

Coesione è Competizione  
Nuove geografie della produzione  
del valore in Italia



I Quaderni di Symbola

Coesione è Competizione  
Nuove geografie della produzione  
del valore in Italia

COORDINAMENTO

**Giuseppe Tripoli** Segretario generale Unioncamere

**Marco Frey** Presidente Comitato scientifico Fondazione Symbola

**Fabio Renzi** Segretario generale Fondazione Symbola

**Domenico Sturabotti** Direttore Fondazione Symbola

**Alessandro Rinaldi** Dirigente Si.Camera

**Domenico Mauriello** Unioncamere

**Aldo Bonomi** Direttore Consorzio AASTER

**Matteo Caroli** Direttore del Centro di Ricerche sull'Innovazione Sociale – Luiss Business School

**Carlo Montalbetti** Direttore Comieco

**Nando Pagnoncelli** Presidente Ipsos

**Paolo Venturi** Direttore AICCON

GRUPPO DI LAVORO

**Andrea Alemanno** Group Director Ipsos

**Gabriele Caramellino** Ufficio Ricerche Fondazione Symbola

**Sara Consolato** Ufficio Ricerche Fondazione Symbola

**Fabio Di Sebastiano** Ufficio Studi Economici e Statistici Si.Camera

**Daniele Di Stefano** Ufficio Ricerche Fondazione Symbola

**Eliana Farotto** Responsabile Ricerca e Sviluppo Comieco

**Giovanni Ferri** Professore Ordinario Università LUMSA

**Albino Gusmeroli** Ricercatore AASTER

**Mirko Menghini** Ufficio Studi Economici e Statistici Si.Camera

**Marco Pini** Ufficio Studi Economici e Statistici Si.Camera

**Roberta Pisa** Comunicazione ed eventi Fondazione Symbola

**Sara Rago** Ricercatrice AICCON

**Stefano Scaccabarozzi** Ufficio Studi Economici e Statistici Si.Camera

**Romina Surace** Ufficio Ricerche Fondazione Symbola

PROGETTO GRAFICO

**Etaoin Shrdlu Studio**

ISBN 9788899265083

REALIZZATO DA



PARTNER



SPONSOR



## PREMESSA

6

## NUOVE GEOGRAFIE DELLA PRODUZIONE DEL VALORE

14

## NUMERI

48

## I CASI

78

## PREMESSA

*Fino a oggi, tutti i popoli sono periti per mancanza di generosità: Sparta sarebbe sopravvissuta più a lungo se avesse interessato gli iloti alla sua sopravvivenza. Viene il giorno che Atlante cessa di sostenere il peso del cielo e la sua rivolta squassa la terra. Avrei voluto allontanare il più possibile, evitarlo se si poteva, il momento in cui i barbari dall'esterno, gli schiavi dall'interno si sarebbero avventati su un mondo che si pretende essi rispettino da lontano o servano dal basso, ma i cui benefici sono a loro interdetti. Tenevo a che la più diseredata delle creature, lo schiavo che sgombra le cloache delle città, il barbaro che si aggira minaccioso alle frontiere, avessero interesse a veder durare Roma. Adriano*

In *Memorie di Adriano*, Marguerite Yourcenar

Per affrontare la crisi, quella economica che si sta chiudendo, quella portata dalla Brexit e quelle che verranno, e per cogliere le opportunità di un momento storico 'liquido', per citare Bauman, il Paese deve ricorrere alla sue migliori risorse: i tanti talenti che le maglie larghe delle analisi economiche internazionali non raccolgono e a volte negano. Un'Italia che fa l'Italia, che combatte, resiste e compete, spesso tra enormi difficoltà, grazie a una combinazione unica di memoria del passato e voglia del futuro, di competitività e coesione sociale, di resilienza che è fatta di legami territoriali e beni comuni, di equità e giustizia sociale, di collaborazione, solidarietà e innovazione. Un'Italia in equilibrio tra tradizioni e innovazione, ricca di saper fare artigiano che abbraccia ricerca, cultura, bellezza e raccoglie le sfide del web e delle nuove tecnologie. Un'Italia che fa l'Italia senza lasciare indietro nessuno

e, anzi, trovando nuova forza nel viaggiare uniti, nel tenere insieme le diversità e persino le debolezze. Un'Italia dall'economia più a misura d'uomo: come quella cui allude Papa Francesco quando ci invita a combattere contro la cultura dello scarto per costruire una società più inclusiva.

