine all'instabilità e l'instabilità stessa contribuisce ad accentuare la disuguaglianza, con effetti negativi sull'efficienza economica<sup>67</sup>. Non è un caso che, proprio in corrispondenza dell'avvento della crisi economica, l'attenzione degli economisti sulle misurazioni di performance si sia spostata sul lato della domanda, prendendo in maggiore considerazione le condizioni economiche delle famiglie associate alla distribuzione del reddito<sup>68</sup>.

<sup>66</sup> Cfr. Hoff K. (1996), *Market Failures and the Distribution of Wealth: A Perspective from the Economics of Information*, in "Politics and Society", XXIV, n.4, pagg.411-432.

<sup>67</sup> Sugli effetti socio-economici della disuguaglianza, cfr. Stiglitz J.E. (2013), *Il prezzo della disuguaglianza*, Einaudi, Torino (pagg. 143-187).

<sup>68</sup> È noto il Rapporto della Commissione Stiglitz-Sen-Fitoussi (cfr. J.E. Stiglitz, A.Sen, J.P. Fitoussi, *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*, 2009) in cui si realizza una profonda riflessione sulle misure alternative al Pil, cercando di delineare due filoni di ricerca: il primo riguardante indicatori nell'ambito della contabilità



Questo perché la crescita economica non esaurisce l'intera analisi di un paese o di un territorio, visto che sempre più sta entrando in gioco il tema della coesione sociale, come una sorta di ulteriore fattore della produzione, intesa quest'ultima in senso lato, nel senso di produzione di fiducia, di solidarietà e di equità.

Proprio in questo ragionamento sale alla ribalta l'importanza del Terzo settore, come attore in grado di produrre, non tanto ricchezza "materiale", quanto, piuttosto, "ricchezza immateriale": quella che alimenta la fiducia, la soddisfazione, il senso di comunità e di vita civile, l'equità<sup>69</sup>. Un'importanza che si accresce ulteriormente oggi, perché «in un'economia globalizzata dominata da forze di mercato impersonali, la società civile è diventata un importante rifugio sociale, il luogo in cui la gente crea un senso di intimità e di fiducia, di comunione degli obiettivi e di identità collettiva: il settore della società civile è l'antidoto a un mondo che si definisce sempre più in termini strettamente economici»<sup>70</sup>.

Quindi, a fianco alla crescita economica e all'equidistribuzione del reddito è necessario tenere presente il ruolo del terzo settore, che per la sua importanza molti definiscono primario, anche solo pensando al fatto che l'economia di mercato ("scambio di equivalenti") e quella del settore pubblico ("redistribuzione della ricchezza") non costituiscono categorie primitive, ma derivano entrambe dall'economia della reciprocità, della solidarietà, ovvero civile<sup>71</sup>. D'altra parte, la società civile è il luogo dove la gente si incontra per creare cultura, per costruire il capitale sociale che è alla base della nascita di qualsiasi istituzione<sup>72</sup> o mercato.

E in Italia questa società civile è non solo tradizionalmente presente, ma vitale e in espansione. Secondo il censimento Istat sul non profit, dati 2011, nel nostro Paese ci sono 301.191 istituzioni non

nazionale maggiormente espressivi del benessere, quali il reddito disponibile delle famiglie, il patrimonio e i consumi, letti tenendo conto della distribuzione; il secondo concerne invece la descrizione della qualità della vita attraverso misure soggettive del benessere. In Italia sviluppi in questo tema sono stati portati avanti anche dall'Istat, con lo studio del benessere equo e sostenibile (cfr. Istat, Cnel, *BES 2013. Il benessere equo e sostenibile in Italia*, Roma, 2013).

<sup>69</sup> A tal proposito sono emblematiche le parole di Giorgio Fuà quando afferma che nei Paesi ricchi il flusso di merci (il Pil) non è più adeguato ad esprimere il benessere economico, perché «dobbiamo smettere di privilegiare il tradizionale tema della quantità di merce prodotta e dedicare maggiore attenzione ad altri temi, che non possono più essere considerati secondari dal punto di vista del benessere economico» (cfr. G. Fuà, *Crescita economica, l'insidia delle cifre*, 1993, Il Mulino, Bologna, pagg.106-107). Se per Fuà uno di tali temi era rappresentato dalla soddisfazione del lavoratore, ciò non toglie che anche quelli della coesione sociale, dell'equità ecc. rientrino a pieno titolo tra di essi.

<sup>70</sup> Cfr. Rifkin J. (2004), *Il sogno europeo*, Mondadori, Milano (pag. 241).

<sup>71</sup> Cfr. L. Bruni, S. Zamagni, *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, 2004, Bologna.

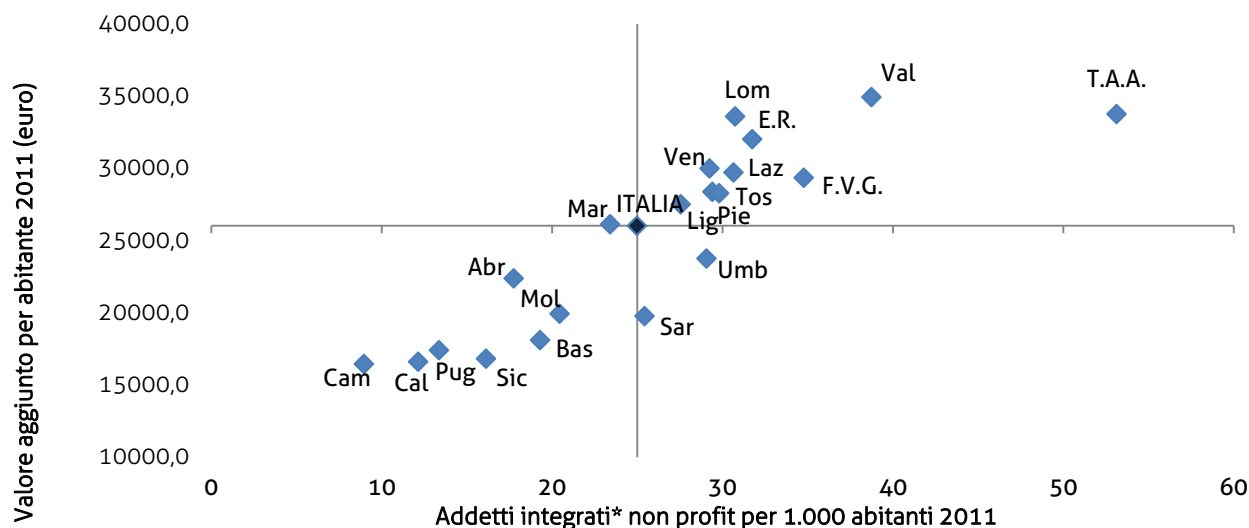
<sup>72</sup> «non esiste un solo caso a me noto di persone che si siano riunite per istituire un mercato e creare scambi prima di aver acquisito un'identità culturale; né ci sono esempi di persone che si siano riunite per creare un governo, dedicandosi solo in seguito alla creazione della cultura... In altre parole [le persone] prima si impegnano in quel profondo "gioco" che è necessario per definire un'identità comune; e solo quando il loro senso di solidarietà e di coesione è ben sviluppato, si danno a creare mercati, a negoziare scambi e a istituire governi che li regolino» (cfr. Rifkin J. (2004), *op. cit.* (pag.238).

profit: quasi un terzo in più (+28%) rispetto al 2001. I volontari censiti – attivi in un novero amplissimo di campi: dai beni culturali all’ambiente, dall’assistenza allo sport alla ricerca allo sviluppo economico e sociale sono 4,7 milioni di volontari: aumentati di ben il 43,5% in 10 anni. I campi della cultura, dello sport e della ricreazione sono la naturale vocazione del non profit: 195.841 istituzioni, 2.815.390 volontari e 45.450 addetti. Il 75,2% degli addetti si concentra nei settori dell’assistenza sociale e della protezione civile, della sanità, istruzione e ricerca. Appare, allora, necessario innanzitutto osservare le relazioni che sussistono tra l’economia del dono e l’economia del profitto, mettendo in relazione, a livello regionale, l’impiego di risorse umane del non profit (inteso come incidenza di lavoratori e di volontari ricondotti a persone/anno<sup>73</sup> ogni 1.000 abitanti) e la ricchezza prodotta annualmente dal territorio (prodotto interno lordo per abitante a prezzi correnti). Emerge una forte correlazione positiva (0,87 l’indice di Bravais-Pearson), testimoniata dal fatto che quasi tutte le regioni mostrano, per entrambi gli indicatori, o valori al di sopra delle corrispondenti medie nazionali o valori al di sotto della stesse.

<sup>73</sup> I dati dei volontari sono stati ricondotti ad addetti/anno sulla base del numero medio di ore mensili prestate.

FIG. 7 –ADDETTI INTEGRATI <sup>74</sup> DEL NON PROFIT OGNI 1.000 ABITANTI RISPETTO AL VALORE AGGIUNTO PER ABITANTE A PREZZI CORRENTI, PER REGIONE (ANNO 2011)

Fonte: elaborazioni su dati Istat



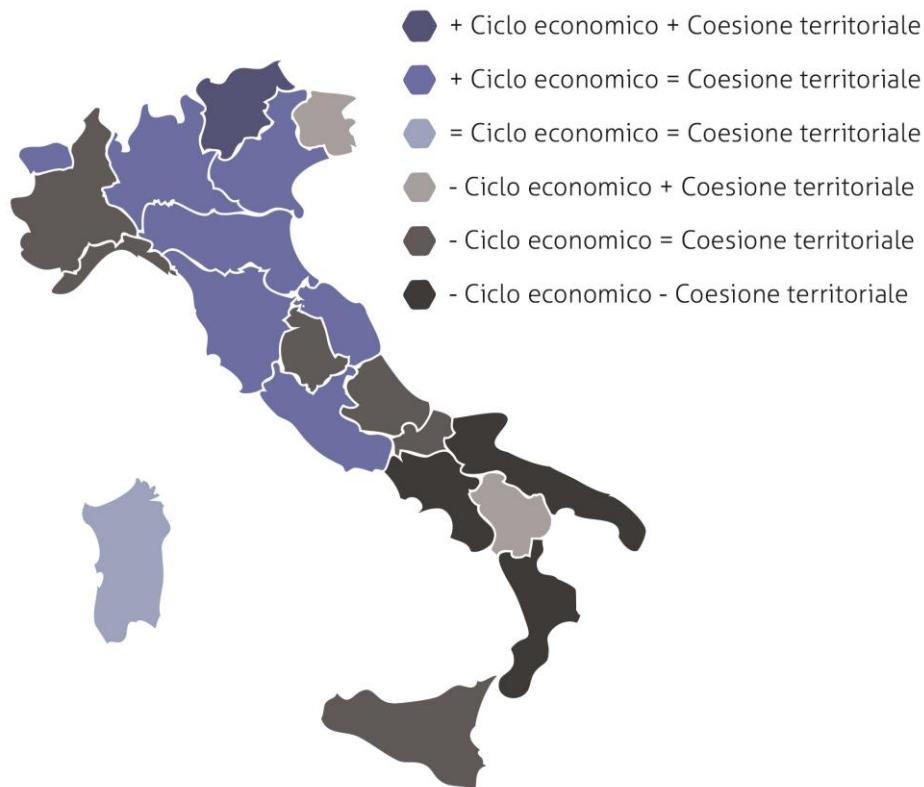
In pratica, la presenza del non profit mostra una forte relazione con il livello del prodotto, a testimoniare come la coesione rappresenti a tutti gli effetti un fattore di ricchezza (indirettamente quindi anche "materiale") di un territorio. Ma questo è solo un pezzo del ragionamento, perché rispetto a quanto argomentato sopra, è necessario tenere conto anche della distribuzione della ricchezza, tale per cui si è proceduto ad approfondire le relazioni che sussistono tra sviluppo economico, coesione ed equità, sempre nei vari territori dell'Italia, analizzandole questa volta in termini dinamici. Partendo dai primi due fenomeni, si è proceduto a clusterizzare le 20 regioni a seconda dell'andamento, tra il 2001 e il 2011, dell'economia (valore aggiunto in termini reali), da un lato, e dell'intensità della coesione

<sup>74</sup> Addetti, lavoratori esterni, lavoratori temporanei e volontari ricondotti a persone/anno

territoriale, in termini di addetti integrati (addetti, lavoratori esterni, lavoratori temporanei e volontari ricondotti a persone/anno) per 100 addetti nelle imprese private, dall'altro.

Da questa lettura incrociata emerge proprio come la "coesione è competizione", visto che in ben 9 regioni (Valle d'Aosta, Lombardia, Trentino-Alto Adige, Veneto, Emilia-Romagna, Toscana, Marche, Lazio e Sardegna) alla forte crescita della coesione rispetto alla media nazionale, o quanto meno in linea con essa, ha corrisposto un simile andamento sul piano produttivo. E le 3 regioni (Campania, Puglia e Calabria) con dinamiche molto più ridotte, rispetto sempre alla media nazionale, sia con riferimento alla coesione che alla produzione, sono la controprova di tale tesi.

FIG. 8 – CICLO ECONOMICO<sup>(A)</sup> E ANDAMENTO DELLA COESIONE TERRITORIALE<sup>(B)</sup>, PER REGIONE



<sup>(a)</sup>Ciclo economico: variazione 2001-11 del valore aggiunto in termini reali.

<sup>(b)</sup>Coesione territoriale: variazione 2001-11 del numero di addetti integrati (addetti, lavoratori esterni, lavoratori temporanei e volontari ricondotti a persone/anno) del non profit per 100 addetti nelle imprese.

N.B. Il segno + indica una variazione nettamente superiore alla media nazionale; il segno = indica una variazione attorno alla media nazionale (leggermente al di sopra/al di sotto); il segno - indica una variazione nettamente inferiore alla media nazionale.

Fonte: elaborazioni su dati Istat

Coesione non è solo competizione, ma anche, spesso, riduzione delle disuguaglianze, perché, se nel nostro ragionamento inseriamo anche il fattore dell'equità e del benessere<sup>75</sup>, si scopre come ci siano territori in cui la presenza del Terzo settore abbia svolto un importante ruolo di ammortizzatore degli effetti negativi che dinamiche economiche poco brillanti possono produrre sulla società. Infatti, ci sono ben 8 regioni (Piemonte, Friuli-Venezia Giulia, Liguria, Umbria, Abruzzo, Molise, Basilicata e Sicilia) che, pur subendo un'evoluzione produttiva nettamente al di sotto della media nazionale, grazie ad una variazione apprezzabile del ruolo del non profit (definito con il termine di "coesione territoriale"), hanno visto aumentare l'equità e il benessere in misura superiore o all'incirca uguale alla media del Paese.

<sup>75</sup> Il fattore *equità e benessere* è misurato attraverso un indicatore sintetico costruito sulla base dei seguenti dati (regionali): incidenza delle famiglie povere sul totale delle famiglie; reddito disponibile delle famiglie pro capite; indice di concentrazione di Gini sui redditi netti familiari esclusi i fitti imputati.

FIG. 9 - CICLO ECONOMICO, ANDAMENTO DELLA COESIONE TERRITORIALE ED EFFETTI SULL'EQUITÀ E BENESSERE

	CICLO ECONOMICO <sup>(A)</sup>	COESIONE TERRITORIALE <sup>(B)</sup>	EQUITÀ E BENESSERE <sup>(C)</sup>
PIEMONTE	colore grigio scuro	colore blu	colore grigio scuro
VALLE D'AOSTA	colore blu	colore blu	colore grigio scuro
LOMBARDIA	colore blu	colore blu	colore blu
TRENTINO-A.A.	colore blu	colore blu	colore grigio scuro
VENETO	colore blu	colore grigio scuro	colore blu
FRIULI-V.G.	colore grigio scuro	colore blu	colore grigio scuro
LIGURIA	colore grigio scuro	colore grigio scuro	colore grigio scuro
EMILIA-ROMAGNA	colore blu	colore blu	colore grigio scuro
TOSCANA	colore blu	colore blu	colore grigio scuro
UMBRIA	colore grigio scuro	colore blu	colore grigio scuro
MARCHE	colore blu	colore grigio scuro	colore blu
LAZIO	colore blu	colore blu	colore grigio scuro
ABRUZZO	colore grigio scuro	colore grigio scuro	colore blu
MOLISE	colore grigio scuro	colore blu	colore blu
CAMPANIA	colore grigio scuro	colore grigio scuro	colore grigio scuro
PUGLIA	colore grigio scuro	colore grigio scuro	colore grigio scuro
BASILICATA	colore grigio scuro	colore blu	colore blu
CALABRIA	colore grigio scuro	colore grigio scuro	colore grigio scuro
SICILIA	colore grigio scuro	colore grigio scuro	colore grigio scuro
SARDEGNA	colore blu	colore grigio scuro	colore grigio scuro

<sup>(a)</sup>Ciclo economico: variazione 2001-11 del valore aggiunto in termini reali.

<sup>(b)</sup>Coessione territoriale: variazione 2001-11 del numero di addetti integrati (addetti, lavoratori esterni, lavoratori temporanei e volontari ricondotti a persone/anno) del non profit per 100 addetti nelle imprese.

<sup>(c)</sup>Equità e benessere: variazione 2001-11 dell'equidistribuzione del reddito

**Legenda:** *colore blu:* variazione nettamente al di sopra della media nazionale; *colore grigio scuro:* variazione nettamente al di sotto della media nazionale; *colore blu chiaro:* variazione leggermente al di sopra della media nazionale; *colore grigio chiaro:* variazione leggermente inferiore della media nazionale.

Fonte: elaborazioni su dati Istat

La forte interdipendenza che lega la coesione alle condizioni economico-distributive trova la piena controprova nel fatto che nelle 3 regioni (Campania, Puglia e Calabria) in cui la coesione territoriale è diminuita nettamente al di sotto della media nazionale si è assistito ad una simile riduzione dell'equità e del benessere. In tutte le altre regioni<sup>76</sup> (Valle d'Aosta, Lombardia, Trentino Alto-Adige, Veneto, Emilia-Romagna, Toscana, Marche e Lazio) i tre indicatori – ciclo economico, coesione territoriale ed equità e benessere – si sono allineati o collocati sempre al di sopra della media nazionale, ad ulteriore conferma del legame che sussiste tra questi tre fenomeni.

<sup>76</sup> Solo in Sardegna si è assistito ad una riduzione dell'equità e benessere in presenza di variazioni del ciclo economico e della coesione territoriale attorno alla media nazionale, ma non certamente nettamente al di sopra di questa.





I CASI

2



## 2.1. ALESSI

È una delle più note e amate fabbriche del design made in Italy. Nel suo catalogo vi sono oggetti cult, presenti nelle case di molti italiani, come la serie *Girotondo* firmata da Stefano Giovannoni, che ha venduto circa sette milioni di pezzi; lo spremiagrumi di Philippe Starck, diventato il simbolo del design anni '90 e il bestseller *Anna G*, il cavatappi disegnato da Alessandro Mendini. Stiamo parlando di Alessi - azienda che come poche è riuscita a entrare nell'immaginario collettivo - da sempre un vero e proprio laboratorio sperimentale. Questa forza creativa non si è stemperata nemmeno in un periodo di forti incertezze economiche come quello che stiamo vivendo. Nel 2013, Alessi ha lanciato un'iniziativa controcorrente, che non rappresenta solo un modo di valorizzare diversamente il lavoro dei dipendenti, ma anche di creare un circolo virtuoso in grado di far bene al territorio, nel far bene all'azienda. Stiamo parlando del progetto ***Buon Lavoro – La Fabbrica per la città***<sup>77</sup> in cui circa trecento dipendenti dell'impresa hanno svolto attività di utilità sociale, come alternativa alla cassa integrazione. Un esempio di **welfare dal basso**, basato su un patto inedito fra l'azienda e la comunità che la ospita.

Facciamo un passo indietro. La storia di Alessi si intreccia a quella di un territorio che vanta un'antica tradizione nella lavorazione del metallo, tanto da esser diventato, negli anni Novanta, il fulcro del fiorento distretto dei casalinghi e delle caffettiere. Stiamo parlando della zona di Verbano-Cusio-Ossola. Anche qui, però, il vento della crisi degli ultimi anni è soffiato pesantemente: molte aziende hanno chiuso i battenti e traslocato altrove. Alessi ha deciso, qualche anno fa, di mantenere la produzione in Italia, nello stabilimento di Crusinallo, frazione di **Omegna**, dove l'azienda è nata e dove tutt'oggi viene prodotto tutto il metallo stampato a freddo. Questa scelta strategica, in cui la società continua a credere nonostante la congiuntura economica negativa, comporta però la necessità di gestire i cali fisiologici di produzione, quando le commesse diminuiscono. In questi casi, il ricorso alla cassa integrazione è solitamente una scelta obbligata, ma non per Alessi che ha saputo trovare una soluzione alternativa, in chiave sociale, a questo problema di natura industriale. Nel 2013, fruttando una pausa di sette mesi dalla produzione e un momento di buona redditività, l'azienda ha pagato i propri dipendenti in esubero per **svolgere lavori socialmente** utili al Comune di Omegna, che si trovava a gestire un bilancio molto critico, con conseguenti tagli a molte attività straordinarie ed ordinarie, tra cui la pulizia della città. Così, due esigenze diverse – quella dell'azienda di gestire la sovracapacità produttiva e quella del comune di reperire fondi per garantire servizi - hanno trovato un punto di incontro. Il progetto, denominato *Buon Lavoro*, è stato accolto con grande favore: 307 dipendenti - fra operai, impiegati e dirigenti - hanno volontariamente deciso di aderire all'iniziativa, oltrel'85% del

<sup>77</sup> Partner dell'azienda sono stati il Comune di Omegna e il Consorzio Intercomunale Servizi Sociali (CISS).

totale del personale della sede di Omegna. Per ognuno di loro, sono state destinate al progetto da 1 a 8 giornate di lavoro normalmente retribuito, per un totale di quasi 9.711 ore a disposizione della comunità locale, realizzate tra giugno e novembre del 2013. In questo modo, gli operai sono usciti dalla fabbrica per contribuire al bene comune. Un piccolo esercito di volontari si è occupato di tinteggiare i muri della scuola, di pulire i giardini e i parchi sul lungolago, di assistere, assieme ad operatori professionisti, bambini e anziani. E di costruire, in uno spazio all'interno dell'azienda, un laboratorio artigianale per i ragazzi disabili, per il quale non c'era più spazio negli uffici del comune. Tutti lavori che l'amministrazione comunale, da sola, non avrebbe potuto fare, perché le risorse economiche scarseggiavano e la coperta era sempre più corta.

Oltre al Comune di Omegna, il progetto è servito anche alla fabbrica, perché ha migliorato il clima aziendale e ha rafforzato il senso di appartenenza in un momento di difficoltà. Come già ricordato, Omegna è stata falciata dalla crisi degli ultimi anni: oltre a una pesante deindustrializzazione, la comunità ha vissuto una forte perdita d'identità. Grazie a questa iniziativa, si sono riscoperti l'impegno civile e il valore di lavorare per la società e per gli altri. Oltre ai dipendenti, si è mobilitata tutta la comunità: diversi cittadini hanno chiesto di poter partecipare alle iniziative, mentre altre aziende del territorio hanno messo volontariamente a disposizione alcune delle risorse (acqua, vernici) utili al progetto.

*Buon lavoro – La Fabbrica per la città* è anche una sintesi degli elementi che caratterizzano quel capitalismo di territorio tipicamente italiano: il mantenimento della produzione in Italia, con le difficoltà che questo comporta; il valore delle persone, che si traduce anche nel considerare il lavoro non solo come fonte di guadagno ma anche di soddisfazione; l'attenzione alla comunità. Far bene impresa vuol dire anche fare l'interesse della collettività e del territorio in cui si opera. Anche se il progetto è nato per rispondere ad un'esigenza di tipo industriale, rappresenta comunque un'evoluzione delle classiche attività di RSI verso un approccio orientato alla produzione di **valore condiviso** da e per tutti gli stakeholder di riferimento dell'azienda.

In un momento in cui si parla solo di crisi, quella di Alessi è una bella storia da raccontare. *Buon lavoro – La Fabbrica per la città* è da considerarsi un unicum, per la contingenza di fattori che ne hanno permesso la realizzazione e per lo sforzo economico, non indifferente, sostenuto dall'azienda, ma può essere uno stimolo per elaborare **un nuovo modello di partnership tra pubblico e privato** da replicare diversamente o altrove. Qualcosa si sta già muovendo. Una grande azienda torinese del settore metalmeccanico sta seguendo l'esempio nel suo territorio; mentre al Senato è stata depositata una proposta di legge che prevede di estendere il pluripremiato progetto Alessi ad altre località, con un contributo pubblico, ossia utilizzando parte dei soldi destinati alla cassa integrazione.

## 2.1 BANCA PROSSIMA

Sulla carta è una banca come tutte le altre, ma è, allo stesso tempo, un unicum nel panorama continentale. È Banca Prossima, il primo istituto di credito in Europa dedicato al Terzo settore. Un sistema che in Italia conta su numeri sorprendenti: 32 milioni di cittadini serviti, 4.7 milioni di volontari, 1 milione di lavoratori, 300.000 organizzazioni, 67 miliardi di entrate e un vastissimo impatto sul PIL<sup>78</sup>. Ed è proprio per facilitare lo sviluppo delle potenzialità di questo settore che, nel 2008, il Gruppo Intesa San Paolo, sulla base dell'esperienza del *Laboratorio Banca e Società*, ha costituito una banca ad hoc che non rinuncia al profitto - agendo con la leva del credito e non con quella del fondo perduto - ma cerca di realizzarlo andando incontro alle esigenze di un mercato con regole e bisogni particolari. Ma come funziona in pratica Banca Prossima? Il suo *modus operandi* non è riconducibile al modello ordinario di banca. L'obiettivo è **creare valore sociale**, sia ampliando l'accesso al credito, sia operando nella raccolta con criteri innovativi. Valutare un'impresa sociale è infatti un compito complesso: si tratta di realtà spesso economicamente fragili, anche se hanno molte potenzialità e un impatto positivo sulle comunità. Proprio per questo, l'Istituto ha elaborato un **sistema di rating**, per stimare l'affidabilità delle organizzazioni non-profit, che tiene conto delle peculiarità del settore, in modo da rispondere ad un ampio numero di soggetti che la maggior parte delle altre banche considererebbe non bancabili. In sostanza, i tradizionali metodi di analisi per l'erogazione del credito vengono integrati con criteri più qualitativi, quali la capacità di *fund-raising*, il successo nei progetti finanziati da Pubblica Amministrazione e Fondazioni, la *governance* interna, l'esistenza di una rete di contatti che permette di condividere attività e costi; la capacità di attrarre volontari; un management in grado di perseguire tutte queste strategie. Un po' meno attenzione al tangibile e un po' più di sensibilità all'intangibile: Banca Prossima considera il *capitale fiduciario* come una delle condizioni per valutare la sostenibilità di organizzazioni non-profit, aprendo così un nuovo capitolo nei sistemi di valutazione dell'impresa sociale. E i risultati confermano la validità della strategia: questo modello di rating maggiormente inclusivo consente l'accesso al credito al 30% in più di progetti non profit rispetto al modello tradizionale. Ma le novità non finiscono qui. Adottando una logica *low profit*, il 50% degli utili<sup>79</sup> è destinato al **Fondo per lo sviluppo dell'impresa sociale**, utilizzato come garanzia parziale per i prestiti più difficili: quelli destinati ad imprese di giovani e start up, ad ambiti di attività meno sperimentati, ad aree geografiche economicamente più deboli. In questo modo, Banca Prossima ha la possibilità di finanziare iniziative di qualità, ma dall'alto rischio economico-finanziario, in opposizione alla retorica del "bel progetto, ma senza adeguate garanzie" dietro cui spesso falliscono i sogni di imprenditori del

<sup>78</sup> *Nono Censimento dell'Industria e dei Servizi 2011*, Istat, 2013.

<sup>79</sup> Dopo adeguata remunerazione capitale.

sociale e associazioni di volontariato. Fino ad oggi, il fondo ha coperto rischi di credito per circa 15.000.000 di euro. Altra peculiarità di Banca Prossima è che la maggior parte dei suoi collaboratori può vantare una notevole competenza sui temi del non-profit, grazie al proprio impegno personale nel settore: molti di loro sono volontari, consulenti o attivisti di organizzazioni laiche e religiose. Come suggerisce il nome, punto di forza dell'Istituto è anche la sua prossimità ai territori in cui le realtà del Terzo Settore sono tradizionalmente radicate, grazie alla rete di Intesa San Paolo costituita da circa 4.500 punti vendita. La copertura nazionale consente di seguire le organizzazioni locali di dimensione più modeste, ma anche di servire progetti – ad esempio di ristrutturazione del debito e finanziamento della crescita – che richiedono impegni finanziari robusti, fuori dalla capacità di una banca locale.

L'altra rivoluzione introdotta da Banca Prossima riguarda le modalità di finanziamento. Un primo esempio è **Terzo Valore**, un'innovativa piattaforma attraverso la quale, grazie alla capacità di relazione e di mobilitazione che è propria del non-profit, un'organizzazione può ottenere dai cittadini prestiti a un tasso di interesse nettamente più basso. Il meccanismo è molto semplice: ci si collega al sito [www.terzovalore.com](http://www.terzovalore.com), si sceglie il progetto da finanziare, si decide l'importo, a partire da 500 euro, per un minimo di un anno, e da quel momento si diventa *banchieri sociali*, ricevendo rate semestrali di restituzione con un tasso di interesse moderato, fissato dalle non-profit beneficiarie. In questo processo Banca Prossima, oltre a partecipare anch'essa ad operazioni di finanziamento diretto, ha il compito di valutare la sostenibilità dei progetti offerti dalle organizzazioni, e si pone come garante nei confronti del cittadino creditore, *impegnandosi a restituire il denaro in caso di ritardi nel pagamento*. Il servizio porta con sé un nuovo concetto di donazione: un modo per aiutare chi produce valore sociale, senza mettere a rischio il proprio capitale. Cambia così la filosofia del **crow-funding**: i cittadini non sono più chiamati a donare a fondo perduto affinché si possa realizzare un progetto d'interesse sociale, ma a investire il proprio capitale, con la certezza di un ritorno, piccolo ma garantito. Le organizzazioni del Terzo settore possono così diminuire anche di molto il costo dei finanziamenti, mobilitare i loro sostenitori e avere il conforto del vaglio preventivo della banca sulle loro iniziative. La rivoluzione di Terzo Valore nasce proprio dalla volontà di Banca Prossima di aumentare le risorse del non-profit: mettendolo in rete e premiando i progetti più sostenibili, con l'accesso ad una modalità di credito innovativa. La piattaforma, in ascesa anche dal punto di vista dei risultati economici, si pone come un'alternativa alle classiche intermediazioni bancarie. Attraverso il sito, sono stati finora finanziati 35 progetti, per un totale di 7.000.000 euro e un risparmio di centinaia di migliaia di euro in interessi per chi ha usufruito di tale denaro.

L'ultima novità è la **Serie speciale Banca Prossima**, un titolo obbligazionario, lanciato a dicembre 2013 da Intesa San Paolo, molto particolare: da una parte assicura agli investitori un ritorno sicuro, dall'altra va a costituire un fondo destinato a finanziare – tramite Banca Prossima - realtà del non-profit a tassi agevolati. Al sottoscrittore si propone un rendimento lordo del 2%, un punto in meno rispetto a un analogo bond di Intesa, con la certezza che il denaro a cui rinuncia vada in prestito ad organizzazioni

del Terzo settore, con un tasso inferiore dell'1,2% rispetto allo standard. Si tratta di un modello diverso da quelli che alla sottoscrizione di un'obbligazione tradizionale ancorano una donazione alle Onlus, perché Banca Prossima fa prestiti e non donazioni.

In un momento in cui il reperimento di risorse monetarie risulta difficile, soprattutto per realtà non abituate a interagire col settore finanziario, questi strumenti innovativi messi in campo dalla Banca possono essere una risposta importante. Con oltre 27.000 clienti, 4,9 miliardi di raccolta e 1,7 miliardi di credito accordato a più di 6.000 soggetti, Banca Prossima si conferma uno strumento all'avanguardia dedicato *full time* al non-profit, un settore che, sempre di più, ricopre un ruolo fondamentale nella promozione di una crescita sostenibile. In quest'ottica, Banca Prossima si fa carico di supportare e mettere insieme forze, idee, iniziative che scaturiscono da questa realtà.

## 2.3. B10NIX

La tecnologia al servizio dell'accessibilità e dell'inclusione sociale: passa anche da qui l'innovazione promossa dalle start-up italiane, che sempre più puntano su prodotti che abbiano un impatto positivo sulla quotidianità delle persone. Ne è un esempio B10NIX, società milanese di bioingegneria, che ha ideato un'applicazione innovativa, ma soprattutto **low cost**, per utenti con disabilità motorie. L'azienda si occupa di internet delle cose, ossia di quelle tecnologie in grado di rendere intelligenti gli oggetti collegandoli tra loro: un settore che offre grandi prospettive di miglioramento della qualità della vita.

La parabola di B10NIX può essere così sintetizzata: tre ragazzi si incontrano sui banchi dell'università, sviluppano degli algoritmi e dei dispositivi hardware e poi decidono di lanciarli sul mercato. I giovani in questione sono Paolo Bellucco, Alessandro Mauri e Flavio Mutti. Si sono conosciuti al Politecnico di Milano, hanno scoperto di avere una passione in comune – la robotica e l'intelligenza artificiale - e le stesse aspirazioni: diventare esperti nel campo dell'informatica applicata ai sistemi di interazione uomo-macchina. Così hanno unito le forze e le competenze per concretizzare i loro progetti, dando vita ad una start-up. L'obiettivo è progettare a basso costo, mettendo a punto sistemi che rendano autosufficienti persone disabili e siano accessibili a tutte le tasche. Il primo risultato è stato **B10Mouse**, un software che permette, attraverso semplici movimenti della testa, l'uso della voce, il battito degli occhi, di interagire con un normale computer e, tramite questo, anche con altri apparecchi, come totem pubblici, tv, impianti hi-fi. Il tutto grazie all'utilizzo di Kinect for Windows™, un'interfaccia di largo uso e poco costosa, utilizzata fino ad oggi nel settore dei video-giochi. Una volta collegato il dispositivo Kinect al computer e avviato il software, l'interazione uomo-macchina avviene in vari modi. L'utente può "schiacciare" con un semplice comando vocale i tasti virtuali sullo schermo del computer,



oppure, con l'aggiunta di un dispositivo ad infrarossi, attivare i normali elettrodomestici di casa. Ma le applicazioni più interessanti avvengono quando si è in presenza di gravissime disabilità: allora, con semplici movimenti della testa e chiusura degli occhi, si può scrivere una mail oppure inviare comandi al tablet, al sistema che regola i riscaldamenti e il condizionatore d'aria, al televisore e ad altri dispositivi utilizzati nella quotidianità.

*B10Mouse* è stato sviluppato con la collaborazione degli utenti del centro Uildm (Unione italiana lotta alla distrofia muscolare): grazie all'osservazione diretta e alle testimonianze delle persone che ogni giorno si muovono con sedie a rotelle o con altri supporti, i tre ingegneri di B10NIX hanno immaginato un dispositivo che fosse intuitivo e facile da usare. Il sistema può essere personalizzato in base alle diverse esigenze degli utenti ed è multitasking, nel senso che il paziente può decidere quale tipo di comando utilizzare. In commercio ci sono già apparecchiature che funzionano in questo modo, ma sono costosissime. Rispetto a queste, *B10Mouse* ha un prezzo più contenuto, pur mantenendo un'elevata precisione. E proprio il mix di **costo accessibile**, sia del software che dell'hardware, è la vera innovazione. Con meno di mille euro si può acquistare l'intero dispositivo, permettendo ad un ampio numero di persone con disabilità motorie di accedere a pieno alle tecnologie moderne e di essere più autosufficienti. Il sistema può essere applicato anche ai totem interattivi nei luoghi pubblici (ospedali e musei), consentendo di erogare servizi direttamente alle persone disabili, senza la necessità di intermediazione.

I tre giovani ingegneri hanno ricevuto, da subito, il sostegno finanziario di **Cambria**, il fondo di private equity inglese che ha creduto nella loro idea, entrando con il 30 per cento nel capitale della start-up. Agli investitori britannici si è poi aggiunta la Regione Lombardia che ha finanziato B10NIX attraverso il fondo *Seed* dedicato all'innovazione. Nel frattempo, sono arrivati anche i primi riconoscimenti: l'azienda si è aggiudicata il *Premio Speciale Unicredit-Talento delle idee* al *Premio Gaetano Marzotto 2013*, ed è stata inserita fra le 50 start-up europee più interessanti al *Pioneers Challenge 2013*. Inoltre, B10NIX è stata scelta tra le giovani aziende più rappresentative dello *Startup Revolutionary Road 2013* (Microsoft Italia, Fondazione Cariplo e Fondazione Filarete) e del *BioInItaly & HealthCare Startups 2013* (Intesa SanPaolo). La start-up è anche finalista per il premio *Edison Start – Smart Communities 2014*.

A febbraio 2014, *B10Mouse* - che è protetto da un brevetto internazionale - è stato finalmente lanciato sul mercato ed è attualmente disponibile presso il Centro Nemo dell'Ospedale Niguarda di Milano, con il quale la start-up ha avviato una collaborazione, presso la Fondazione Don Gnocchi di Milano e la Lega del Filo D'Oro di Osimo. A breve, il dispositivo sarà esposto anche all'interno dei LED di Microsoft, i laboratori di esperienza digitale inaugurati dalla multinazionale americana nelle università italiane. B10NIX sta ora puntando a creare una solida rete di distributori sul territorio nazionale, ma guarda anche all'estero: all'Europa, dove è già stata contattata da un dealer olandese, ma anche ad Israele e alla Cina con cui ci sono stati, di recente, dei contatti. Oltre a *B10Mouse*, l'azienda

ha un altro progetto in cantiere: si tratta di **WISE (Wearable Interactive System)**, un sistema di sensori - che capta i segnali biometrici, come la frequenza cardiaca e la contrazione muscolare - da integrare nei vestiti e da indossare per monitorare lo stato fisico di una persona. Il dispositivo ha lo scopo di guidare chi lo indossa a compiere il movimento corretto e può essere utilizzato nelle terapie riabilitative, ma anche nello sport.

Come dimostra l'esperienza di B10NIX, la tecnologia migliore, in grado di creare innovazione sociale, è quella più a basso costo. I tre giovani ingegneri hanno intenzione di continuare su questa strada, estendendo l'applicazione del loro brevetto ad altri ambiti. Il futuro della start-up passa dai *serious game*, ossia dall'utilizzo di attività ludiche nella riabilitazione post-trauma.

## 2.4. CANGIARI – GRUPPO COOPERATIVO GOEL

È possibile unire innovazione e tradizione, etica e bellezza, sviluppo economico e attenzione all'ambiente; è possibile scommettere sul cambiamento di una terra apparentemente immobile, e afflitta da mali endemici, come la Calabria. Lungo questi apparenti ossimori si dispiega la storia di **CANGIARI**, termine dialettale che significa appunto "cambiare", ma è anche il nome scelto per il primo marchio etico di fascia alta in Italia - di proprietà del Gruppo Cooperativo GOEL - che dalla Locride è arrivato sulle passerelle internazionali, grazie ad esclusivi capi tessuti da un gruppo di donne calabresi. Dai fili di un vecchio telaio a mano parte un percorso di riscatto sociale e crescita economica che ha coinvolto un'intera comunità.

La storia del marchio è legata a doppio filo a quella del **Gruppo Cooperativo GOEL**<sup>80</sup>, che nasce nel 2003 con un progetto molto ambizioso: fare impresa in modo sano, inclusivo e sostenibile in una terra martoriata dalla piaga della malavita e dell'illegalità, offrendo una possibilità di lavoro ai giovani del posto. Dietro la nascita di CANGIARI, nel 2009, c'è infatti la determinazione di un gruppo di lavoratrici delle cooperative del gruppo, decise a salvare dall'oblio l'arte della tessitura calabrese, una tradizione artigianale antica, tramandata oralmente da generazioni. A tal fine, le donne sono andate "a lezione" dalle *majistre*, vere e proprie maestre che custodivano, rigorosamente a memoria, i segreti dell'imbastitura del telaio a mano, grazie a delle cantilene di loro invenzione, sussurrate durante le ore di lavoro per memorizzare l'ordine di inserimento dei 2000 fili nei licci del telaio. Le donne di GOEL,

<sup>80</sup> Il Gruppo nasce come frutto di un percorso decennale di impegno della Pastorale Sociale e del Lavoro della Diocesi di Locri-Gerace, promosso e accompagnato da Mons. Bregantini

munite di registratore, hanno raccolto queste nenie, facendosi spiegare dalle vecchine come decodificarle, per poi realizzare i "cartamodelli" dei tessuti grecanici e bizantini. Produrre un metro di queste stoffe, con telai ricostruiti sul modello di uno vecchio di 100 anni, è un'impresa titanica che richiede un impegno che va dalle 3 alle 6 ore. Il calcolo del costo orario del lavoro implica che un prodotto di questo genere non può essere venduto a meno di 120 euro al metro. Da qui l'intuizione: destinare i tanto preziosi tessuti al segmento alto della moda, con la nascita di un marchio ad hoc, CANGIARI. È stato un progetto arduo e faticoso, ma quelle nenie canticchiate in dialetto calabrese sono servite a creare lavoro in un angolo della Locride - dove una giovane donna su due non ha un impiego e il tasso di disoccupazione giovanile tocca punte del 75% - generando un indotto capace di valorizzare le risorse del territorio, senza depauperarlo. La filiera di produzione, dalla tessitura al confezionamento, è totalmente made in Italy, impiega circa 25 persone ed è formata dalle cooperative sociali del Gruppo GOEL che favoriscono l'inserimento nel mondo del lavoro di persone con difficoltà, (disabili, persone affette da patologie mentali, migranti, donne, disoccupati di lunga durata), si battono contro le mafie e operano per lo sviluppo della propria terra. Nella Locride si è così compiuto una sorta di miracolo: il rumore antico dei telai in legno, simbolo di una vivace operosità artigiana, è tornato a diffondersi per le strade.