Per far questo è necessario leggere il Paese non solo nei suoi punti deboli — che conosciamo: il debito pubblico, le diseguaglianze sociali, l'economia sommersa e quella criminale, il Sud che resta indietro e la burocrazia spesso inefficace e soffocante — ma nei suoi punti di forza. Quell'Italia che, sfidando tutti i pronostici, è protagonista europea nell'economia circolare, nella green economy e nella riduzione delle emissioni climalteranti, con primati nel surplus manifatturiero (una delle sole 5 nazioni al mondo con un surplus sopra i 100 miliardi di dollari).

Un'Italia più competitiva, più resiliente e più giusta, è l'Italia che raccontiamo in *Coesione è competizione*: in cui quella vocale che fa da ponte tra due concetti ritenuti distanti se non antitetici, qui sancisce non solo un legame ma un collegamento sostanziale, che oltre la semplice coesistenza arriva nel nostro modello di economia e di società fino all'identificazione.

In questa sua seconda edizione, *Coesione è competizione* prova a leggere il rapporto tra economia e società unendo lo zoom e il grandangolo. Perché la competitività dell'Italia risiede anche nel welfare delle grandi e piccole imprese, nel rispetto e nella valorizzazione dei lavoratori, nella contaminazione tra valore economico e valore sociale, nella relazionalità; sta nella capacità delle multinazionali tascabili e delle start up di trarre vigore dai territori e dalle comunità e di trainarli nel proprio cammino verso il mondo; nelle dinamiche partecipative e nella cultura della cittadinanza; nelle consuetudini antiche che alimentano parte della sharing economy; nella fitta rete di relazioni strutturali del miglior made in Italy — tra produttori, fornitori, consumatori — alimentate e arricchite anche grazie al web e ai social network che creano nuovi

ruoli. Come il consumatore che accompagna l'impresa nel progettare nuovi prodotti anche attraverso il “voto con il portafoglio”, per dirla con Leonardo Becchetti. La competitività trova il suo humus anche nell'azione dei volontari, nell'iniziativa dei gruppi territoriali, alimentata anche da misure come il baratto amministrativo, apprezzato, secondo un sondaggio Ipsos, da oltre tre italiani su quattro. Sta nel saper tessere, proprio delle Pmi, relazioni coi cittadini, con i Comuni e le associazioni, che siano quelle ambientaliste o quelle di persone meno fortunate.

*Coesione è competizione* dà dignità statistica a queste relazioni virtuose e al loro effetto sulla competitività. E rivela che le imprese se sono coesive — se cioè intrattengono relazioni con le altre imprese, le comunità, le istituzioni, i consumatori, il terzo settore — registrano bilanci più in salute: dichiarano infatti fatturati in aumento nel 47% dei casi, contro il 38% delle non coesive. Assumono di più: il 10% delle coesive ha programmato assunzioni nel 2015, tra le altre è il 6%. Esportano di più: hanno ordinativi esteri in aumento nel 50% dei casi, a fronte del 39% delle non coesive. Sono, a ben vedere, le stesse imprese che hanno nel Dna una considerazione diversa e maggiore di valori come l'ambiente (investono infatti in prodotti e tecnologie green il 53% delle imprese coesive contro il 38% delle non coesive), la creazione di occupazione e di benessere economico e sociale, gli investimenti in qualità.

Non solo le imprese ma anche i territori possono essere coesivi, cioè caratterizzati dalla presenza di legami e relazioni solide e profonde tra le loro diverse componenti: comunità, imprese, istituzioni, soggetti più deboli. *Coesione è competizione* prova a misurare anche le performance sociali ed economiche di questi territori. E scopre che le Regioni più coesive (con una maggiore attenzione al lavoro e alla legalità, maggiore presenza del non profit, maggiore livello di relazionalità delle imprese) — in ordine, Trentino Alto Adige,

Lombardia, Veneto, Toscana, Friuli Venezia Giulia — sono anche quelle in cui generalmente il livello di raccolta differenziata è maggiore della media nazionale; in cui maggiore è l'integrazione socio-economica degli stranieri (misurata nel rapporto tra occupati stranieri e cittadini italiani); in cui il reddito disponibile è maggiore e meglio distribuito (misurato con l'indice di Gini). Di questo bisogna ricordarsi anche quando si propongono soluzioni economiche per il Sud Italia, perché “chi cerca rimedi economici a problemi economici — scriveva Luigi Einaudi — è su falsa strada; la quale non può che condurre se non al precipizio. Il problema economico è l'aspetto e la conseguenza di un più ampio problema spirituale e morale”.