L'etica di GOEL e, dunque, di CANGIARI, non si accontenta di essere giusta, ma vuole anche diventare efficace. L'obiettivo è produrre cambiamento, non solo attraverso la denuncia, ma con la creazione di alternative concrete, occupazione, lavoro. I fatti – pur in un momento di difficile crisi economica – danno senso e speranza a questo principio. Al Gruppo GOEL<sup>81</sup>, proprietario del marchio, fanno capo 10 imprese sociali con circa 100 dipendenti<sup>82</sup>, oltre ai collaboratori esterni. Una delle più importanti aziende private della Locride, con un giro d'affari di circa 5 milioni di euro l'anno<sup>83</sup>, per attività che vanno dai servizi sociali all'agricoltura, al turismo e - grazie a CANGIARI, che nel 2013 ha raggiunto 500 mila euro di valore della produzione - anche nella moda di fascia alta.

CANGIARI è un progetto etico a 360° perché, oltre al recupero della tradizione, è un marchio "collettivo" in cui, gran parte degli occupati, in quanto soci, sono comproprietari dell'impresa. Grande attenzione è poi dedicata al **tema ambientale**: tutti i capi sono prodotti con filati, tessuti e colorazioni biologici, e tutti i tessuti a mano creati da CANGIARI sono certificati da ICEA, l'Istituto per la Certificazione Etica ed Ambientale, sulla base dei criteri generali definiti dal Global Organic Textile Standard (GOTS).

<sup>81</sup> Il Gruppo comprende, oltre il Consorzio Sociale GOEL, anche Made in GOEL, che gestisce il marchio CANGIARI, GOEL Bio, che raccoglie i produttori agricoli calabresi che si oppongono alla 'ndrangheta e offrono prodotti agroalimentari biologici di alta qualità. Il Gruppo ha promosso anche il progetto Aiutamundi, che si occupa di sviluppo del territorio con un sistema di scambio che non prevede l'uso di denaro, I Viaggi del GOEL, tour operator di turismo responsabile e diverse altre realtà.

<sup>82</sup> Dati di fine 2012

<sup>83</sup> Ibidem

Dalla Locride alle vetrine internazionali della moda il passo è stato breve: da Milano a Londra, fino a Parigi, con la voglia di raccontare a tutto il mondo la bellezza della Calabria. Le collezioni CANGIARI sono disegnate da una comunità creativa, guidata dallo svedese Paulo Melim Andersson e interamente realizzate con materiali pregiati e lavorazioni artigianali di alta qualità. Nel 2010, il marchio ha conquistato anche un posto nel gotha della moda milanese, aprendo, nel capoluogo lombardo, uno showroom ospitato in un immobile confiscato alla 'ndrangheta. Lo **Spazio CANGIARI** – questo è il nome - è anche luogo di sensibilizzazione culturale sui temi della giustizia sociale e della sostenibilità ambientale. Rivolgendosi ad una clientela con possibilità economiche, l'azienda è riuscita ad incrociare un pubblico diverso da quello abitualmente fidelizzato agli enti non-profit e a portare la propria battaglia per la legalità fuori dai confini della Calabria.

Mercato di riferimento è quello italiano dove il marchio – distribuito nelle migliori boutique - si sta affermando più per la bellezza e la qualità dei capi che per la sensibilità ambientale e sociale. Proprio per questo, l'azienda guarda molto all'Europa del Nord - dove produrre in modo ecologico e naturale è un forte vantaggio competitivo - ma anche all'Asia e agli Stati Uniti. Recentemente CANGIARI è stato distribuito da uno showroom a Parigi, che punta sul mercato continentale e asiatico. Il futuro si muove lungo due traiettorie: allargamento della distribuzione, per arrivare ad un pubblico più vasto, e ricerca di investitori. Ricordando sempre che *Beauty is different*: la bellezza non è solo estetica, ma anche senso ed etica.

## 2.5. FABLAB REGGIO EMILIA

*Fab* come fabbricare, costruire, fare. *Lab* come laboratorio, bottega, officina. Nati per la prima volta al Massachusetts Institute of Technology, i **FabLab** sono piccole botteghe per la fabbricazione digitale in grado di sfornare prototipi, ma anche piccole serie di prodotti, di altissima qualità, a costi bassissimi rispetto all'industria tradizionale e, soprattutto, **personalizzati**. Un nuovo modo di produrre che si basa su strumenti di ultima generazione quali stampanti 3D, taglierini laser, fresatrici a controllo numerico, aspiratori. Dagli Stati Uniti il fenomeno è arrivato anche in Italia dove sta contribuendo allo sviluppo di una nuova manifattura che nasce dal basso, grazie a tecnologie facilmente accessibili. Non è un caso che il movimento dei **makers** si vada diffondendo in tutte le regioni, spinto anche dalla passione di quanti credono che il futuro sia nelle nostre mani, nelle cose che sapremo costruirci. E così, dopo Torino, Milano e Firenze, a Reggio Emilia è nato il primo **laboratorio di fabbricazione digitale** dell'Emilia Romagna, un moderno luogo del fare tecnologico, dove i nuovi artigiani digitali possono dare corpo

alle proprie idee. Il Fablab è una giovane impresa nata da un'idea dell'architetto Francesco Bombardi che ha fortemente voluto replicare nella città emiliana un progetto che aveva avuto modo di conoscere ad Amsterdam durante un workshop sulle *Smart Cities*. Grazie al supporto dell'amministrazione comunale e agli investitori di Reggio Emilia Innovazione (REI), il laboratorio ha aperto i battenti nel 2012, ospitato all'interno di Spazio Gerra, un centro di cultura contemporanea.

Il Fablab Reggio Emilia è innanzitutto uno **spazio aperto a tutti gli appassionati dell'artigianato hi-tech**, dove professionisti, aziende, designer e semplici cittadini possono mettersi alla prova con le nuove tecnologie digitali, pagando solo una piccola quota per l'uso dei materiali. Con un stampante 3D, in poche ore, è possibile ottenere un prototipo; con la laser cut si può incidere qualsiasi materiale; e mentre il plotter stampa fronte retro un'immagine anche di grandi dimensioni, la fresa Roland permette di scansionare la superficie di un oggetto e di riprodurlo fedelmente in tre dimensioni. Tutte le apparecchiature che oggi si possono trovare - e utilizzare - al piano terra dello Spazio Gerra. Oltre ai nuovi metodi del disegno e della stampa in 3D, all'interno del Fablab è possibile cimentarsi con tutto l'universo del DIY (*do it yourself*) applicato al design, alla moda, al design interattivo e a tantissime altre discipline. Tecnologie ormai alla portata di tutti che consentono di creare oggetti di ogni genere e a prezzi contenuti. L'universo Open Source e la stretta collaborazione tra gli oltre 100 fablab di tutto il mondo rendono possibile un sostegno reciproco e l'impiego di software disponibili in rete e liberi da diritti, che ognuno può modificare, migliorare e condividere. La forza di questi laboratori si fonda su una filosofia di azione locale che poggia su un network internazionale di scambio e conoscenza. Concetti come **creative commons** e **open source** stanno mettendo in discussione le regole e i modelli economici precedenti, creando un nuovo modo di produrre dove l'innovazione non passa solo dai laboratori di R&S, ma anche dalle scrivanie di un coworking, dove al mito del prodotto perfetto si sostituisce il concetto del sempre-migliorabile, dell'*eternobeta*, dove il fallimento non incute timore perché è una delle strade che portano al successo. L'obiettivo è quello di andare verso nuove forme di creatività da condividere in rete, con ricadute positive sull'industria e sull'artigianato, tanto che si parla di terza rivoluzione industriale. I fablab diventano così piattaforme di contaminazione tra saper fare, tecnologie, professionisti, studenti, designer e consumatori. Le potenzialità per la manifattura non vanno solo nell'ordine di rendere i prodotti più *smart* e tecnologici, ma anche di rinnovarli dal punto di vista del design e di modificarli grazie all'apporto di nuove idee e al confronto diretto con i consumatori.

Le attività sviluppate all'interno del Fablab Reggio Emilia hanno portato alla produzione di molti oggetti e prototipi, dalla macchina del caffè a 12 Volt Redox alla vetrina dinamica, fino al giardino digitale con controllo in remoto. Ma, al di là dell'aspetto produttivo, il valore dei fablab è costituito dalle relazioni e dalla fiducia, dalle opportunità che nascono dall'incontro e dall'essere accomunati da un linguaggio universale e dai codici della tecnica, ormai resi accessibili a tutti grazie a processi di produzione più democratici. Il fablab riporta la fabbrica in città e la connette al contesto urbano: a

Reggio Emilia la collocazione all'interno di uno spazio culturale, situato in centro, consente al laboratorio di dialogare con una comunità molto estesa, fatta di persone che partecipano alle attività e ai workshop. Non a caso il fablab emiliano è stato segnalato come *best practise* nella *Social Innovation Agenda 2013* del Ministero dell'Istruzione, proprio perché è uno spazio in cui i processi collaborativi si traducono in processi innovativi dal punto di vista sociale. Nel capitalismo contemporaneo, quindi, la produzione di conoscenza trae giovamento da forme di collaborazione e condivisione, conducendoci in una nuova fase che potremmo definire di *capitalismo relazionale*. Gli spazi di coworking, i fablab e gli incubatori, per la loro essenza di spazi collaborativi, diventano i luoghi di elezione di questo nuovo modo di produrre valore. Poiché esiste solo in presenza dell'instaurarsi di relazioni fra diversi soggetti, il capitalismo relazionale è, per sua stessa natura, sociale, genera cioè impatti continui nel territorio di riferimento, stimolando continue innovazioni che, a loro volta, favoriscono nuove relazioni e così via, in un circuito virtuoso sempre più spinto.

FabLab Reggio Emilia è entrato anche nelle scuole, grazie ad un'iniziativa finanziata dalla Provincia di Reggio Emilia. Lo scorso inverno è partito il progetto pilota presso l'Istituto Russel della città che ha coinvolto le classi 3° e 4° dell'indirizzo meccanica-meccatronica. Gli studenti, competenti in modellazione solida, hanno quindi avuto la possibilità di ricevere elementi e informazioni per approfondire la fabbricazione digitale e la creazione rapida di prototipi, utilizzando i processi innovativi per fare rete tra competenze distintive del territorio e talenti. Questo a dimostrazione di come i fablab, specie quelli legati al mondo della scuola, permettano di far toccare con mano la rivoluzione del *digital manufacturing* e di accendere la fantasia di chi li frequenta.

Alla dimensione globale – data dall'appartenenza ad un network internazionale - i laboratori digitali uniscono anche una dimensione locale. A partire dal primo caso lanciato al MIT di Boston, i fablab si sono diffusi in tutto il mondo con la libertà di esprimere la cultura territoriale in cui si insediano. In questo senso, l'Emilia-Romagna, con la sua forte tradizione industriale, rappresenta un terreno fertile per sperimentare l'ibridazione tra manifattura classica e tecnologia digitale. Così, dopo un anno di esperienza, il Fablab Reggio Emilia ha stretto alcune collaborazioni con aziende del territorio: da Parmigiano Reggiano a Litokol. È anche capitato che alcuni dei *makers* che frequentano Spazio Gerra venissero assunti dalle aziende con cui il laboratorio collabora o che lanciassero delle start up innovative. Il Fablab Reggio Emilia sta rapidamente diventando il punto di riferimento per il mondo emiliano dei talenti e delle imprese che cercano idee su come progettare e costruire i propri prodotti con strumenti e processi nuovi, macchine a basso costo e software open source. In quest'ottica si

colloca anche **Mak-ER**<sup>84</sup>, la Rete della Manifattura Digitale in Emilia-Romagna: un progetto, coordinato da Fablab Reggio Emilia, che intende mettere a sistema le migliori energie e aspirazioni dei *makers* e degli artigiani digitali della regione attualmente "polarizzati" sul territorio. Sulla scia dei movimenti spontanei di aggregazione che stanno nascendo in Emilia Romagna con l'obiettivo di reagire alla stagnazione economica ed esprimere idee innovative attraverso l'attitudine antica del *fare*, Mak-ER, costituita a giugno 2014, opera al fine di favorire un processo regionale di crescita intelligente, sostenibile e inclusivo, basato sul ricorso alle nuove tecnologie e sul coinvolgimento dei talenti creativi per rendere la regione stessa un polo realmente attrattivo sul tema dello *smart manufacturing*.

A due anni dalla sua nascita, il FabLab di Reggio Emilia è un luogo speciale, informale, frequentato dai giovani, tecnologico, capace di generare idee e di suscitare l'interesse delle imprese e delle istituzioni. In una parola, è un progetto che funziona su tanti livelli.

## 2.6. FERRERO

Alba, provincia di Cuneo. È qui che Pietro Ferrero aprì un laboratorio di pasticceria in cui iniziò a fare esperimenti e ad inventare nuovi prodotti. I tempi erano duri, a causa della guerra anche gli ingredienti più semplici, come il cacao, erano introvabili e soprattutto molto costosi, ma Pietro non si scoraggiò e pensò ad una soluzione alternativa: sfruttare una delle ricchezze maggiori del territorio, le nocciole. È da questa idea vincente – che porterà al lancio della leggendaria Nutella® - che inizia l'ascesa di un'azienda familiare, fondata nel 1946 ed oggi diventata una delle più importanti multinazionali del settore dolciario. Il Gruppo Ferrero ha chiuso l'esercizio 2012/13 con un fatturato consolidato pari a 8,1 Miliardi di Euro, di cui 2,7 della consociata italiana, ha 30 mila addetti, di cui più di 6 mila impiegati nel nostro Paese. Dal fondatore Pietro Ferrero al figlio Michele e al nipote Giovanni,

<sup>84</sup> Mak-ER offre a questi nuovi protagonisti dello sviluppo economico e sociale del territorio, un sistema di servizi di supporto e consulenza utile a favorire i loro percorsi di affermazione, ad accreditarli nei confronti degli stakeholder nazionali e internazionali, a recepire e coordinare le opportunità di sviluppo di progetti strategici all'interno di pratiche di finanziamento europee, nazionali e regionali. Mak-ER è patrocinata dall'Associazione Make in Italy, coordinata dal Fab Lab di Reggio Emilia e da MakeinBo e opera grazie al supporto operativo di ASTER, il consorzio della Regione Emilia-Romagna che promuove l'innovazione del sistema produttivo regionale, lo sviluppo di strutture e servizi per la ricerca industriale e strategica, la collaborazione tra ricerca e impresa e la valorizzazione del capitale umano impegnato negli ambiti della ricerca e dell'innovazione.

il Gruppo ha continuato a collezionare successi con l'innovazione dei suoi prodotti globali, pur mantenendo solide radici nel territorio in cui è nato, le Langhe, fra le colline di noccioli. Un legame, quello con Alba, che non include solo gli effetti positivi sull'occupazione, ma anche un modello di responsabilità sociale d'impresa (RSI) le cui origini risalgono ad oltre mezzo secolo fa, quando, nel 1961, Michele Ferrero organizzò una serie di convegni di studi sociali. Ancora prima, nelle Langhe povere del secondo dopoguerra, la Ferrero non sradicò i contadini dai loro campi, ma si inventò un servizio di pulmini che raccoglieva i lavoratori al mattino e poi li riportava nelle loro terre alla sera. Questo sistema, calibrando opportunamente l'utilizzo stagionale della manodopera, consentì agli operai dell'azienda di conservare le loro imprese agricole, determinando una sorta di patto federativo tra l'impresa, il territorio e i suoi lavoratori. Da allora il rapporto non è cessato, ma si è rafforzato e ampliato in parallelo all'espansione del Gruppo. Tra i pilastri della RSI di Ferrero vi è la **Fondazione Ferrero** di Alba. Nata trent'anni fa al fine di accogliere gli ex-dipendenti in pensione, oggi è presieduta dalla Signora Maria Franca Ferrero e ha ampliato il suo raggio di azione fino a divenire un centro sociale, educativo e culturale. A monte c'è un'idea molto semplice: la vita non finisce con la pensione; Ferrero vuole infondere negli ex-dipendenti il senso di continuità della loro appartenenza all'azienda. Michele Ferrero ha sempre desiderato che tutti coloro che lavoravano al suo fianco per la crescita dell'azienda, approfondendo risorse materiali e intellettuali, e dimostrando uno spirito di squadra che andava ben oltre il formale rapporto lavorativo, potessero continuare ad imparare e ad essere attivi anche nell'età della pensione. Così ha messo a disposizione le risorse e ha creato un luogo ad hoc, che oggi ha sede in uno splendido complesso architettonico. I dati parlano da soli: 3.300 pensionati Ferrero, quaranta gruppi di attività; una media di 800 presenze giornaliere in Fondazione; innumerevoli campi di impegno - dal gruppo di accoglienza che governa l'afflusso, a quello della biblioteca, dal gruppo del *Nordic Walking* a quello delle gite ecologiche. E ancora: autisti e medici a disposizione di chi ne abbia bisogno, pasticciere che preparano biscotti e dolci per gli ospiti e per i bisognosi; cuochi e camerieri per i raduni conviviali; ceramisti, pittori e ricamatrici che producono oggetti per il mercatino di Natale (il ricavato va in beneficenza); ex ragionieri che aiutano a compilare la dichiarazione dei redditi; il gruppo di protezione civile, la corale, i manovali. C'è poi anche l'opportunità di partecipare ad alcune attività previste nel piano educativo del nido per l'infanzia aziendale, che ospita 75 bambini a condizioni agevolate per i dipendenti. La Fondazione è un luogo in cui la fabbrica diventa comunità e in cui cultura, benessere fisico e innovazione contribuiscono al miglioramento della qualità della vita degli ex lavoratori Ferrero. La struttura si occupa anche di finanziare borse di studio e master universitari sui temi della nutrizione e di promuovere iniziative artistiche e culturali sul Piemonte che, gli ultimi quattro anni, hanno attirato complessivamente oltre 130.000 visitatori, quattro volte la popolazione di Alba. Il modello delle Langhe è stato replicato anche in Germania, con l'inaugurazione, presso il sito produttivo di Stadtallendorf, dell'Opera Sociale Ferrero che ospita 434 ex collaboratori e



offre una vasta scelta di attività, coerentemente con la filosofia *Lavorare Creare Donare* che ispira il lavoro della Fondazione.

Oltre alla Fondazione Ferrero, il modello di responsabilità sociale del Gruppo si fonda su altri tre pilastri. L'impegno dell'azienda nei confronti dei territori si è esteso all'estero, con la creazione di **Imprese Sociali Ferrero** che hanno l'obiettivo di generare occupazione nelle aree meno favorite dei paesi emergenti, formando le persone ed insegnando loro un mestiere, ma sono anche basate su una concezione imprenditoriale, devono cioè realizzare profitti. Gli stabilimenti in Camerun, India e Sud-Africa contano oltre 2500 collaboratori - a cui si aggiungono quelli dell'indotto. Oltre alla creazione di posti di lavoro, ogni Impresa Sociale Ferrero sostiene, attraverso risorse finanziarie commisurate ai quantitativi prodotti annualmente dallo stabilimento, progetti ed iniziative - individuati assieme alle autorità locali - per promuovere l'educazione e la salute dei bambini di queste aree. Ad oggi, in Camerun si è già realizzato il potenziamento del reparto pediatrico dell'ospedale St.Martin de Porres (Yaoundé), in Sud Africa il restauro della scuola Japie Greyling, in India il sostegno ad un centro di accoglienza rivolto ai bambini abbandonati, per dare loro un'educazione professionale.

C'è poi **Kinder+Sport**, il programma educativo della Ferrero volto a facilitare e incoraggiare l'attività fisica di bambini e adolescenti, anche al fine di prevenire e combattere l'obesità. Questi alcuni numeri relativi al triennio 2011-2013, che ne confermano la vocazione internazionale: 20 Paesi e 15 milioni di ragazzi coinvolti, 14 sport praticati, 30 campioni testimoni per la promozione degli eventi, 20 Federazioni Nazionali sponsorizzate, per un totale di investimenti annui pari a 7,7 milioni di euro. In Italia, uno dei progetti dell'iniziativa, *1,2,3 Minivolley*<sup>85</sup>, ha coinvolto 2 milioni di studenti delle scuole primarie con buoni risultati. I dati raccolti col monitoraggio del 2012 confermano e migliorano la tendenza positiva riscontrata nel 2011, che indica come i bambini che partecipano a questo progetto abbiano migliori doti di coordinazione e di velocità rispetto ai bambini di pari età che non vi partecipano.

Dal punto di vista del **prodotto**, l'attenzione del Gruppo si concentra su qualità e freschezza<sup>86</sup>; sulla sicurezza alimentare, assicurata da diversi sistemi di gestione dati e certificazioni internazionali<sup>87</sup>; sull'approvvigionamento sostenibile delle migliori materie prime<sup>88</sup>, nel rispetto dei diritti dell'uomo, ed

<sup>85</sup> Il progetto è stato realizzato in collaborazione con il Ministero Italiano dell'Istruzione, l'Istituto di Medicina dello sport di Torino, la Federazione Italiana di Pallavolo, il CONI e varie istituzioni locali.

<sup>86</sup> Per fare un esempio concreto, Ferrero ha piantato 3.000 ettari di noccioli in Cile, ma anche in Sud Africa ed in Australia, quindi nell'emisfero Sud per beneficiare di nocciole fresche anche in contro stagione.

<sup>87</sup> Il Gruppo Ferrero ha 11 stabilimenti certificati con un Sistema di gestione ambientale ISO 14001 e altri due con ISO 50001 per il Sistema di gestione energia.

<sup>88</sup> Ad oggi, il 75% dell'olio di palma acquistato dal Gruppo è certificato come sostenibile di tipo segregato, l'azienda punta ad arrivare al 100% entro il 2014; l'obiettivo del 100% certificato sostenibile entro il 2020 è stato fissato anche per

in particolare la lotta contro il lavoro minorile, e dell'ambiente. Su questo ultimo punto, si registrano i seguenti risultati: le emissioni di CO<sub>2</sub>, per unità di prodotto derivanti dalle attività produttive, sono diminuite, rispetto al 2010, di oltre il 12% e arriveranno al 40% entro il 2020; i consumi di energia primaria sono calati del 15% sempre rispetto al 2010; il taglio dei consumi idrici, rispetto al 2009, ha superato il 7% e punta al 20%; il recupero dei rifiuti negli stabilimenti è al 90% e arriverà al 100%<sup>89</sup>.

Con il passar del tempo, e con il crescere del Gruppo Ferrero, la responsabilità sociale dell'azienda si è ampliata, internazionalizzata e ora si declina al plurale. Un cammino mai interrotto, ma che anzi prosegue e si impone nuovi e ambiziosi traguardi da raggiungere entro il 2020, come testimonia il quarto Rapporto sulla Responsabilità Sociale d'Impresa<sup>90</sup>.

## 2.7. FONDAZIONE CARIPLO

Ventitré anni di impegno a fianco del non-profit e quasi due secoli di tradizione filantropica alle spalle. Era infatti il 1823 quando fu istituita la Cassa di Risparmio delle Province Lombarde, la storica banca lombarda che donava in beneficenza una parte dei propri utili, per sostenere le fasce più disagiate della popolazione e finanziare attività economiche<sup>91</sup>. Da questa esperienza trae origine la Fondazione Cariplo - uno dei principali organismi filantropici nel mondo - istituita formalmente nel 1991, a seguito del processo di ristrutturazione del sistema bancario dettato dalla legge Amato-Carli. Da allora, l'istituto sostiene - a livello economico e progettuale - le organizzazioni del Terzo settore nella realizzazione di iniziative di utilità sociale. Questi i numeri: **oltre 25 mila progetti finanziati in 23 anni**, per un importo complessivo di circa 2,5 miliardi di euro. Nel 2013, le erogazioni hanno raggiunto un importo di 144,4 milioni di euro: 138,8 milioni a sostegno di 1047 progetti, più 5,6 milioni di euro in forma di accantonamenti ai fondi per il volontariato. Cifre ragguardevoli, che dimostrano il grande impegno di Fondazione Cariplo nei suoi diversi settori di intervento: all'area Ambiente sono andati 10,49 milioni di euro per 129 progetti, all'area Arte e Cultura 44,11 milioni di euro per 487 progetti,

l'approvvigionamento di cacao, zucchero di canna e nocciole. Dal 2013, il caffè utilizzato è 100% certificato sostenibile, entro il 2014, le uova proverranno al 100% da galline a terra nel rispetto del benessere animale. Per ulteriori dettagli consultare il Rapporto 2012 sulla responsabilità di Impresa del Gruppo Ferrero - <http://www.ferrerocsr.com/>

<sup>89</sup> Per ulteriori dettagli consultare il Rapporto 2012 sulla responsabilità sociale di Impresa del Gruppo Ferrero.

<sup>90</sup> Questo rapporto è stato redatto sulla base dei parametri di *Global Reporting Initiative* che ha nuovamente riconosciuto al gruppo Ferrero il rating A+, il più alto livello di rendicontazione.

<sup>91</sup> La Cassa di Risparmio delle Province oggi non esiste più. Fondazione Cariplo ne ha raccolto l'eredità filantropica, modernizzandola e professionalizzandola.

alla Ricerca Scientifica 26,39 milioni di euro per 110 progetti e ai Servizi alla Persona 57,84 milioni di euro per 321 progetti, finanziati anche attraverso il sistema delle 15 Fondazioni di Comunità fatte nascere sul territorio. Per il prossimo futuro, l'istituto ha deciso di focalizzarsi su tre temi: giovani (educazione, formazione del capitale umano, occupazione); welfare di comunità, con la partecipazione dei cittadini; benessere della persona (nelle tre dimensioni: fisica, sociale e di rapporto con l'ambiente, con particolare riguardo alle persone anziane e fragili).

Fondazione Cariplo agisce in base al principio di **sussidiarietà**, quindi non si sostituisce, ma affianca le organizzazioni della società civile che operano per il bene comune. Il ruolo dell'istituto è quindi quello di "corpo intermedio", tra il pubblico e il privato, con la capacità di rispondere ai bisogni irrisolti di cui gli altri attori sociali non possono o non riescono a farsi carico, e di intercettare quelli emergenti. Attualmente la Fondazione finanzia, sulla base della valutazione delle richieste pervenute, circa mille iniziative all'anno, ritenute valide e coerenti con i Piani di Azione, i documenti che indirizzano, area per area, l'attività di erogazione. Dal 2006, Cariplo si è dotata di un'unità di valutazione dei progetti sostenuti - vera e propria innovazione per le fondazioni - che costituisce un importante strumento per stimare l'efficacia degli interventi realizzati e per impostare le strategie future.

Da tempo le fondazioni bancarie stanno ripensando il loro ruolo all'interno della società, il modo di intendere la loro missione e le strategie messe in atto per perseguirla. Non possano più limitarsi alla mera erogazione di denaro, ma devono accettare le sfide presenti e intraprendere strade innovative per affrontarle. Anche Fondazione Cariplo si sta muovendo in questo senso: progressivamente, a fronte dei nuovi rischi e bisogni provenienti dalla società civile, ha modificato le proprie modalità operative, promuovendo la creazione di reti in cui sono coinvolti stakeholder diversi. Da soggetto "passivo" che eroga contributi, la fondazione è divenuta un soggetto proattivo che, in chiave pionieristica, punta su iniziative che affrontano problemi tipici delle società contemporanee, affiancando quei soggetti - in primis il settore pubblico - che, a causa della crisi, si trovano in difficoltà a fornire risposte coerenti ed efficaci. In questo ambito si colloca il bando **Welfare di comunità e innovazione sociale** lanciato a marzo 2014. L'iniziativa punta a raccogliere idee dal basso, da reti che coinvolgono soggetti di uno stesso territorio, per individuare soluzioni innovative ai problemi del welfare italiano. Per raggiungere questo obiettivo ambizioso, Cariplo ha messo sul piatto una cifra considerevole, 10 milioni di euro, destinata agli attori pubblici e privati delle province lombarde, di Novara e del Verbano-Cusio-Ossola, che sceglieranno di intraprendere un percorso di programmazione territoriale, aperta e partecipata, finalizzato a migliorare le politiche sociali. I soggetti interessati sono stati invitati a mettersi insieme, confrontarsi e proporre congiuntamente, a partire da un'analisi delle criticità dei territori, soluzioni che possano modificare il volto del welfare locale. Le proposte migliori saranno selezionate dalla Fondazione e verranno sostenute e accompagnate nelle successive fasi di realizzazione e sviluppo. Il tutto a burocrazia-zero e in tempi brevi: entro l'estate saranno scelte le idee, tra luglio e ottobre verranno definite le progettazioni ed entro dicembre verrà deliberato il finanziamento. Con questa

iniziativa, Cariplo vuole dare un contributo a ridisegnare il sistema di welfare italiano, attraverso il coinvolgimento delle comunità e delle risorse dei territori per rispondere meglio ai bisogni delle persone e delle famiglie. Un **nuovo assetto digovernance** in cui il privato sociale assume un protagonismo nuovo e in cui il pubblico non sparisce, ma mantiene un ruolo di garante dell'equità, di facilitatore dei percorsi di innovazione, di raccolta e lettura dei dati a livello territoriale, e che nella programmazione riesce ad aprirsi a soggetti nuovi, senza replicare un rapporto fondato unicamente sull'esternalizzazione. L'idea è che si possano sperimentare nuove modalità di relazione tra pubblico e privato e che questo costituisca un pezzo importante del cambiamento atteso: il passaggio da welfare statale a welfare di comunità.

Come sottolineato, la filantropia moderna deve far leva su collaborazioni per riuscire a creare massa critica con risorse economiche e strategie comuni, dialogando con operatori di diversa natura che condividono gli stessi obiettivi. In questa direzione va un'altra innovativa iniziativa promossa da Fondazione Cariplo assieme a Borsa Italiana e London Stock Exchange Group Foundation. Si tratta dell'**IPO Solidale**, un nuovo strumento a sostegno di progetti sociali e culturali attenti all'occupazione giovanile e promossi da enti non-profit. Si tratta di una novità assoluta nel panorama europeo: in pratica, da fine aprile 2013, ciascuna società che decide di quotarsi alla Borsa Italiana ha la possibilità di supportare un progetto selezionato dalle due Fondazioni. L'obiettivo è semplice: favorire il contatto tra "privato sociale" e "privato". In questo modo, chi opera all'interno del settore non-profit usufruisce di un nuovo canale per ottenere i fondi necessari alla realizzazione delle proprie attività, in un momento storico in cui il reperimento di risorse è sempre più difficile. Dall'altro lato, l'IPO Solidale potrebbe permettere a diverse società profit, in questo caso operanti sul mercato finanziario, di esprimere la propria attenzione verso le questioni sociali, attraverso un'innovativa declinazione di responsabilità sociale di impresa. Il budget iniziale del programma è di 800 mila euro: la metà di queste risorse è stata stanziata da Fondazione Cariplo, mentre il restante 50% è sostenuto da LSEG Foundation e dalle imprese che, con la propria IPO, decideranno di aderirvi.

## 2.8. GUCCI

Correva l'anno 1921 quando Guccio Gucci fondò a Firenze un'azienda specializzata in pelletterie artigianali e in articoli da viaggio e per l'equitazione. All'interno del laboratorio, ogni fase del processo produttivo – dal taglio alla scarnitura, dal montaggio alla cucitura, fino alle operazioni di rifinitura – veniva realizzata da artigiani che lavoravano su ordinazione, progettando e creando esclusivi prodotti su misura. Sono passati più di novant'anni da allora e quel sapere artigiano non è andato disperso, ma continua a sopravvivere e ad alimentare il successo del marchio con la doppia G, divenuto nel frattempo uno dei colossi mondiali della moda. 429 negozi a gestione diretta, 9.337 dipendenti, di cui 1.300 a Firenze, un fatturato di 3,639 miliardi di euro nel 2012. Una multinazionale che guarda al mondo ma con i piedi ben piantati in Italia<sup>92</sup>, specie in Toscana, dove realizza i prodotti in pelle che valgono il 58% del suo business. Tradizione e competenza, unita alla qualità dei materiali, alla cura dei dettagli e alla ricerca stilistica sono i punti di forza della catena di fornitura di Gucci per il **settore pelletteria**, che conta 400 fornitori di primo livello e più di 1.200 subfornitori - prevalentemente piccole e medie imprese a conduzione familiare - per un totale di circa 7000 addetti. Un patrimonio di conoscenze unico, fortemente radicato nel distretto fiorentino del lusso e motore dell'economia locale<sup>93</sup>, che ha retto l'urto della globalizzazione proprio perché non replicabile altrove. Non è un caso quindi che la maison sia da tempo impegnata in una politica di rafforzamento del proprio Made in Italy<sup>94</sup> che passa attraverso la **tutela di questa filiera artigianale in una logica di sostenibilità economica e sociale**. Una scelta che nasce dal forte legame con il territorio e che è alla base della strategia di sviluppo del marchio.

Uno dei primi passi di questo percorso è stato l'avvio, nel 2009, di un **Comitato per le Politiche di Filiera** - in collaborazione con Confindustria Firenze, Cna Firenze e sindacati - che ha consentito, oltre ad un controllo sul rispetto delle condizioni normative e salariali, di creare un rapporto di maggiore vicinanza e interscambio tra subfornitori e impresa capofila. Questo accordo, rinnovato nel 2012, è un unicum nel panorama italiano. Sul tema dell'eticità, Gucci lavora da tempo: è una delle poche aziende italiane ad aver conseguito la **certificazione di responsabilità sociale Sa8000** per pelletteria, gioielli, scarpe e polo logistico, estendendola, di conseguenza, anche alla catena di fornitura. La vera sfida per le aziende del lusso, oggi, è proprio quella di rendere trasparente il processo produttivo e commerciale

<sup>92</sup> L'indotto Gucci in Italia conta 45.000 addetti.

<sup>93</sup> Scandicci e Pontassieve, centro del distretto, producono il 50% del fatturato nazionale della pelletteria di lusso.

<sup>94</sup> Il Gruppo realizza completamente in Italia i prodotti in pelle (borse, piccola pelletteria e valigeria), ma anche scarpe, abbigliamento, articoli in seta e gioielli. In pratica tutto, tranne gli orologi che sono prodotti in Svizzera.

dei propri manufatti, garantendo standard socio-ambientali rigorosi da parte dei fornitori lungo tutta la filiera.

Il passaggio successivo ha visto l'azienda incoraggiare i propri fornitori strategici ad aggregarsi per migliorare la competitività e superare il limite della piccola dimensione. Il risultato è stata la **creazione di 12 reti** composte da 97 aziende dell'indotto - per un totale di 1500 addetti - che coprono tutto il ciclo produttivo, dal taglio della pelle fino al confezionamento finale dell'oggetto. Queste realtà si sono messe insieme per condividere il know-how, innovare i processi produttivi, ma anche per fare economie di scala, migliorare l'accesso al credito, razionalizzare i costi e rendere più efficiente la filiera, fino a garantire migliore trasparenza nel flusso delle marginalità, dalla capofila fino all'ultimo subfornitore. Sapere esattamente quanto guadagna ciascuno degli anelli della filiera produttiva serve a scongiurare situazioni di crisi dei singoli e anche fenomeni di subfornitura a bassa remunerazione. Gucci funge da sponsor delle reti, in pratica è un facilitatore che indirizza, scambia buone prassi, fornisce consulenza in campo organizzativo, tecnologico, formativo e finanziario. Oltre a promuovere contratti di rete, il Gruppo ha realizzato delle Joint-Ventures con piccole e medie realtà toscane attive nella produzione di pelletteria, già partner dell'azienda, per farle crescere in modo più rapido e strutturato. La prima è stata la Toscoval di Scandicci, terzista della maison dal 1973, che ha cambiato nome in GT: i dipendenti sono subito raddoppiati e la tecnologia ha fatto ingresso in tre dei suoi stabilimenti. Percorso analogo per Pelletteria Annalisa di Figline, ribattezzata GPA (Gucci Pelletteria Annalisa), e per Garpe (Gucci Arte&Pelle).

La valorizzazione della filiera passa anche dalla promozione di un'adeguata formazione. Attraverso **l'Alta Scuola di Pelletteria**, fondata nel 2005 e divenuta un punto di riferimento nel settore pelletteria, il Gruppo Gucci ha un filo diretto col sistema formativo. Un vantaggio sia per le imprese della filiera, che così acquisiscono quella manodopera qualificata necessaria a garantire la qualità del marchio, sia per il territorio toscano che, in questo modo, non disperde un prezioso patrimonio di competenze. La Scuola è in grado non solo di formare figure professionali altamente specializzate, ma anche di assecondare in tempo reale la domanda di innovazione e la crescente necessità di formazione dettata dalla costante evoluzione tecnologica.

Altra iniziativa a favore del territorio, è **l'accordo che Gucci ha stipulato nel 2013 con CrFirenze - Intesa San Paolo**, per permettere alle imprese della filiera del prodotto finito in pelle<sup>95</sup> di accedere più facilmente a finanziamenti. La banca si è impegnata ad arricchire le informazioni quantitative (risultanti dai bilanci) sulle aziende che producono borse e portafogli Gucci con quelle qualitative fornite dal marchio fiorentino, in modo da migliorare il rating di fornitori e subfornitori della filiera, e dunque le condizioni a essi applicate nella concessione di credito. Nella sostanza, le imprese hanno la garanzia di veder giudicata la propria «bancabilità» tenendo conto anche di quegli aspetti intangibili - puntualità

<sup>95</sup> Questa filiera coinvolge circa 6.700 addetti, 56 fornitori diretti e 676 sub-fornitori.

nelle consegne, affidabilità dei prodotti, l'essere parte di un indotto produttivo di rilievo - che costituiscono la migliore garanzia di successo futuro. Grazie a questo sistema di valutazione, ad oggi, 90 imprese della filiera hanno avuto accesso al credito agevolato. Il progetto è quindi un aiuto importante al made in Italy in un momento in cui, a causa della crisi economica, molte piccole e medie aziende hanno difficoltà a ottenere finanziamenti. Il prossimo passo sarà estendere l'iniziativa - che è stata replicata anche da altre aziende - dal solo prodotto finito all'intera rete della pelletteria.

Quella di Gucci è una politica di sostegno alla filiera made in Italy a 360°: l'azienda ha investito per accrescere la competitività e la sostenibilità sociale delle sue aziende fornitrici, favorendo la loro aggregazione, supportandole quando chiedono crediti bancari e, a volte, anche entrando nel loro capitale. Una scelta strategica dai duplici vantaggi: da una lato, ha permesso al Gruppo di rafforzare il proprio marchio e la propria posizione sul mercato, dall'altro, ha consentito di preservare un patrimonio di competenze fondamentali per l'economia locale. Salvaguardare la manodopera e le maestranze di questo comparto - invece che scegliere la strada della delocalizzazione - significa mantenere alta l'eccellenza del distretto fiorentino della pelletteria di lusso.

## 2.9. ISOLA PEPE VERDE

Un piccolo paradiso verde nel centro del quartiere Isola a Milano, tra il cavalcavia e l'ingresso della metro. Uno spazio voluto, coltivato, curato e vissuto dagli abitanti della zona che si sono mobilitati per restituirlo alla collettività. È Isola Pepe Verde, il giardino condiviso del capoluogo meneghino, una delle esperienze di **rigenerazione urbana dal basso** più riuscite nel nostro Paese. Il tutto mettendo insieme: fruibilità e produzione di beni collettivi, processi spontanei di appropriazione, regole condivise e pratiche inclusive di utilizzo.

Cornice di riferimento è l'Isola, uno dei quartiere di Milano più assediati dal cemento in tempi recenti, a causa di un'imponente opera di trasformazione urbana che ne ha mutato profondamente la fisionomia. Per fare spazio a nuovi edifici, sono stati sacrificati, negli anni, anche due giardini: quello di via Confalonieri (16 mila metri quadrati) e quello, più piccolo, di via De Castillia. Una situazione difficile. Ma l'Isola è da sempre un quartiere di aggregazione, fertile di idee e con una lunga tradizione di attivismo civile a difesa di aree pubbliche e luoghi identitari. Così, nel giugno 2010, un gruppo di cittadini - dotati di competenze non comuni nel campo della rivendicazione civica - hanno deciso di muoversi per trovare una soluzione. Tutti insieme hanno iniziato a setacciare il quartiere isolato per isolato, al fine di individuare uno spazio ancora libero dove portare terra, mettere a dimora qualche

albero, seminare fiori. L'hanno trovato tra via Borsieri e via Pepe, appena sotto la curva del cavalcavia Bossi. Un tempo qui c'era un magazzino di materiale edile, di 1500 metri, che sorgeva su un'area edificabile demaniale. Una volta chiuso, era rimasto solo un angolo di rifiuti. In breve tempo, il gruppo - trasformatosi nel frattempo in un vero e proprio movimento - ha dato vita ad un'associazione, Isola Pepe Verde, e si è messo al lavoro per creare un progetto di giardino comunitario nel piazzale del deposito, avviando una serie di attività per il recupero dello spazio. Contemporaneamente, anche grazie ad una raccolta firma, è stata avviata una trattativa con l'amministrazione comunale per ottenere l'affidamento dell'area. Ci sono voluti tre anni e una montagna di scartoffie burocratiche, ma poi, a maggio 2013, è arrivato il riconoscimento ufficiale, grazie alla firma di un'apposita convenzione comunale che di fatto promuove, in tutta la città, la pratica degli **orti urbani condivisi**. Un fenomeno, quest'ultimo, già diffuso in tutta Europa, che ha l'obiettivo di trasformare aree marginali in spazi pubblici e di socializzazione.