Le imprese, le associazioni, i cittadini, le istituzioni che vivono in questi territori, quelle che questo rapporto racconta, sono sempre più consapevoli del fatto che le performance dell'economia sono dipendenti da valori e fattori non direttamente economici: il rispetto dell'ambiente, quello dei diritti dei lavoratori, la valorizzazione delle risorse umane, il sostegno alle comunità, la collaborazione a tutti i livelli (dai fornitori ai clienti alle istituzioni), le dinamiche partecipate, la promozione culturale e dei territori. Variabili che entrano nei cicli aziendali, vengono gestite come nuovi fattori produttivi: non per bontà — che magari non manca — ma per convenienza. Una nuova frontiera della responsabilità sociale d'impresa, che in Italia si colora di rapporti particolari con i dipendenti e con il territorio, e che presto riceverà nuova spinta dall'Europa con la direttiva che prevede l'obbligo, a partire dal 2017, di redigere il bilancio sociale e ambientale per le imprese con più di 500 occupati. Ma soprattutto un nuovo paradigma economico più giusto e inclusivo, antidoto alla disgregazione sociale; che parla di un sistema economico che, con una sorta di svolta antropologica, assume molte idee, pratiche e valori del non profit.

Le imprese, oltre al profitto, promuovono la creazione di valore sociale come un loro tornaconto.

C'è chi guarda al benessere dei propri collaboratori, come **Elica**, che ha ottenuto per la settima volta consecutiva il marchio di certificazione Top Employer: un riconoscimento che premia, a livello mondiale, le aziende che offrono eccellenti condizioni di lavoro ai propri dipendenti. C'è chi guarda al territorio, come la sartoria di **Angelo Inglese**, che decidendo, nonostante i tanti problemi, di rimanere in Puglia, a Ginosa, non solo ha salvaguardato mestieri tradizionali che rischiavano di sparire creando un vero e proprio indotto, ma ora è impegnata anche in un progetto di recupero della lana locale. O anche **Cms**, leader della meccanica mondiale, che ha attivato un progetto di volontariato d'impresa — VolontariAMO — a supporto della comunità di Marano sul Panaro (MO). C'è chi, come **Illy**, collabora con organizzazioni non profit per finanziare progetti educativi a sostegno di comunità straniere. C'è chi si mette insieme per essere più competitivo all'insegna della sostenibilità ambientale, come la rete **100% Campania** che aggrega le industrie campane del ciclo di lavorazione della carta che hanno deciso di sviluppare prodotti sempre più innovativi e di promuovere il miglioramento della raccolta differenziata regionale. C'è **Daniela Ducato**, che, con la sua Edizero, tramite l'innovazione ecologica crea prodotti che risolvono i problemi delle comunità; **Brunello Cucinelli** con la grande attenzione al territorio e ai dipendenti, **Ferrero** con l'omonima Fondazione dedicata ai lavoratori in pensione, **Gucci** e l'attenzione alla filiera dei fornitori. C'è **Enel**, unica impresa italiana e unica utility al mondo nell'international board Global Compact, iniziativa delle Nazioni Unite per incoraggiare le aziende di tutto il mondo verso la sostenibilità e la responsabilità sociale. Infine, c'è un marchio storico del made in Italy come **Ferragamo**, che si prende cura della filiera avvalendosi di un processo di qualificazione dei fornitori che tocca i requisiti tecnici e qualitativi, economici

e finanziari e le certificazioni. Ma c'è di più. L'attenzione alla dimensione della sostenibilità sociale entra a far parte degli obiettivi di business con le **Benefit Corporation**, imprese che per statuto coniugano profitto e beneficio per la comunità e per il territorio in cui operano. Un nuovo paradigma in cui l'Italia è all'avanguardia, essendo il primo Paese — dopo gli Stati Uniti, dove le B Corp sono nate — a essersi dotato, con la legge di Stabilità, di una normativa in materia: e qualcosa questo vorrà pur dire. Alla pioniera **Nativa** si stanno aggiungendo altri casi, fra cui **Fratelli Carli**, **Equilibrium**, **Banca Prossima**.

In questo cammino di ibridazione delle imprese verso la società, le stesse imprese sociali cambiano pelle, sperimentando strumenti di finanziamento (cresce l'orientamento verso la domanda pagante dei cittadini), forme giuridiche e campi d'azione (l'housing sociale, l'ambiente, le energie alternative, la mobilità e la gastronomia) inediti. In una parola sola, diventano ibride, ispirandosi nei propri modelli di business, governance, di leadership e fund raising sia al non profit che al for profit, con una forte componente di innovazione nella ricerca della soluzione al problema sociale affrontato.