In questi anni, **l'associazione Isola Pepe Verde** ha organizzato una serie di attività per tutti gli abitanti del quartiere che frequentano il giardino, allo scopo di promuovere pratiche di uso di un bene collettivo della comunità, in contrapposizione ad altri progetti, non molto lontani, che si ispirano a logiche di valorizzazione immobiliare. Oggi Isola Pepe Verde è un angolo di verde pubblico aperto a tutti, gestito da volontari, autosufficiente per acqua e energia, con alberi, panchine, frutti e ortaggi, un laboratorio artistico, uno spazio ludico e una cucina. Il pomeriggio è facile trovare bambini che giocano con le mamme, annaffiando le proprie piante da orto. Pensionati che si prendono cura degli alberi con i nuovi giovani del quartiere. Oppure gruppi di artisti che hanno trovato uno spazio coperto per esporre le proprie opere. Grazie all'autofinanziamento interno al gruppo di lavoro, sono stati montati pannelli fotovoltaici per avere un'energia pulita e indipendente. Il piazzale dell'ex deposito edile è così diventato un giardino semi-spontaneo, incorniciando la vegetazione cresciuta fra le crepe dell'asfalto, utilizzando la posa a coltura con degli eco-box, realizzando un sistema di irrigazione basato sulla raccolta di acqua piovana. Il giardino è gestito in maniera aperta e partecipata: le pochissime regole riguardano il mantenimento del bene per l'uso collettivo a fini ricreativi e di interazione tra i membri della comunità di utilizzatori<sup>96</sup>.

L'esperienza di Isola Pepe Verde è un esempio di **impresa di comunità**: si tratta di soggetti, di diversa natura, che si distinguono per il ruolo che assumono in ambiti territoriali definiti e, tramite varie attività, puntano alla **rigenerazione di asset comunitari**<sup>97</sup>. Operano come attori di trasformazione della città,

<sup>96</sup> Queste norme dipendono dalla convenzione realizzata in accordo con il Comune sulla base degli obiettivi perseguiti dal movimento rispetto alle pratiche d'uso degli spazi

<sup>97</sup> Sull'argomento: Tricarico, L. (2014) *Imprese di Comunità nelle Politiche di Rigenerazione Urbana: Definire ed Inquadrare il Contesto Italiano*, Euricse Working Papers, 68 | 14.



gestendo spazi che creano opportunità di sviluppo, producono servizi di interesse generale e preservano la fruibilità di beni collettivi. Nel contesto dell'Isola, lo spazio è concepito come un dispositivo per la produzione di un bene *della e per* la comunità. Una comunità intesa come l'insieme di coloro che utilizzano e gestiscono risorse comuni rispettando regole condivise, basate sulla conoscenza, sulla fiducia e sulla trasparenza<sup>98</sup>.

## 2.10. I BRIGANTI DI CERRETO

*Il futuro è di chi lo fa*: non c'è forse slogan migliore per esemplificare la filosofia che ha ispirato la storia dei Briganti di Cerreto, la cooperativa emiliana che, partendo dagli Appennini, è diventata un caso di studio a livello europeo grazie al suo modello di turismo di comunità. L'Unione Europea l'ha infatti recentemente inserita, unica esperienza italiana, nelle venti buone pratiche del settore turistico che si sono distinte per innovazione e competitività. Il nome della cooperativa riprende un'antica tradizione della zona, il brigantaggio: una pratica sicuramente odiosa, ma che serviva in tempi remoti ad assicurare la sopravvivenza della comunità che in quei luoghi abitava e viveva. I briganti di oggi, lungi dall'assalire i passanti, hanno deciso piuttosto di ospitarli nelle proprie case, promuovendo un tipo di turismo che offre, oltre all'innegabile bellezza naturalistica del luogo, anche tutta l'autenticità della comunità stessa, la sua cultura e le sue tradizioni. Siamo a **Cerreto Alpi**, in provincia di Reggio Emilia, una piccola frazione a poco più di 900 metri di altitudine, nascosta nel Parco Nazionale dell'Appennino tosco-emiliano. Il destino di questo borgo sembrava non essere diverso da quello di tante piccole comunità di montagna che hanno ceduto il passo alle città: nell'ultimo secolo, infatti, Cerreto è andato progressivamente spopolandosi, passando da 1.000 abitanti ad appena 80. Alla fine degli anni Novanta, quando anche l'ultimo bar è stato chiuso e l'intera popolazione stava per scivolare a valle per cercare nuove opportunità di lavoro, alcuni abitanti, che non volevano rassegnarsi a veder morire il luogo in cui erano nati, hanno preso in mano le sorti del paese. Con un budget iniziale di 1600 euro – 100 euro a testa - 16 persone, per lo più giovani e tutti originari del luogo, hanno costituito una cooperativa, con l'obiettivo di creare nuove possibilità di occupazione, valorizzando tutte le potenzialità della montagna, facendola "vivere" e sviluppare nel pieno rispetto della natura. Il gruppo di soci è partito da quello che il territorio offriva e di cui la comunità aveva bisogno: riqualificazione delle attività locali e riscoperta di tutti gli elementi della cultura materiale e immateriale del posto. Inizialmente, quindi, la cooperativa ha investito sull'offerta di servizi ambientali e di manutenzione del

<sup>98</sup> Ibidem

territorio; parallelamente, si sono recuperate attività perdute: la produzione della rinomata farina dolce di castagna, antico frutto che da tempo immemorabile gli abitanti di Cerreto Alpi hanno lavorato, creando una storia ricca di fascino e di insegnamento; la raccolta e la commercializzazione di prodotti tipici del bosco e del sottobosco. Ma lo spirito di iniziativa non si è fermato qui. In un secondo momento, i Briganti hanno deciso di puntare sul **turismo eco-sostenibile**, mettendo in moto una serie di attività che hanno dato nuovo slancio all'economia del paese: è stato costruito un Rifugio, punto di riferimento per l'escursionismo estivo ed invernale della Val di Secchia, che propone attività come il trekking, il nordic walking, le passeggiate a cavallo, le escursioni in mountain bike e quelle con le ciaspole, oltre ad offrire la possibilità di assaggiare la cucina tipica, grazie al ristorante. Tra i vari progetti, c'è anche il recupero, finanziato dal Parco Nazionale dell'Appennino tosco-emiliano, di un antico mulino in pietra d'arenaria, che oggi offre 9 posti letti. E poi ci sono i diversi percorsi tematici e le tante proposte didattiche.

Il lavoro è arrivato non solo per i Briganti, ma anche per gli altri abitanti del paese, grazie alla ripresa e allo sviluppo di altre attività legate, direttamente o indirettamente, a quelle della cooperativa. Il negozio di alimentari, il bar e il distributore di carburante hanno riaperto, l'ex asilo è diventato un ostello. Oggi funzionano 3 ristoranti e altre strutture ricettive, anche grazie alla ristrutturazione, in chiave eco-sostenibile, di abitazioni abbandonate che hanno, in questo modo, riacquisito valore. Si è affermato così il **turismo di comunità**, che rappresenta la vera innovazione dell'esperienza di Cerreto. È un modello di offerta turistica integrata, gestito non da un singolo operatore, ma dall'intera comunità locale e i cui proventi e benefici economici sono appannaggio dell'intera collettività. Il turista che arriva a Cerreto, infatti, viene ospitato da tutto il paese: fa colazione nel bar, cena nel ristorante, dorme negli appartamenti o nel mulino. Su impulso della cooperativa, vero e proprio motore di questa iniziativa pionieristica, è nato un patto territoriale fra tutti gli operatori coinvolti: istituzioni, associazioni, imprese<sup>99</sup>.

Il turismo comunitario praticato a Cerreto recupera il senso dei luoghi e offre un'ospitalità inserita nel contesto locale e caratterizzata dal rispetto dell'ambiente, dalla genuinità dei rapporti e dalla specificità della cultura e della tradizione. In quest'ottica, il turista diventa un "abitante provvisorio"

<sup>99</sup> C'è il circolo ricreativo di Cerreto Alpi, che gestisce l'unico negozio di alimentari del paese, l'albergo «da Giann», l'azienda agricola di Mara Tronconi e Andrea Fiorini, che collabora nella parte agricola e nella produzione locale, la tricotitura Giardini dell'acqua di Collagna, che organizza visite guidate all'allevamento e uscite di pesca alle trote, la Parrocchia di San Giovanni Battista di Cerreto Alpi con la casa vacanze parrocchiale. E ancora la Ducale Srl, proprietaria dell'ostello della gioventù; la cooperativa «Sorgente» che fornisce gli accompagnatori per le visite ambientali-escursionistiche e didattiche; Sentieri Aperti, gestore dei Centri visita del Parco del Gigante, l'unione regionale Cacciatori Appennino con tecnici-accompagnatori per percorsi faunistici; il club di prodotto Gigante del Parco che collabora alla messa appunto delle offerte turistiche, pacchetti turistici specifici.

del borgo, vive un'esperienza autentica, basata sull'incontro e la conoscenza dei residenti: partecipa alle feste religiose di Cerreto, visita il metato, il tradizionale essiccatoio appenninico per le castagne dove può ascoltare le storie degli anziani del paese, pesca la trota, si avventura nei boschi insieme agli abitanti del posto per raccogliere i funghi, assaggia la cucina locale a base di prodotti del luogo. Una formula che sta avendo molto successo, come dimostrano i **1000 pernottamenti** registrati nel 2012 e confermati nel 2013, che sono un grande risultato per una piccola realtà come questa frazione. La presenza di turisti durante tutto l'anno, e non solo in alta stagione, garantisce, inoltre, la continuità dei servizi per il territorio, come la posta o l'assistenza sanitaria.

Grazie a questi risultati, la Cooperativa di Comunità di Cerreto Alpi è diventata un modello e ha stimolato la nascita di altri progetti simili, dagli Appennini alle Alpi, che dimostrano come un nuovo modo di vivere e visitare la montagna sia oggi possibile. La cooperativa della Valle dei Cavalieri a Succiso, l'associazione Vivere Sologno, la cooperativa di Civago: sono solo alcuni degli esempi di turismo di comunità che stanno ridando vita e anima ad alcuni dei borghi più belli della montagna italiana, creando posti di lavoro e offrendo esperienze turistiche uniche, perché nascono da chi questi luoghi li abita, li custodisce e li conosce davvero. Anche la Val di Fiemme, in Trentino, ha adottato questa forma innovativa e suggestiva di turismo, con due progetti che si ispirano apertamente al borgo reggiano. La **replicabilità** è quindi uno degli elementi di forza dell'esperienza di Cerreto, sempre più studiata a livello italiano e internazionale, basti ricordare la recente visita di un gruppo di nove studiosi provenienti da Canada, Messico, Sud Corea, Scozia, Olanda, Danimarca, Germania e Austria, in Italia per partecipare al XXV Congresso della Società europea di Sociologia Rurale, o l'intensa attività di formazione svolta dalla cooperativa in tutta Italia e il suo ruolo al Forum Aree Interne, organizzato a Rieti dal Ministero dello Sviluppo Economico e dal Ministero della Coesione Territoriale. Pochi mesi fa è arrivato un prestigioso riconoscimento internazionale: l'inserimento dei Briganti di Cerreto nei 20 casi di innovazione e buone pratiche a livello europeo. Il giudizio viene dal *Centre for Strategy & Evaluation Services* di Kent, Regno Unito, che ha svolto la ricerca per conto della Commissione Europea. Fra gli elementi particolarmente apprezzati, oltre a quelli già citati - **partecipazione comunitaria**, **diversificazione** e replicabilità – ci sono anche sostenibilità finanziaria, competitività e *capacity building*. La cooperativa è infatti un'impresa che funziona: dà lavoro a 9 persone, ha un fatturato annuo di 350 mila euro - l'80% del quale proviene dalle attività forestali e il 20% da quelle turistiche - che viene reinvestito nell'ampliamento e miglioramento dell'offerta turistica. Grazie ad una costante attività di formazione, i ragazzi della cooperativa hanno sviluppato competenze multidisciplinari che consentono loro di ricoprire diverse figure professionali. I sedici soci sanno fare tutto: dalla pulizia del bosco al raccolto delle castagne, dalla guida turistica all'insegnamento di sci, fino alla gestione del rifugio.

Lo spirito creativo dei Briganti di Cerreto non si esaurisce qui. Tanti sono i progetti per il prossimo futuro: dalla costituzione di una rete con altre cooperative di comunità, presenti in Italia, con cui i

Briganti collaborano già informalmente, all'offerta di appartamenti che possano ospitare famiglie con bambini, fino all'incremento dei posti letto, grazie alla ristrutturazione di un fienile e di un essiccatoio. L'obiettivo più ambizioso è l'istituzione del **Centro di Formazione per Sviluppo di Comunità Locali**, in collaborazione con la regione Emilia-Romagna, una vera e propria scuola dove apprendere e diffondere il modello Cerreto.

La storia della Cooperativa I Briganti di Cerreto è l'esempio virtuoso di una piccola comunità capace di reinventarsi partendo dalle proprie radici e, allo stesso tempo, proiettandosi in un futuro i cui valori di riferimento sono tanto la salvaguardia della propria identità quanto il rispetto dell'ambiente e del territorio. È proprio su questo fronte che si gioca lo sviluppo dei tanti piccoli borghi italiani.

## 2.11. LE CITTÀ COME BENI COMUNI

In un contesto di crisi economica che vede aumentare esponenzialmente i bisogni e diminuire le risorse, finanziarie e umane, per farvi fronte, è sempre più difficile per gli enti locali dare risposte adeguate alle richieste della cittadinanza. Eppure, nonostante i vincoli più stringenti, alcune amministrazioni, invece che indietreggiare, stanno sperimentando percorsi di rinnovamento che passano attraverso modelli di *governance* basati sulla collaborazione delle comunità. In questo contesto, l'ente locale si trasforma, passando da unico, o quasi, produttore di servizi, a promotore di processi che includono la partecipazione attiva dei cittadini nella costruzione dell'offerta di servizi di pubblica utilità, secondo un modello di *welfare inclusivo*<sup>100</sup>. Si tratta di esperienze che attivano dinamiche sociali virtuose e hanno ricadute economiche più generali. Ancora una volta, in questo ambito, è l'Emilia Romagna a far parlare di sé. È partita da Bologna la sperimentazione di una nuova modalità di cura dei beni comuni urbani basata sul modello dell'amministrazione condivisa: i cittadini, sostenuti dall'ente locale, si occupano della tutela di strade, muri, piazze, parchi, giardini, spazi comuni. La collaborazione e l'alleanza tra abitanti della città e istituzioni non rimane così solo una teoria, ma si trasforma in pratica. *Aggiungo bellezza, riduco il degrado, moltiplico le energie, condivido*: queste le parole d'ordine del progetto *Le città come beni comuni* promosso dal Comune di Bologna con il supporto

<sup>100</sup> Orlandini, M., Rago, S., Venturi, P. (2014), *Co-produrre servizi per un nuovo welfare*, AICCON short paper series, 1/2014, in [http://www.aiccon.it/ricerca\\_scheda.cfm?wid=330&archivio=C](http://www.aiccon.it/ricerca_scheda.cfm?wid=330&archivio=C).

diCentro Antartide<sup>101</sup>e Labsus<sup>102</sup>, e con il contributo dellaFondazione del Monte<sup>103</sup>. L'iniziativa nasce dalla constatazione, comune a tutti gli enti promotori, che quando i cittadini si mobilitano per tutelare un bene collettivo - dall'area verde alla panchina, a beni comuni più complessi o astratti - incontrano tutta una serie di difficoltà e ostacoli di carattere burocratico.

Per ovviare a questo problema e fare della partecipazione attiva un tratto distintivo dell'amministrazione bolognese, il progetto ha seguito due direttrici. Da un lato, si è lavorato sul funzionamento della macchina comunale rispetto a norme e procedure, al fine di regolamentare la partecipazione dei cittadini alla produzione di beni comuni; dall'altro lato, sono stati attivati tre laboratori sperimentali per la gestione civica di specifiche zone della città, con il pieno coinvolgimento dei quartieri. La scelta è ricaduta su aree con caratteristiche molto diverse tra loro, in modo da coprire tutta la panoramica delle attività che possono essere svolte in città e, contemporaneamente, valutare tutti i possibili problemi di carattere normativo. I laboratori sono stati avviati con le fasi classiche dei percorsi di partecipazione, dalla mappatura degli attori del territorio al coinvolgimento dei cittadini, riuscendo così a creare tre specifici gruppi d'intervento. Il primo è il Quartiere Santo Stefano – Centro Storico, dove si è lavorato alla cura dei portici, delle piccole aree verdi e alla sensibilizzazione dei residenti. Quest'area si caratterizza per la presenza di diverse esperienze di attivismo, come i gruppi */ love Santo Stefano* e *Avvocati in Cantiere*. Il secondo è il Quartiere Navile - Parco della Zucca, dove è stata sperimentata la tutela condivisa di un'area verde. Anche qui erano già presenti diversi soggetti impegnati su questo fronte, come il Centro Sociale Montanari e il Museo della Memoria. Infine, la terza area scelta è il Quartiere San Donato – Giardino Bentivogli, dove si è sperimentata una forma di gestione civica di un immobile comunale (ex ufficio anagrafe) e delle aree che lo circondano. In questa zona si è attivata una partecipazione più aperta e condivisa rispetto al consueto affidamento ad associazioni tramite convenzioni e bandi.

Sulla base delle indicazioni emerse dai tre quartieri-laboratorio - che hanno messo in luce gli ostacoli pratici alla buona volontà dei cittadini attivi - un gruppo di lavoro interno all'amministrazione, sotto la direzione scientifica di Labsus, ha redatto il regolamento comunale che disciplina, per la prima volta in Italia, la collaborazione fra amministrazione e cittadini per la rigenerazione dei beni comuni urbani, in una logica di co-produzione. Il documento è stato approvato all'unanimità dal Consiglio Comunale di Bologna a maggio 2014. Il regolamento stabilisce le modalità di segnalazione, che può

<sup>101</sup> Dal 1992, il Centro agisce nel campo dello studio, dell'educazione e della comunicazione ambientale e sociale. Interviene in particolare sui temi del risparmio idrico, della mobilità sostenibile e della sicurezza stradale, dei rifiuti, dell'energia, della qualità urbana e dell'educazione civica.

<sup>102</sup> Labsus è un'associazione che promuove un nuovo modello di società basato sul principio di sussidiarietà orizzontale. Labsus pubblica anche una rivista on-line alimentata da giovani labsusiani.

<sup>103</sup> La Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna è una fondazione di origine bancaria che sostiene progetti in campo culturale e sociale.

partire dai cittadini- indicando il bene comune e l'azione che si intende intraprendere - dal Comune, che propone gli ambiti e la zona d'intervento, invitando gli interessati a sedersi al tavolo di co-progettazione. In entrambi i casi, tra amministrazione e abitanti viene stipulato un Patto di collaborazione. L'ente locale garantisce la trasparenza e la finalità dell'operato, l'affiancamento di personale e strumenti, nonché la vigilanza e il rispetto delle regole. Può fornire materiali e servizi, prevedere convenzioni con negozi per l'acquisto di prodotti, rimborsare il costo di qualche spesa. È inoltre prevista la creazione di una struttura ad hoc dedicata alla gestione delle proposte di co-produzione da parte dei cittadini, che costituisce l'unico interlocutore nel rapporto con l'amministrazione. I bolognesi, a loro volta, mettono a disposizione tempo, competenze e lavorano in modo del tutto gratuito. La partecipazione è estesa a tutti, persone singole ed associazioni, a prescindere dalla loro natura imprenditoriale o sociale, e potrà essere usata anche come misura alternativa alla pena detentiva, alla pena pecuniaria o come servizio civile. Gli interventi sono finalizzati a integrare gli standard garantiti dal Comune e a migliorare la vivibilità e la qualità dei beni comuni, intesi come beni materiali, immateriali e digitali funzionali al benessere individuale e collettivo. Il regolamento – che dà piena realizzazione al principio di sussidiarietà – è destinato a cambiare il rapporto fra cittadini e amministrazione, promuovendo processi di co-produzione e rigenerazione di spazi pubblici.

Il prossimo passo è la replicabilità. Il progetto *Le città come beni comuni* e il regolamento che ne è scaturito possono essere, sia dal punto di vista normativo che operativo, un'esperienza pilota da esportare in altre città.

## 2.12. MAKE A CUBE<sup>3</sup>

Alla ricerca dei *change makers*, le menti bellissime del nostro Paese che hanno l'ambizione di cambiare il mondo con il loro lavoro. Non importa che siano start-upper, imprenditori navigati, manager di grandi imprese o soci di cooperative, quel che conta è che si rivolgano al mercato con un approccio nuovo nei contenuti e nella forma, guardando alle sostenibilità ambientale, alla responsabilità sociale, all'integrazione del business con gli aspetti etici. È questo l'identikit degli innovatori a cui dà la caccia Make a Cube<sup>3</sup>, il primo incubatore, tutto italiano, dedicato alle imprese 100% sostenibili. Il suo obiettivo è infatti quello di accompagnare, sostenere e (ri)lanciare aziende neonate o già consolidate in progetti che hanno un impatto positivo sull'ambiente e sulla società, senza tralasciare la sostenibilità economica. Make a Cube<sup>3</sup> promuove un nuovo modello di business: superata la dicotomia tra profit e non profit, nel mercato si aprono nuovi spazi per quelle idee imprenditoriali in grado di coniugare valore sociale e competitività. Nato nel 2011 dalla joint venture tra Avanzi<sup>104</sup>, società leader nel campo dell'innovazione per la sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa, e Make a Change, rete di professionisti impegnati a promuovere il social business in Italia, Make a Cube<sup>3</sup> è anche la **prima azienda low profit italiana**: una srl a "statuto sociale" che dà priorità alla massimizzazione dell'impatto sociale e ambientale rispetto alla produzione di profitti e garantisce una remunerazione equa ai propri dipendenti, grazie a un tetto nella distribuzione degli utili e nel differenziale fra le retribuzioni.

Make a Cube<sup>3</sup> è uno spazio fisico che trasforma le buone idee in impresa, con tempi brevi e certi. Il tutto nella cornice di *Barra A* - ex sede milanese dello storico marchio Brionvega - che oggi ospita un distretto dell'innovazione sostenibile. Una squadra di professionisti - imprenditori, innovatori sociali e manager - mette a disposizione dei change makers un esclusivo pacchetto di servizi di formazione e consulenza. Come si scelgono i progetti più promettenti, quelli davvero in grado di produrre valore sociale? Si cerca innanzitutto di intuirne il potenziale impatto positivo, la capacità effettiva di rispondere ai bisogni individuati, la coerenza con il contesto. Poi, si entra nell'hardware: sostenibilità economica, business plan, statuto, potenziale accesso ai capitali, progettazione di prototipi da utilizzare in fase di test. Nel caso di una start-up, tutto ciò si traduce in un **affiancamento a 360° early stage**, ossia nelle prime fasi di vita dell'impresa. Il percorso di incubazione ha una durata massima di 12 mesi, lungo tre direttrici di azioni: affinamento e sviluppo dell'idea, accompagnamento strategico e manageriale - dall'analisi dei bisogni di mercato alla stesura del business plan e alla pianificazione strategica - ricerca di partner. In particolare, Make a Cube<sup>3</sup> facilita il contatto e la nascita di collaborazioni con un network

<sup>104</sup> Make a Cube nasce anche dall'esigenza di Avanzi di essere a contatto con gli imprenditori in erba e gli innovatori. Make a cube è quindi anche uno strumento di open innovation di un'organizzazione ormai consolidata, un'organizzazione che sente la necessità di innovare continuamente.

di investitori privati: business angel, social venture capitalist e fondi di investimento responsabile, italiani ed esteri. La disponibilità di finanziamenti è infatti un aspetto cruciale per lo sviluppo di un ecosistema che favorisca la crescita di queste imprese innovative. Non a caso, tra le prime realtà a diventare partner di Make a Cube<sup>3</sup>, c'è IBAN, l'Associazione Italiana dei Business Angel.

Sempre alla ricerca di quelle idee in grado di cambiare il mercato, migliorare gli stili di vita e preservare l'ambiente, Make a Cube<sup>3</sup> partecipa a diverse iniziative. Come il concorso ***Il più bel lavoro del mondo***: una competizione promossa annualmente da Make A Change e rivolta ai nuovi aspiranti imprenditori sociali. Quaranta mila euro in palio tra avviamento finanziario ed incubazione professionale e manageriale, a cura dell'incubatore milanese. L'azienda ha poi incrociato anche l'Expo 2015 con il programma *Changemakers* che ha selezionato dieci progetti "under 30" socialmente utili, che sono stati incubati e trasformati in aziende pronte a competere sul mercato. Il tutto con il supporto di Make a Cube<sup>3</sup>. Una di queste, Orange Fiber, è stata presentata di recente alla Borsa di New York.

Aiutare le startup sociali e ambientali è una scelta strategica per il nostro Paese. Si favorisce così la nascita di imprese più competitive, perché più contemporanee: rispondono a bisogni impellenti, hanno modelli organizzativi e di business più efficienti e flessibili, creano occupazione. Make a Cube<sup>3</sup> nasce per contribuire a questo processo. Con lo Stato sempre più in difficoltà nell'erogare servizi, sta infatti alla società civile organizzarsi autonomamente con soluzioni innovative che garantiscano una copertura maggiore dei nuovi bisogni collettivi e che siano sostenibili economicamente.

Make a Cube<sup>3</sup> lavora anche per chi un'impresa già ce l'ha, ma vuole renderla più sostenibile. Sempre più le PMI italiane stanno convertendo la loro attività al ***green&social***, sia per scelta etica che per vantaggio economico: un'impresa sostenibile risparmia risorse, vede migliorare le performance di chi ci lavora, accresce la sua reputazione presso i consumatori. Allo stesso tempo, anche le imprese a finalità sociale hanno un enorme potenziale di crescita, sia nella qualità che nella quantità dei servizi e prodotti che offrono. Hanno però spesso bisogno di imparare a collaborare in rete, per sfruttare le sinergie, e di professionalizzarsi nell'organizzazione, per aumentare efficienza e efficacia dei processi. Make a Cube<sup>3</sup> si offre come guida in questo percorso, attraverso alcuni pacchetti di servizi che vanno da un *light counselling* su singole azioni e problematiche (fornitori sostenibili, accesso a bandi e finanziamenti) a un percorso strutturato di green&social business development. Servizi ad hoc anche per grandi aziende, interessate a processi di open innovation o responsabilità sociale di impresa 2.0.

A tre anni dalla sua nascita, Make a Cube<sup>3</sup> ha incubato 30 imprese e - grazie al lavoro di una squadra composta da 10 persone e diversi *mentors* - si appresta a lanciarne altre. L'ultimo progetto in ordine di tempo è *IC-Innovazione Culturale*, che ha visto la selezione di 12 nuove idee che presto saranno trasformate in aziende.



## 2.13. MILKYWAY

Non c'è più il consumatore di una volta, mero bersaglio da colpire, persuadere e influenzare: oggi è diventato un *consum-attore* sempre più co-protagonista nella relazione con il produttore e nelle logiche d'acquisto. Internet e le nuove tecnologie stanno riscrivendo le regole, creando delle vere e proprie comunità digitali in cui gli acquirenti partecipano al processo di progettazione e realizzazione di un prodotto. In Italia questa strada è stata intrapresa da MilkyWay, giovane start up modenese che si occupa di produrre, importare e vendere online attrezzature per il *bike-trial*<sup>105</sup> e per sport estremi. **Community, product, e-commerce**: sono queste le parole chiave di un'azienda che è una realtà unica nel panorama italiano, grazie ad un modello di business che si fonda proprio sull'ascolto degli utenti e delle loro esigenze. I prodotti di Milkyway sono infatti destinati a **pubblici di nicchia** e realizzati attraverso i **feedback** raccolti tramite i social network.

MilkyWay è la storia di un business che nasce da una passione sportiva, quella per il *bike-trial* – la bici estrema - che Jacopo Vigna, giovane ingegnere meccanico di Modena, coltiva da sempre. Iscrittosi ad ingegneria a Bologna, inizia a lavorare come telemetrista alla Ducati e nel tempo libero progetta brevetti da vendere a terzi. Frequentando il mondo delle corse, Jacopo si rende conto che nel motociclismo c'è tanta tecnologia che potrebbe essere trasferita agli sport estremi. Dopo la laurea, assieme al compagno di università Andrea Manieri, decide di mettersi in gioco. I due puntano a inserirsi in una nicchia di mercato: si rendono conto che in Italia manca un punto di riferimento per componenti di alta qualità destinati al *bike-trial*. Iniziano quindi a progettare e a produrre attrezzature innovative e tecnologicamente avanzate, non reperibili sul mercato italiano, e subito pensano a mettere in piedi qualcosa di più, la vendita online, chiedendo direttamente agli appassionati, sul web, ciò di cui hanno bisogno. Nasce così MilkyWay. Nel frattempo Jacopo partecipa quasi per caso ad una startup competition, e la vince. E così incrocia il primo investitore, Pietro Vandelli, un noto imprenditore del mondo della meccanica che offre 20mila euro. È il momento della svolta. Jacopo lascia il lavoro che aveva trovato in un'impresa del settore biomedicale a Carpi, ma un mese dopo il suo socio Andrea abbandona il progetto. Nel 2012 MilkyWay viene selezionata per partecipare al **programma SeedLab**, che prevede un training di tre mesi nella Silicon Valley e un periodo di accelerazione in Italia, durante il quale il giovane ingegnere non solo ha la possibilità di affinare il suo modello imprenditoriale, conoscere imprenditori e investitori, ma anche di costruire un team di specialisti di vendite online e

<sup>105</sup> Il biketrial è una disciplina praticata con particolari biciclette realizzate con materiali leggeri ma allo stesso tempo molto resistenti. Consiste nel compiere un percorso obbligatorio con degli ostacoli senza mai appoggiare a terra i piedi e soprattutto le mani.

mettere appunto un business plan di 5 anni che, da un fatturato di 300.000 euro nel 2014, prevede prospettive di crescita fino agli 11 milioni di euro.

Partito con l'idea di ideare un brevetto per poi rivenderlo, Jacopo Vigna ha creato un **modello di business innovativo** che mette insieme una community di appassionati e una piattaforma di e-commerce. Dalla produzione di attrezzature – fra cui un paracolpi per bici da trial, il primo al mondo con ammortizzatore - si è passati all'importazione di prodotti da tutto il mondo. Attraverso il web, Jacopo chiede agli appassionati quali attrezzature desiderano, le compra e le rivende. E così, in poco tempo, Milkyway è diventato il riferimento numero uno per il *bike-trial* in Italia, una micro nicchia di circa 2 mila adepti.

Uno degli elementi distintivi dell'azienda è proprio la *community* di praticanti, che partecipa con idee e suggerimenti utili a personalizzare al meglio l'e-commerce. Attraverso il sito, i clienti possono richiedere un prodotto, spiegando i dettagli di ciò che vogliono: MilkyWay ascolta e fornisce loro quello che cercano, se già esiste sul mercato, altrimenti sviluppa prodotti su misura. Ma non è tutto, anche la presenza sui social network è imponente e integrata: MilkyWay gestisce 11 pagine su Facebook, dedicate a diversi sport estremi, che raccolgono in totale oltre 250 mila fan. Entrare in questo mondo, vista la scarsa o nulla concorrenza in Italia, non è stato facile: non avere competitor spesso significa anche che non ci sono prospettive. Milkyway ha invece vinto la sfida, facendo emergere un **mercato totalmente inesplorato**. Il *bike-trial*, come altri sport di questo tipo, raccoglie una quantità di appassionati e adepti in continuo aumento; si creano vere e proprie **comunità** online in cui i soggetti accumulati da queste passioni finiscono per conoscersi e condividere vari aspetti della vita, non solo quelli legati alla partecipazione agli eventi. Per questo, i più importanti feedback sui prodotti arrivano direttamente da questi nuovi luoghi di interazione in cui l'azienda, sin da subito, si è lanciata attraverso la creazione del sito, lo sviluppo dell'e-commerce e l'uso dei social network. Reale e virtuale si combinano dando la possibilità di studiare attentamente i flussi di mercato.

Il modello Milkyway – *community, product, e-commerce* – è applicabile a tutti quegli sport estremi che diventano uno stile di vita. Secondo ricerche di mercato, ad oggi esistono almeno 250 nicchie di attività che coinvolgono **300 milioni di persone** in tutto il mondo. Le prospettive, quindi, sono enormi. In sei mesi Milkyway è divenuta un punto di riferimento in Italia per il *bike-trail*, un mercato che non esisteva, quindi ha tutte le carte in regola per replicare l'esperienza su mercati che già esistono. Ed è proprio questa la strada che l'azienda sta seguendo, anche grazie ad un investimento di 720 mila euro arrivato l'estate scorsa dai fondi di venture capital TT Venture, gestito da Fondamenta SGR, e Atlante Seed, gestito da IMI Fondi Chiusi SGR. L'obiettivo è ampliare l'offerta di prodotti sul mercato degli sport estremi, come *kitesurf, downhill, parkour*, e sviluppare una nuova community online che, lanciata da pochissimo, si sta imponendo come punto di riferimento nel settore e aiuterà l'azienda a individuare nuovi prodotti con il supporto degli iscritti, veri esperti delle loro specialità. Si chiama **MilkyWay Tribe** ed è un social network per gli appassionati di diversi sport estremi che qui possono cercarsi e

contattarsi, caricare i video delle proprie esperienze, condividere le proprie foto, geo-localizzarsi attraverso dispositivi mobile e molto altro. Un modo per sapere, in tempo reale, chi sta facendo cosa. Ad oggi la piattaforma – vero e proprio collettore di informazioni - ha più di 2000 iscritti e 308 discipline disponibili per la scelta.

Per il 2014, MilkyWay punta a raggiungere i 300 mila euro di fatturato. L'azienda sta già vendendo qualcosa all'estero, perché il sito è in italiano e inglese, e a breve si concentrerà sull'Europa, che rappresenta un terzo del mercato. L'obiettivo di lungo periodo è invece aggredire il mercato americano, che conta per la metà del business di MilkyWay.

## 2.14. OLTRE VENTURE

Anche il mondo della finanza sta iniziando a muoversi in un'ottica più attenta alle tematiche sociali, sviluppando nuovi strumenti che avvicinano domanda e offerta. All'estero se ne parla già da qualche anno: si chiama **impact investing** ed è una modalità di investimento "responsabile" che predilige quelle attività in grado di garantire, oltre ad un ritorno finanziario, un impatto positivo sui territori e le comunità. Si tratta di un mercato in crescita, che in Europa è stimato intorno agli 8,75 miliardi di euro<sup>106</sup> e si rivolge ad ambiti quali la micro-finanza, l'housing sociale, lo sviluppo agricolo, le energie rinnovabili, l'istruzione e l'accesso ai servizi sanitari. Anche se in Italia siamo ancora agli esordi, c'è già una realtà che si distingue in questo ambito. Il suo nome è Oltre Venture ed è la prima società di **venture capital** sociale italiana: un'iniziativa unica nel panorama economico nazionale, che offre ai finanziatori privati la possibilità di investire nel capitale di rischio di aziende ad alto contenuto di innovazione sociale. Anche qui la logica è quella di rottura dello schema tradizionale del profit verso non-profit. In alternativa sia alla filantropia, sia agli investimenti di mercato, Oltre Venture vuole attivare nuove forme di finanziamento che promuovano, non solo economicamente ma anche operativamente, progetti di pubblica utilità, accettando un contenuto ritorno finanziario in cambio dell'impatto positivo generato per la collettività.

Oltre Venture nasce dall'esperienza di Fondazione Oltre, la prima fondazione italiana di **venture philanthropy**, istituita nel 2002 per sostenere le organizzazioni non-profit dal punto di vista economico, strategico e organizzativo. Il progetto si è sviluppato ulteriormente con la creazione, nel 2006, della società per azioni, i cui investitori sono persone fisiche, imprese e fondazioni che hanno deciso di

<sup>106</sup> Dati Eurosif

mettere a disposizione i propri capitali. Alla prima chiamata hanno risposto fondazioni come la Crt, società come De Agostini o Euromobiliare Fiduciaria, e alcune famiglie di imprenditori italiani, per un totale di **22 investitori e 10 milioni di euro** raccolti. Il fondo sostiene lo sviluppo sia di società di capitali che di imprese non-profit, con l'obiettivo di raggiungere un positivo impatto sociale, la sostenibilità economica e finanziaria dell'iniziativa e, quindi, almeno la preservazione del capitale degli investitori. La scommessa è quella di attrarre competenze e risorse economiche private verso progetti che puntano a risolvere problemi collettivi. Le imprese a vocazione sociale, nate anche come risposta al ridimensionamento del welfare state, sono in fortissimo sviluppo a livello internazionale: solo in Europa ce ne sono circa 2 milioni (il 10% di tutte le imprese) che offrono oltre 11 milioni di posti di lavoro<sup>107</sup>. Uno sviluppo dell'economia sociale nel nostro Paese potrebbe rappresentare una risposta spontanea e dal basso all'attuale crisi economica, con ricadute positive, oltre che sul PIL, sulla stabilità e sulla coesione sociale.

Oltre Venture opera in una **area grigia** che include quella fascia sempre più ampia della popolazione caratterizzata da forme di disagio non estremo, ma comunque profondo. Una fragilità sociale che investe sia i bisogni primari - casa, lavoro, salute - che i bisogni relazionali, con particolare riferimento alla crisi della famiglia, all'indebolimento del tessuto sociale, alla solitudine degli anziani. Queste persone non trovano risposte ai loro problemi, non potendo rientrare nei programmi assistenziali dello Stato e, allo stesso tempo, avendo difficoltà di accesso all'offerta privata, perché troppo costosa. Proprio per questo, la società promuove modelli di offerta in una logica di "quasi mercato", che prevede prezzi calmierati per gli utenti.

Oltre Venture non si limita a sostenere economicamente le nuove imprese che nascono per rispondere ai crescenti bisogni sociali, ma mette a disposizione dei progetti finanziati anche le competenze professionali e il supporto organizzativo necessari a realizzarli. Un approccio di *capacity building* finalizzato a garantire la crescita dell'azienda e la sua sostenibilità nel tempo. L'ispirazione è venuta dal modello di *filantropia attiva* delle fondazioni statunitensi, che nascono tradizionalmente per volontà di singole personalità, con l'obiettivo di appoggiare e promuovere l'innovazione in un'ottica di finanziamento più selettivo.

Fino ad oggi, i capitali raccolti del fondo sono confluiti in 13 iniziative che spaziano dall'housing sociale al microcredito, dalla sanità allo sviluppo di opportunità lavorative in aree svantaggiate. L'investimento più consistente è stato il progetto del **Centro Santagostinodi Milano**, poliambulatorio medico, inaugurato nel 2009, finanziato da Oltre Venture per il 90% e da investitori privati per il restante 10%. Il centro offre una vasta gamma di prestazioni di medicina specialistica a prezzi calmierati, anche in specialità meno coperte dal servizio sanitario nazionale come la psicoterapia, l'odontoiatria e la logopedia. Altro progetto è quello di **Sharing Hotel Residence**, un'innovativa struttura

<sup>107</sup> Dati della Commissione Europea sull'economia sociale in Europa, 2012

di housing sociale realizzata a Torino nel 2011, per rispondere alle esigenze di ospitalità temporanea in città, a costi contenuti, con un'attenzione particolare alla sostenibilità ambientale e all'efficienza energetica.

Quella di Oltre Venture è un'esperienza pionieristica: il fondo ha portato **capitali privati nel sociale**, non a scopo filantropico, ma per fare business. L'obiettivo ora è attirare altri finanziamenti per dar vita a nuove imprese. La nuova raccolta fondi è già partita.

## 2.15. PECCIOLI - BELVEDERE SPA

Abitare vicino ad una discarica non è certo un'opzione desiderabile per nessuno. I siti per la raccolta dei rifiuti sono normalmente considerati come qualcosa da cui difendersi o di cui liberarsi. I motivi sono tanti e condivisibili. C'è un posto in Italia in cui questo paradigma è stato rovesciato, grazie ad un modello innovativo di sviluppo locale che è diventato un caso di studio nazionale. Stiamo parlando di **Peccioli**, un piccolo borgo medioevale in provincia di **Pisa**, arroccato su una collina nella magnifica **Valdera**, nella Toscana rurale, che possiede tutti gli ingredienti della *toscanità doc*: dal centro storico con la piazza e la chiesa in stile romanico, alle viuzze serrate fino agli ulivi e i vigneti delle campagne intorno al paese. Questo comune ha fatto **della sua discarica una vera e propria risorsa per i cittadini e il territorio**, trasformandola in un impianto industriale caratterizzato da elevati livelli di sicurezza, grazie alla garanzia delle certificazioni ISO 14001 e Emas, e da consistenti risultati economici. È stato così possibile ridurre tasse e tariffe, affrontare investimenti in opere pubbliche, ampliare i servizi culturali e alla persona. Il tutto grazie alla costituzione, nel 1997, di una società mista pubblico-privata, a cui è stato dato un nome ottimista come Belvedere, che gestisce l'impianto di smaltimento dei rifiuti e di cogenerazione, secondo un modello basato sulla partecipazione dal basso. La vera novità dell'azienda è infatti quella dell'azionariato popolare: **in questa public company a capitale misto**, il 64% è posseduto dal Comune, mentre il restante 36% è in mano a circa 900 soci, di cui 500 abitanti di Peccioli, che partecipano attivamente alla conduzione dell'azienda e alla suddivisione degli utili. L'impianto – che gestisce circa 1000 tonnellate al giorno di rifiuti – porta al Comune 6 milioni di euro all'anno, con benefici, in termini di riduzione di tasse e tariffe, di ristrutturazione di scuole e miglioramento dei servizi, quantificabili in circa 2 mila euro annui per famiglia. Quella di **Peccioli** è quindi la storia di una comunità che ha superato la sindrome *del Not In My Back Yard*, trasformando una *diminutio*, grazie ad un **governance virtuosa**, in un'occasione di crescita economica e sociale del territorio. Belvedere è infatti anche un incubatore di progetti, idee innovative, sperimentazioni: da un *Ettaro di Cielo* - un parco

fotovoltaico a partecipazione popolare da 1000 KWp - fino al servizio DustBot, parte del progetto RoboTown. Un robot, su chiamata con sms, preleva i rifiuti differenziati, saluta il cittadino e si dirige verso i cassonetti. Nel 2004, su decisione del Comune di Belvedere Spa, è persino nata la Fondazione Peccioli, con il compito di occuparsi di cultura e arte *per* sul territorio. Ma non finisce qui. Ora la società è impegnata in un ambizioso progetto di riqualificazione sostenibile di 40 antichi casolari di campagna nel comune di Peccioli, circondati da 900 ettari di verdi colline con olivi e viti, che fin dall'epoca dei Medici facevano parte di una più ampia fattoria, *Le Serre*, in cui vivevano le famiglie contadine che si occupavano dei vari poderi. Il valore di questi casali sta nella loro posizione unica ed irripetibile, all'interno di un territorio agricolo incontaminato, capace di esprimere quel fascino toscano che è riconosciuto e apprezzato in tutto il mondo. Per il loro recupero saranno impiegati i materiali tipici della zona e della tradizione toscana come cotto e laterizi, ma al contempo saranno utilizzate le più moderne tecnologie costruttive per minimizzare l'impatto ambientale e per favorire l'efficienza energetica, ricorrendo alla geotermia, all'eolico e al fotovoltaico. Anche in questo caso, c'è l'intenzione di far ricadere sul territorio dell'Alta Valdera i frutti del progetto, denominato **Fondi Rustici, un grande bene comune**: dalla gestione dei cantieri - da affidare ad imprese locali evitando speculazioni immobiliari - ad un'operazione di finanziamento che privilegia i piccoli investitori locali. Ancora una volta, l'azienda punta sull'azionariato popolare per ricavare il denaro necessario alla ristrutturazione dei casolari, con l'obiettivo di metterne la metà sul mercato e trasformare l'altra metà in un polo turistico, creando occupazione e ricchezza sul territorio. Dal 24 marzo è attiva l'offerta pubblica di sottoscrizione mediante cui i cittadini possono acquistare le azioni di Fondi Rustici spa, la società costituita da Belvedere per gestire l'iniziativa. Il prezzo della sottoscrizione è di 1 euro per azione, ma per i residenti in provincia di Pisa è previsto uno sconto del 10%; ogni azione sottoscritta darà diritto all'assegnazione gratuita di un warrant *Fondi Rustici 2014-2017*, con il quale sarà possibile sottoscrivere una nuova azione ad un prezzo ridotto, chiedendo la conversione in qualsiasi momento da luglio 2014 fino a luglio 2017<sup>108</sup>. I risparmiatori che abitano in Valdera e nei Comuni vicini hanno l'opportunità di partecipare ad un progetto di sviluppo locale il cui obiettivo rimane quello di permettere a tutti di beneficiare delle sue ricadute economiche. L'iniziativa punta anche a valorizzare le professionalità locali e a coinvolgere appieno i progettisti, così come tutte le maestranze, chiamate ad offrire il loro contributo all'intera operazione di recupero.

L'esempio di Peccioli-Belvedere è interessante non solo per le ricadute economiche sul territorio, ma soprattutto perché ha dato vita a un **modello di partecipazione attiva** che ha trasformato il rapporto tra cittadini e amministrazione. Il tutto grazie alla condivisione degli obiettivi e a risultati concreti in termini di miglioramento delle infrastrutture e dei servizi, di cui la comunità trae profitto.

<sup>108</sup> La circolarità delle azioni è garantita dall'ammissione alle negoziazioni del mercato AIM Italia di Borsa Italiana che ne assicura nel contempo trasparenza e liquidità per gli investitori.

## 2.16. THE FIFTH ELEMENT PROJECT

È stato selezionato fra le 10 idee che cambieranno la vita a dieci milioni di persone da *Changemakers*, il programma di accelerazione d'impresa promosso da Telecom Italia ed Expo Milano 2015. L'obiettivo è in realtà molto più ambizioso: migliorare la quotidianità dei circa 60 milioni di bambini che, al mondo, soffrono di DSA, Disturbi dello Spettro Autistico. E con loro, aiutare anche le famiglie e i terapisti che li assistono. Stiamo parlando di The Fifth Element Project, la prima piattaforma di **terapia eLearning** per pazienti autistici basata sul movimento del corpo e su innovativi servizi di assistenza remota. A idearla sono stati quattro giovani ingegneri informatici pieni di talento e pronti a scommettere su una tecnologia al servizio dei più deboli. Sono Matteo Valeriani del Politecnico di Milano, Antimo Musone della II Università di Napoli, Antonio Vecchio dell'Università del Salento e Daniele Midi dell'Ateneo Roma Tre. Il progetto, nato dall'incontro con una terapeuta impegnata da tempo nel sostegno a pazienti autistici, prova a dare una risposta "tecnologica" alle esigenze di chi segue un bambino con questo disturbo, sempre più diffuso e dai contorni indefiniti. Concretamente, theFifth Element Project è una piattaforma di apprendimento che include una serie di attività interattive che possono essere programmate dal terapeuta e svolte dal paziente, sia nei centri specializzati che a casa, grazie all'ausilio di un semplice pc e di una connessione Internet. Il tutto a partire dalla tecnologia Kinect, una telecamera sensibile al movimento del corpo e in grado, quindi, di mappare i progressi del paziente. Visto il naturale interesse che i bambini mostrano verso la multimedialità, la piattaforma è uno strumento per supportare e integrare momenti educativi e riabilitativi attraverso il gioco. Coloro che utilizzano il software a casa possono svolgere le attività in completa autonomia, oppure essere seguiti dal terapeuta che può collegarsi a distanza, limitandosi a supervisionare o interagendo direttamente con il bambino. La funzionalità di **assistenza remota** permette di scambiare, in tempo reale, immagini, video, audio e informazioni sulla posizione del corpo, mentre tutti i progressi e i commenti che il terapeuta vuol comunicare ai genitori sono automaticamente salvati su un diario web che aiuta a monitorare il percorso del bambino e a pianificare le attività più efficaci per lui. Inoltre, la piattaforma è personalizzabile, aspetto non secondario se si considera che l'autismo include disturbi molto diversi tra loro. Proprio per questo, l'applicazione lascia la possibilità di intervenire su contenuti, aspetti grafici, livello di difficoltà e sull'utilizzo o meno della parola scritta. La figura del terapeuta resta centrale e non sostituibile. Ma il fatto che, una volta programmata, l'attività possa essere compiuta anche a casa, consente al bambino di fare terapia ogni giorno, non solo quando i genitori possono

portarlo in una struttura specializzata. Molti studi hanno infatti evidenziato che solo con un impegno terapeutico costante e frequente si possono ottenere significativi miglioramenti.

La sperimentazione di The Fifth Element è iniziata all'interno dell'Associazione Astrolabiodi Firenze e del Centro Benedetta D'Intinodi Milano, con ottimi risultati dati dalla risposta positiva dei piccoli pazienti e dalla possibilità di effettuare alcune attività con più soggetti contemporaneamente. Le indicazioni vengono utilizzate dai quattro ingegneri per perfezionare il software e aumentare il numero dei giochi disponibili. La piattaforma è stata pensata, fin da subito, in modo modulare ed estendibile per permettere, in futuro, che possa essere applicata anche ad altri disturbi.

Quella di The Fifth Element Project è anche la storia di **un'idea che cerca di farsi impresa**. Il team ha continuato caparbiamente a portare avanti il progetto, pur senza trovare fondi e finanziatori. Poi, nella primavera 2013, grazie al concorso *Changemakers* di Expo 2015, i 4 ingegneri hanno avuto accesso ad un programma di accelerazione di due mesi che li ha aiutati a migliorare gli aspetti di business, comunicazione e pianificazione. Il risultato è stato l'avvio di una start-up che, entro la fine del 2014, dovrebbe lanciare sul mercato la prima versione commerciale dell'applicazione, che ha costi contenuti rispetto a molte altre soluzioni disponibili. The Fifth Element Project sarà scaricabile gratuitamente dalle famiglie, a cui sarà richiesto un abbonamento mensile di soli 10€ per i servizi remoti. Per i terapeuti, sarà disponibile una versione dedicata per la gestione e la pianificazione delle attività dei pazienti. Il team ha intenzione di aprire il software alla comunità degli sviluppatori, in modo che ognuno possa creare e offrire programmi di riabilitazione specifici. Ai quattro ingegneri rimarrà la gestione della piattaforma, la vendita e il supporto. Il prodotto è progettato per una diffusione globale: molti nuovi centri in Italia e in altri Paesi sono interessati ad acquistarlo e utilizzarlo.

La storia di the Fifth Element Project dimostra come oggi la tecnologia possa avere un grande impatto sul modo di fare terapia, rendendola naturale, su misura dei bisogni di ognuno, ricca di dati e accessibile ovunque e in qualsiasi momento. Ma dimostra anche che, in Italia, gli elementi di base di un ecosistema dell'innovazione che funziona ci sono già. Bisogna però rafforzarli, promuovere i legami tra ricerca universitaria e investitori privati, trovare gli strumenti adatti per far crescere progetti validi.



## 2.17. SARDEX

Siamo entrati nell'epoca della sharing economy: in tempi di crisi e di risorse sempre più scarse, si sperimentano nuove forme di economia che vanno oltre il semplice concetto di possesso o proprietà. Tradizionali comportamenti di mercato, come il prestito e lo scambio, vengono reinterpretati in modalità inedite, grazie all'ausilio delle nuove tecnologie. Basti pensare al successo delle **monete complementari**, che permettono di effettuare transazioni utilizzando valute digitali. Nel mondo ce ne sono circa 5 mila, alcune sono controverse, altre invece stanno avendo un buon successo, spinte dal web e dalla fiducia reciproca, invece che da un'imposizione legale. Il fenomeno si è presto diffuso anche qui in Italia, grazie alla start-up **Sardex** che ha ideato un circuito di credito commerciale in cui si possono pagare beni e servizi grazie ad una moneta locale che esiste solo su Internet.

Tutto ha inizio in Sardegna nel 2006, quando quattro amici, Carlo Mancosu, Piero Sanna, Giuseppe e Gabriele Littera, preoccupati per il proprio futuro, ma non di meno per quello di un'economia sempre più disancorata dalla realtà, incominciano un intenso percorso di studio. Si interrogano sul ruolo svolto dalla moneta e dal credito per gli equilibri del sistema economico e per la dinamicità dell'impresa, alla ricerca di uno strumento che possa sostenere gli scambi e, al contempo, offrire alle aziende un canale di finanziamento supplementare. A motivarli c'è un'intuizione tanto semplice quanto fulminante: nei momenti di crisi economica a mancare non sono i prodotti da mettere in circolo. Ciò che latita è il denaro. Così i ragazzi si informano, confrontano le esperienze, passate e presenti, sperimentate in altri Paesi. L'ispirazione arriva da un evento lontano nel tempo ma da un luogo geograficamente vicino: la grande crisi del '29 e un innovativo circuito economico creato in Svizzera e chiamato Wir. Siamo agli inizi degli anni Trenta e un gruppo di imprenditori elvetici, a corto di liquidità, dà vita a quello che viene chiamato "conto di compensazione": nient'altro che un registro su cui vengono indicati debiti e crediti. Da quell'esperienza nasce una rete che oggi rappresenta 65 mila aziende locali. I quattro ragazzi si convincono che il modello Wir possa essere replicato, con le modifiche del caso, anche in Sardegna. Così da un registro cartaceo passano a uno elettronico e nel luglio del 2009 varano il Sardex, la prima moneta complementare italiana. All'inizio la valuta viene accolta come il solito tentativo, a metà tra disperazione e creatività, di fronteggiare la crisi economica: ci vogliono nove mesi per mettere a segno la prima transazione. Da allora è un crescendo continuo, come testimoniano i numeri: **2000 soggetti** - imprese, professionisti e onlus - che si sono scambiati, nel solo 2013, l'equivalente di 15 milioni di euro e che arriveranno, nel 2014, a quota 36 milioni.

Come funziona, in pratica, questo sistema? Il Sardex è una **camera di compensazione di beni e servizi** all'interno della quale le aziende comprano ciò di cui hanno bisogno e lo ripagano vendendo il proprio prodotto (o servizio) alla comunità. È un mercato complementare e parallelorispetto a quello

tradizionale, dove tutte le compravendite avvengono proprio con il Sardex, un'unità di conto digitale dal valore di un euro che misura debiti e crediti all'interno del circuito. L'offerta va dai servizi all'impresa e alla persona (consulenti, commercialisti, avvocati, pulizie uffici, informatica, cancelleria, trasporti, auto) fino a comprendere tutti i beni: alimenti, salumi, formaggi, vini, abbigliamento, gomme per l'auto e via dicendo. Per entrare nel circuito, un'azienda interessata non deve far altro che inviare la richiesta tramite il modulo online e prendere un appuntamento con il team di Sardex, a cui spetta il compito di verificare che nel mercato ci sia un'effettiva richiesta del bene o del servizio offerto. Se viene accettata, l'impresa paga una quota di ingresso e un canone annuale in base al fatturato<sup>109</sup> e da quel momento è libera di muoversi alla ricerca di qualsiasi risorsa gli altri iscritti possono offrire e valutare in che modo ottenere i crediti necessari per ripagarla. Ogni transazione comporta accordi differenti che possono coinvolgere anche pagamenti in euro. Nel canone annuale sono compresi altri servizi: un'area broker con dieci professionisti che assistono le imprese in ogni momento; un portale di informazioni, un magazine interno e un servizio di newsletter per far circolare le informazioni più facilmente, un conto online e soprattutto l'attività di networking nell'intero territorio sardo, con incontri tra le aziende già nel circuito e quelle che potrebbero entrarvi, per ampliare la rete.

A spingere le imprese ad aderire al circuito sono motivazioni di diversa natura. Da un lato, la mancanza di liquidità generata dalla crisi costringe molti imprenditori a rimandare, quando non ad annullare definitivamente, piccoli e grandi investimenti – l'acquisto di un nuovo macchinario o di un nuovo capannone, l'arredo di un negozio, l'adozione di un nuovo programma informatico – nel quadro di un difficile accesso al credito bancario. Con Sardex, invece, le aziende possono realizzare i propri progetti, pur senza disporre di liquidità, grazie ad una forma di credito priva di interessi. Inoltre, in un momento di calo dei consumi, entrare nel circuito significa aumentare le possibilità di arrivare a nuovi clienti e di incrementare il fatturato. Sardex finisce così per disegnare un nuovo spazio economico, nel quale si combinano domanda e offerta che, altrimenti, non avrebbero modo di incontrarsi. Al di là delle considerazioni di natura economica, altro aspetto non secondario è quello sociale. Il circuito è anche una **piattaforma relazionale**: gli scambi commerciali creano rapporti tra le persone, incentivano la fiducia reciproca e lo spirito di comunità. Sardex.net è un modo nuovo di ripensare l'economia locale: interconnessa, collaborativa, sostenuta dalla forza del territorio e da una ritrovata coesione sociale. All'interno del circuito le aziende si finanziano reciprocamente a tasso zero, la ricchezza rimane nell'isola e si prediligono le produzioni locali.

Dal punto di vista normativo, non esistono divieti all'utilizzo di monete diverse da quelle ufficiali, per cui la valuta complementare può circolare liberamente con il solo limite della necessità di essere accettata dalla controparte. All'interno del sistema, le tasse si pagano e naturalmente in euro. Ogni

<sup>109</sup> La quota è mediamente di 1000 euro, ma una no-profit può pagarne anche meno di 400 e una grande azienda con centinaia di dipendenti fino a 4500.

transazione ha bisogno del numero di ricevuta, scontrino o fattura fiscale che certifichi la regolarità dell'acquisto o cessione di bene o servizio. Tutto è alla luce del sole, tutto è tracciato.

La start up - che ora conta venti dipendenti e un fatturato di oltre un milione di euro nel 2013 - è sbarcata sulla Penisola, replicando il circuito e "coniando" nuove monete: Tibex (Lazio), Marchex (Marche), Piemex (Piemonte), Liberex (Emilia Romagna), fino al Samex del Sannio, una zona appenninica a cavallo tra la Campania, Molise e Abruzzo. L'obiettivo è coprire tutto il territorio entro il 2015.

Il progetto è destinato a espandersi. Al circuito attualmente possono aderire, oltre alle aziende, anche i dipendenti delle stesse, a cui è consentito comprare beni e servizi all'interno della rete, tramite anticipazioni di stipendio, bonus o premi di produzione che, anziché essere pagati in euro, vengono pagati in Sardex. I quattro fondatori stanno ora pensando di aprire la piattaforma anche ai privati, coinvolgendo direttamente i cittadini in questo meccanismo di sostegno all'economia locale.

## 2.18. SLOW FOOD

Ci sono organizzazioni in grado di lanciare visioni inedite e nuove interpretazioni di significati che generalmente sono in contrasto con la cultura dominante e istituzionalizzata. In questo modo, mettono in atto sperimentazioni e anticipano nuove tendenze. Un esempio italiano, ma di portata globale, è Slow Food, organizzazione internazionale fondata nel 1986 da Carlo Petrini per promuovere una concezione dell'alimentazione in opposizione ai fast food di bassa qualità e al cibo come commodity, con l'obiettivo di rendere le persone più responsabili e coscienti riguardo a ciò che mangiano, sia in termini di sapori che di storia dei prodotti. Slow Food, guardato all'inizio con superficialità e sufficienza da molti, ha cambiato radicalmente il modo di pensare al cibo, attraverso una narrativa multidisciplinare in cui il tema dell'alimentazione incrocia quello dell'agricoltura di qualità, dell'ambiente, della dignità del lavoro, della tutela dei saperi tradizionali. *Buono, pulito e giusto*: la dimensione del piacere, estetica, e, insieme, etica. Attorno a questo **nuova semantica del cibo** (e dell'agricoltura), l'organizzazione ha creato non solo un movimento internazionale - che coinvolge oggi 130 Paesi e 80.000 persone, di cui 40.000 solo in Italia - ma anche **economia**. Una scommessa culturale che non sarebbe stata possibile senza le qualità visionarie di Carlo Petrini, Carlin per gli amici, capace di guardare con gli occhi diversi al mondo, senza perdere mai, neanche per un istante, il contatto con le sue Langhe.

Uno dei nodi principali della rete Slow Food è rappresentato dai **presidi**, nati a tutela dei piccoli produttori e dei prodotti artigianali di qualità. Patrimoni importanti di saperi e di esperienze, i presidi in Italia sono circa 224 e coinvolgono oltre 1600 persone tra contadini, pescatori, norcini, casari, fornai,

ognuno dei quali contribuisce, con la propria attività, a proteggere alimenti e specie animali e vegetali che altrimenti avrebbero rischiato l'estinzione. Il tutto attraverso pratiche produttive eco-sostenibili e con un approccio etico al mercato. I presìdi hanno aiutato centinaia di produttori a proseguire la propria attività, favorendo il contatto con consumatori interessati alla qualità e sono diventati un modello anche per molte comunità del cibo in altre parti del mondo (anche al di fuori del circuito Slow Food). Da questa esperienza è nata quella dei **mercati della terra**, una rete internazionale di mercati contadini creati secondo linee guida che seguono la filosofia Slow Food: dagli Stati Uniti al Mozambico, dall'India al Libano. Gestiti collettivamente, sono luoghi di incontro in cui i produttori locali presentano prodotti di stagione direttamente ai consumatori, a prezzi giusti e garantendo metodi di produzione sostenibili per l'ambiente. Inoltre, preservano la cultura alimentare delle comunità locali e contribuiscono a difendere la biodiversità. I mercati della Terra sono riservati solo a produttori selezionati: in particolare ai piccoli agricoltori locali, quelli che fanno più fatica a confrontarsi con il circuito della grande distribuzione, ma la cui dimensione aziendale permette spesso di presentare prodotti di qualità. In Italia, Milano e Bologna sono gli esempi più clamorosi di quanto questi mercati abbiano attratto molti consumatori e messo in circolo energie e progetti. Altre reti di mercati sono nate in seguito, come quella della Coldiretti che va sotto la sigla di Campagna Amica e incontra un buon successo nelle principali città italiane, anche se ha regolamenti meno rigidi. Questo a dimostrazione di come le buone idee abbiano le gambe lunghe e tendano a diffondersi anche al di fuori degli ambiti in cui hanno avuto origine. Slow Food ha innescato una vera e propria rivoluzione culturale che ha creato una nuova generazione di consumatori più consapevoli - disposti a pagare di più pur di acquistare prodotti garantiti - e quindi, anche un nuovo mercato per il made in Italy di qualità. Basti pensare al ruolo che l'organizzazione e la domanda di cibo sano da essa alimentata hanno avuto nell'ispirare il **business model di Eataly**. Lo store del gusto, mettendo in rete i piccoli artigiani dell'agroalimentare, ha reso accessibili al grande pubblico, a prezzi ragionevoli, i prodotti della tradizione enogastronomica italiana, grazie alla creazione di un rapporto diretto fra produttore e distributore, e ispirandosi a parole chiave come sostenibilità, responsabilità e condivisione. I consumatori hanno risposto positivamente, come dimostrano i 16 punti vendita in tutto il mondo, i 300 milioni di euro di fatturato e i circa 30 mila dipendenti del gruppo. Non è un caso quindi che Slow Food abbia accettato il ruolo di consulente strategico di Eataly, individuando in questo progetto una forma moderna e innovativa di distribuzione alimentare, da affiancare ai progetti di filiera corta sostenuti in tutto il mondo. L'organizzazione si occupa di indicare i potenziali futuri fornitori, scelti mediante adeguati criteri di selezione; di ideare l'attività formativa e curare i contenuti del materiale didattico; di monitorare costantemente la qualità dell'offerta, di proporre, in collaborazione con Eataly, eventi di educazione del gusto. Il marchio con la chiocciola ha incrociato anche la Feltrinelli, impegnata nel progetto ambizioso di trasformare le librerie in luoghi di incontro e socialità, dove la cultura si declina in tante attività diverse, a partire proprio dal cibo di qualità, diventato ormai elemento di attrazione per un pubblico sempre più vasto.

Per il lancio del format RED, la nuova catena di librerie-ristoranti, la Feltrinelli sta collaborando con l'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche, fondata proprio da Slow Food. L'obiettivo è dar vita a dei luoghi che sappiano, da un lato, godere delle economie di scala che derivano dalla replicabilità di un modello, e dall'altro, siano in grado di mantenere, nelle diverse città in cui vengono aperti, un saldo legame con la cultura alimentare e gastronomica del territorio.

Dal locale al globale il passo è breve. È anche merito della rivoluzione lenta di Slow Food se il **cibo italiano piace sempre di più**, soprattutto fuori dai confini nazionali, come dimostrano i numeri. Nonostante l'erosione di quote di mercato generata dall'italian sounding, ossia dal cibo italiano taroccato, dal Parmesan statunitense ai formaggi Asiago prodotti nel Wisconsin, le esportazioni di prodotti agroalimentari italiani volano all'estero: con un aumento del 38 per cento dall'inizio della crisi, hanno raggiunto nel 2013 il record storico di 33,4 miliardi di euro<sup>110</sup>. Merito dei paesi storici di sbocco come l'Europa e gli Stati Uniti, ma anche di nuovi mercati come Emirati Arabi, Russia e Sud Africa. Il prodotto Made in Italy più esportato è il vino che, nel 2013, ha registrato il record storico delle vendite, raggiungendo un valore attorno ai 5 miliardi di euro, ma rilevanti sono anche le spedizioni all'estero di ortofrutta, pasta, olio di oliva e formaggi. L'Italia vince sul mercato globale anche grazie al primato continentale in termini di sicurezza alimentare, visto che soltanto lo 0,3% dei prodotti presenta tassi di residui chimici oltre i limiti consentiti.

La filosofia di Slow Food è arrivata anche sugli scaffali della grande distribuzione tradizionale che ha compreso il valore dell'agroalimentare di qualità e del territorio. Pioniera è stata la Coop nel lanciare e promuovere sui suoi scaffali i prodotti buoni, puliti e giusti dell'organizzazione, a cui di recente si è aggiunto un accordo tra Ipercoop Sicilia e Presìdi siciliani. Altro indicatore importante è la diffusione del biologico, basti pensare alla nascita delle *private label*: Auchan Bio (150 referenze)<sup>111</sup>, Sì! Naturalmente di Billa (100 referenze), Carrefour Bio(235 referenze), Conad il Biologico(50) Vivi Verde Coop(475 referenze, inclusi cosmetici, per i quali Lav certifica non essere stati testati sugli animali), Despar Bio,Logico (105), Esselunga Bio (250 referenze), Natura Chiama Selex (44 referenze), NaturaSì I Prodotti della Natura(82). Oltre al biologico, c'è la filiera corta: nove aziende della GDO su dieci hanno battezzato linee di prodotti (food) regionali; altrettante si approvvigionano da fornitori locali. E c'è il fair trade: il 75% vende, tra i propri scaffali, prodotti del commercio equo e solidale. Coop, con la linea Solidal, offre 242 prodotti certificati Fairtrade.

Ma non finisce qui. Il pensiero visionario di Carlin Petrini ha anche contribuito ad anticipare e promuovere una **nuova cultura legata alla vita agricola**, favorendo il ritorno alla terra di tantissimi giovani. Da qualche anno si registra un profondo cambiamento rispetto al passato, quando la campagna era considerata spesso sinonimo di arretratezza e ritardo culturale rispetto alla città. Oggi invece, la

<sup>110</sup> Dati Coldiretti

<sup>111</sup> Dati Bio Bank riferiti al 2012.

vecchia agricoltura è ritornata in auge, persino rispetto a lavori magari più *cool* e moderni, ma più stressanti e meno sicuri: il 54 per cento dei giovani dai 18 ai 34 anni, a differenza delle generazioni che li hanno preceduti, oggi preferirebbe gestire un agriturismo piuttosto che lavorare in una multinazionale (21%) o fare l'impiegato in banca (13%)<sup>112</sup>. Venute meno le garanzie del posto fisso che caratterizzavano queste occupazioni, sono emerse tutte le criticità di lavori che in molti considerano ripetitivi e poco gratificanti rispetto al lavoro in campagna. Si tratta di una vera rivoluzione culturale evidente anche dal boom di iscrizioni universitarie: nell'anno scolastico 2013-2014, 60 mila studenti, su un totale di 262 mila, hanno scelto un indirizzo legato all'agricoltura, all'enogastronomia e all'ospitalità alberghiera. Quasi 1 impresa agricola su 3 è nata negli ultimi dieci anni, a dimostrazione di un profondo rinnovamento che si è verificato nell'agricoltura italiana<sup>113</sup>. E gli effetti si fanno sentire anche sugli agriturismi presenti in Italia, il cui numero negli ultimi dieci anni è aumentato del 57 per cento e ha raggiunto la cifra record di 20.474, il più alto di sempre<sup>114</sup>.

## 2.19. VIA PADOVA 36

La questione abitativa è oggi un tema più che mai attuale. Complice un periodo di forti squilibri nel mercato immobiliare ed una serie di altri fattori legati alla crisi economica, si è assistito ad una progressiva estensione della vulnerabilità abitativa anche a fasce di popolazione tradizionalmente non toccate da questo tipo di problemi, sia in forma temporanea che prolungata nel tempo. Si tratta dei cosiddetti *outsiders*, persone che hanno redditi troppo alti per accedere all'edilizia popolare ma insufficienti per ricorrere al mercato privato. L'intervento pubblico, già indebolito precedentemente da un graduale disinvestimento dello Stato, è apparso debole di fronte a queste nuove sfide e a questi nuovi bisogni "scoperti". Non a caso, nel corso degli ultimi dieci anni, il tema dell'**housing sociale** è diventato terreno fertile per la sperimentazione di nuovi modelli di governance che vedono un maggiore coinvolgimento di soggetti eterogenei - provenienti dal settore privato, dal Terzo settore e dal mondo delle Fondazioni - nella produzione di interventi residenziali per categorie sociali deboli o altre fasce di popolazione con disponibilità economiche maggiori. Questi nuovi attori sostituiscono o affiancano lo Stato sia nel finanziamento che nella gestione di diverse iniziative<sup>115</sup>. Un esempio è Via

<sup>112</sup> Dati Coldiretti-Ixe

<sup>113</sup> Dati Unioncamere – Osservatorio imprenditorialità giovanile

<sup>114</sup> Dati Coldiretti-Ixe

<sup>115</sup> Ferrera F., Maino F., 2013, *Primo Rapporto sul Secondo Welfare In Italia*, Centro Ricerche e Documentazione Luigi Einaudi.

Padova 36, un progetto di housing sociale realizzato attraverso il recupero e la valorizzazione di uno stabile d'epoca abitato, situato nel cuore del quartiere di Via Padova, a Milano.

All'origine di ViaPadova36 c'è una vera e propria joint-venture di territorio. Il progetto rappresenta infatti lo sviluppo di *Maisondumonde36*, iniziativa ideata e avviata nel 2011 da Fondazione Cariplo, in collaborazione con Fondazione Housing Sociale e realizzata dal Fondo Immobiliare di Lombardia – Comparto Uno, il primo fondo etico italiano dedicato al social housing, gestito da Polaris Real Estate Sgr Spa. Un ulteriore finanziamento è arrivato dalla Regione Lombardia per la realizzazione di 15 appartamenti destinati a famiglie italiane e straniere che non riescono ad accedere agli alloggi a prezzi di mercato. Dalla fine del 2013, è entrata a far parte della squadra anche Abitare Sociale Metropolitan<sup>116</sup> - un'impresa sociale costituita da un insieme di consorzi e cooperative - che ora gestisce l'intero edificio, oltre ad essere proprietaria di due unità commerciali e dei corpi scala C e D dello stabile. Quello di via Padova è quindi un modello di **governance ibrida**, in cui soggetti differenti, pubblici e privati, cooperano e producono servizi, suddividendo utili e oneri e sostituendo la precedente logica top-down con quella del networking. In questa rete, la cooperazione sociale e i consorzi, grazie al radicamento di cui godono sul territorio, svolgono un ruolo di sostegno e infrastruttura, mentre il pubblico, senza perdere la propria identità, regola e facilita il processo decisionale tra i diversi attori privati. Si supera così la logica dell'edilizia residenziale pubblica, in cui lo Stato gestisce in modo quasi esclusivo l'offerta di alloggi popolari, per passare ad un approccio multi-stakeholder in cui l'ente locale promuove gli interventi abitativi, delegando al mercato privato una parte del finanziamento e al Terzo settore la gestione degli aspetti sociali<sup>117</sup>.

Via Padova 36 rappresenta anche il tentativo di rispondere ai nuovi bisogni abitativi non costruendo più alloggi, ma rigenerando un immobile esistente da affittare a canone calmierato e promuovendo l'integrazione tra famiglie italiane e straniere, tra giovani e anziani. Negli ultimi anni, infatti, il quartiere ha vissuto una trasformazione urbana importante, diventando un crocevia di popolazioni che hanno fatto di via Padova una delle vie più multietniche della città e anticipando in qualche misura processi che si sono poi verificati in altre zone di Milano. La ristrutturazione dell'edificio, **iniziata a dicembre del 2011 e conclusasi a gennaio 2014**, ha permesso di ricavare 50 alloggi di varie metrature e tagli, da offrire in affitto a canoni calmierati a giovani coppie e famiglie italiane e straniere in difficoltà economica, o come residenza temporanea per persone alla ricerca di soluzioni abitative a basso costo (lavoratori in trasferta o in mobilità, lavoratori precari, studenti e ricercatori, giovani interessati a esperienze formative o di lavoro, parenti o amici di degenti

<sup>116</sup> È un'impresa sociale, nata nel 2013, i cui soci sono attori da tempo impegnati nel settore dell'housing sociale. Ne fanno parte Consorzio Sistema Imprese Sociali – SIS, Consorzio Farsi Prossimo, Cooperativa sociale Chico Mendes onlus, Cooperativa sociale La strada onlus.

<sup>117</sup> Ferrera F., Maino F., 2013, *Primo Rapporto sul Secondo Welfare In Italia*, Centro Ricerche e Documentazione Luigi Einaudi.

ospedalieri), oltre che per ospitare inquilini già residenti. Il recupero dell'edificio ha tenuto conto delle caratteristiche storiche del fabbricato e ne ha preservato gli elementi decorativi; inoltre ha permesso di migliorarne le proprie prestazioni energetiche, acquisendo la classe B Cened.

Housing e integrazione, ma anche **socialità, commercio equo e cultura**: Via Padova 36 è un esempio delle potenzialità aggregative e innovative dei consorzi quando escono dalla propria dimensione originaria per promuovere servizi "nuovi". Ne è un esempio SHARE, il primo negozio di abbigliamento di qualità di seconda mano con finalità sociali, che ha aperto a marzo 2014 al piano terra di via Padova 36 ed è gestito dalle cooperative del Consorzio Farsi Prossimo, uno dei fondatori di Abitare Sociale Metropolitano. I proventi dell'attività commerciale contribuiranno a sostenere progetti sociali a beneficio di persone fragili della città di Milano<sup>118</sup>. Per il suo carattere innovativo, il progetto è stato sostenuto, nella fase di avvio, da London Stock Exchange Group Foundation, dalla fondazione di Borsa Italiana e da Fondazione Cariplo, nell'ambito del programma di matching fund IPO SOLIDALE. Prossimamente sarà aperto un altro esercizio commerciale, *Il Laboratorio del caffè* che verrà gestito dal consorzio fondato dalle cooperative sociali Chico Mendes, Vestisolidale e Bee4. In questo negozio verrà distribuita una innovativa capsula di caffè del commercio equo e solidale completamente riciclabile. L'edificio presenta anche due cortili interni, dove poter promuovere attività con i residenti e aperte al quartiere e al resto della città. Queste iniziative saranno coordinate da Abitare Sociale Metropolitano e saranno ideate e realizzate attraverso modalità di progettazione partecipata con gli abitanti di Via Padova 36 e mediante l'ascolto del quartiere e il lavoro di rete con le organizzazioni che si avvicineranno al progetto.

<sup>118</sup> L'intero progetto di SHARE e il suo indotto permettono di dare lavoro a persone svantaggiate (ex carcerati, disabili, rifugiati politici, donne fragili) delle cooperative sociali promotrici



## 2.20. WELFARE ITALIA SERVIZI

Il futuro del welfare passa dagli **ibridi**, una nuova tipologia di impresa sociale che combina forme giuridiche, attività, modelli di business e di governance provenienti da ambiti diversi, sia profit che non profit<sup>119</sup>. Lo hanno capito le cooperative che sempre di più, negli ultimi anni, hanno promosso la nascita di joint-ventures di territorio in cui diversi attori mobilitano risorse e condividono responsabilità in vista di obiettivi comuni. Si tratta di iniziative che nascono dal basso, ma sono orientate al mercato; perseguono chiari scopi sociali ma utilizzano spesso modelli societari diversi dal non profit; aprono il sistema di governance pur essendo ad elevata intensità di capitale<sup>120</sup>. È il caso di Welfare Italia Servizi, società fondata dal Gruppo Cooperativo CGM nel settore sanitario, che oggi conta 19 poliambulatori specialistici diffusi sul territorio e punta ad arrivare a 130 entro 5 anni. È una Srl, nata nel 2009, con 1 milione e 700mila euro di capitale versato (e vincoli precisi di non redistribuzione degli utili), la cui compagine azionaria include Intesa San Paolo, Banco Popolare e Cassa di Risparmio di Torino (Fondazione Sviluppo e Crescita-CRT). La natura ibrida dell'azienda è riconducibile principalmente alla sua forma giuridica: in quanto società a responsabilità limitata, l'azienda unisce una logica **market-oriented alla vocazione solidaristica** che deriva dalla stretta collaborazione con le cooperative sociali radicate sul territorio. Non a caso, gli utili netti risultanti dal bilancio vengono accantonati in un'apposita riserva utilizzata per finanziare l'avvio e lo sviluppo di nuove iniziative.

Qualità dei servizi, tempi di attesa minimi e tariffe accessibili - fino al 30% più basse di quelle medie sul mercato - sono le parole d'ordine di Welfare Italia, un vero franchising della salute che opera nelle 4 filiere della cosiddetta sanità leggera: medicina polispecialistica, odontoiatria, assistenza psicologico, riabilitazione (fisioterapia, logopedia e tutto ciò che riguarda il recupero di abilità). Il modello di business è quello dell'affiliazione commerciale, che individua le condizioni di sostenibilità e di replicabilità delle iniziative a livello nazionale, attivando servizi e strumenti a sostegno della nascita e dello sviluppo di nuovi Luoghi di Cura. L'idea che sta dietro a Welfare Italia Servizi è quella di diffondere a livello nazionale le esperienze eccellenti emerse nell'ambito della cooperazione sociale, "industrializzandole", per fronteggiare la difficile situazione del mondo sanitario. A fronte di un

<sup>119</sup> Tognetti M., Venturi P., *La Produzione di valore nell'era dell'ibridazione*, Co-edizione LAMA Development and Cooperation Agency e AICCON, Ottobre 2013.

<sup>120</sup> Venturi P., Zandonai F., *Ibridi, un nuovo patto coi territori*, in Vita, N°11/2013

aumento dei bisogni della popolazione, si assiste all'innalzamento dei costi per l'accesso alle cure, al minor potere di acquisto delle famiglie e alla generale fatica delle istituzioni pubbliche a reperire risorse e a garantire tempi certi. Una situazione che, in questi tempi di crisi economica, è diventata ancora più insostenibile. Secondo alcune stime recenti, nel 2013, 5.5 milioni di famiglie italiane hanno rimandato o addirittura hanno dovuto rinunciare alle cure dentistiche<sup>121</sup>. Allo stesso modo, 4,7 milioni di famiglie hanno rinunciato o posticipato visite specialistiche e 2,9 milioni si sono trovate costrette a rinviare l'esecuzione di esami di laboratorio<sup>122</sup>. In questo contesto, si apre uno spazio in cui l'impresa sociale, strutturata, può svolgere un importantissimo ruolo, promuovendo un nuovo modello di **welfare ibrido** che coniuga coesione sociale e imprenditorialità. Welfare Italia ha scelto di seguire questa strada, non ponendosi in alternativa al sistema pubblico, ma integrando l'offerta di servizi sanitari del territorio. L'obiettivo è costruire una terza via tra pubblico e privato, tenendo insieme costi accessibili e qualità, per esempio puntando sull'ascolto del paziente, un fattore critico sia nella sanità pubblica, sia in quella privata. I centri di Welfare Italia Servizi si propongono come autentici "consultori della cura" e del counseling familiare: non soltanto luoghi di guarigione, ma anche di condivisione del cammino di cura, che si fanno carico dei bisogni manifesti e latenti di chi si rivolge al medico.

Quella dell'ibridazione è una sfida che il **Consorzio CGM**, la più grande rete di imprese sociali in Italia, ha pienamente colto, come dimostrano i numeri. Oltre a Welfare Italia Servizi, si contano altri 73 ibridi organizzativi che nel corso del 2012 hanno svolto attività e servizi in 16 regioni italiane, per un valore economico di 50,7 milioni di euro<sup>123</sup>. **Molti di questi hanno costituito imprese sociali nuove, fondazioni o soggetti profit, scegliendo per la prima volta una forma giuridica diversa dal consorzio e dalla cooperativa sociale.** Il 19% è rappresentato da start-up, il 42% è in fase di espansione e il 35% è in fase di consolidamento<sup>124</sup>. Questo significa che la nuova stagione della cooperazione è solo all'inizio e che gli spazi di crescita sono enormi, soprattutto se si considera che il welfare tradizionale non riesce più a fornire risposte adeguate ai bisogni sociali, specie a quelli emergenti. Ibridare e innovare il welfare significa, come detto, allargare lo spettro delle forme giuridiche utilizzabili, al di là di quelle tradizionali, anche per aumentare la capacità di attrarre risorse<sup>125</sup>. Significa innovare la governance e ristrutturare servizi nella prospettiva di uno sviluppo di comunità e spaziare in settori ancora ampiamente inesplorati dall'economia sociale: energie rinnovabili e housing sociale, filiere gastronomiche e artigianali locali, turismo e cultura. Il Gruppo Cooperativo CGM continua a rappresentare un incubatore di innovazione e, allo stesso tempo, una risorsa per l'economia del Paese. In un periodo di forte crisi, il triennio 2010-12, l'occupazione nelle 949 cooperative e 74 consorzi

<sup>121</sup> Aiop – Associazione Italiana ospedalità privata, *11° Rapporto Ospedali e Salute*, 2013.

<sup>122</sup> Ibidem

<sup>123</sup> Dati AICCON

<sup>124</sup> Ibidem

<sup>125</sup> Ibidem

territoriali è cresciuta del 3%. Per garantire i servizi essenziali di welfare a oltre 900.000 famiglie italiane, CGM impegna quotidianamente 43.011 lavoratori, di cui 68% donne e 7% stranieri. Forte della tenuta della sua rete, il consorzio affronta il futuro puntando ancora di più su nuovi modelli di impresa e superando la tradizionale omogeneità di governance e dei settori di intervento.