Accanto al mondo del **non profit** — largamente diffuso nel paese (sempre secondo Ipsos un italiano su due ha avuto occasione di fare volontariato almeno una volta negli ultimi anni) e che la nuova legge approvata a maggio può rendere ancor più vitale — meritano una citazione anche le **cooperative di comunità**: un nuovo modello di sviluppo in cui la comunità diventa impresa, rigenerando luoghi abbandonati, producendo valore economico e sociale per il territorio. Gli esempi felici di **Cerreto delle Alpi** e **Succiso** — casi che hanno fatto scuola a livello internazionale — dimostrano come queste cooperative possano contribuire al rilancio dei comuni delle aree interne, rappresentando una concreta prospettiva di crescita.

Con i suoi numeri e le sue storie, che come si vede sono tutt'altro che casi residuali, *Coesione è competizione* porta nuove frecce all'arco di un made in Italy

forte nonostante tutto, forte soprattutto laddove le teorie economiche dominanti guardano con occhi distratti: nelle pieghe della società. Che proprio in virtù del suo fare economia senza tagliare i ponti con la società, anzi rinsaldandoli, ottiene risultati che stupiscono gli osservatori meno attenti e quelli più pigri. Il nostro è un modello che guarda lontano, soprattutto in questo periodo fatto di poche certezze, in cui l'economia globale alimenta le differenze invece di sanarle, in cui le differenze possono diventare incendi difficili da contenere: un antidoto alla disgregazione delle comunità. Può rappresentare un nostro peculiare contributo necessario al cambiamento post-Brexit. Un'economia più a misura d'uomo per un'Europa che vuole essere una risorsa per tutti: "uno spazio privilegiato per la speranza umana".

Il made in Italy è anche questo. Dobbiamo esserne consapevoli per non perdere un vantaggio che nessun altro paese possiede.

**Ivan Lo Bello** Presidente Unioncamere  
**Ermete Realacci** Presidente Fondazione Symbola

In questa sua seconda edizione, *Coesione è competizione* prova a leggere il rapporto tra economia e società unendo lo zoom e il grandangolo. Perché la competitività dell'Italia risiede anche nel welfare delle grandi e piccole imprese, nel rispetto e nella valorizzazione dei lavoratori, nella contaminazione tra valore economico e valore sociale, nella relazionalità.



**NUOVE GEOGRAFIE  
DELLA PRODUZIONE  
DEL VALORE**

16

**DALLA SOCIETÀ VERTICALE  
ALLA SOCIETÀ CIRCOLARE**

25

**LA SOCIETÀ COESIVA E LA SFIDA  
DELL'INCLUSIONE**

27

**CULTURA COESIVA:  
NUOVI STILI DI CONSUMO**

29

**NUOVA NATURA DEL VALORE**

34

**Percorsi di produzione di valore**

34

**Processi di ibridazione  
come esito del cambiamento**

35

**Nuova geografia del valore**

36

**L'INNOVAZIONE SOCIALE**

42

## NUOVE GEOGRAFIE DELLA PRODUZIONE DEL VALORE

Viviamo un momento storico “liquido”, per dirla con le parole di Bauman, in cui alcuni modelli che hanno dominato per decenni la società e l’economia, sotto la spinta di cambiamenti epocali – dalla globalizzazione alla crisi finanziaria, dal fenomeno dell’immigrazione a fattori macroeconomici come il crollo del prezzo del petrolio, fino all’aggravarsi dei mutamenti climatici – perdono di solidità e vengono messi in discussione. I confini, materiali e immateriali, di alcune categorie considerate a lungo tempo inconciliabili e contrapposte, diventano più sfumati e labili, favorendo lo sviluppo di processi di contaminazione, di nuove pratiche collaborative e, spesso, di nuovi modelli di business.

Si sta affermando un nuovo paradigma che va al di là delle tradizionali dicotomie profit vs no profit, pubblico vs privato, secondo le quali 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 re-distributrice dello Stato. In questo nuovo scenario che va delineandosi, invece, tutti possono creare valore, contribuendo alla crescita economica e sociale della comunità. Questo mutamento attiva dinamiche partecipative e collaborative trasversali che coinvolgono una pluralità di soggetti.

Innanzitutto le **imprese**. La crisi del 2008, fra le altre cose, ha dimostrato i limiti di un capitalismo orientato solo alla massimizzazione del profitto: 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 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. 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. Sempre di più, a livello globale, la sostenibilità sociale ed ambientale sta diventando un fattore competitivo di grande importanza, in grado di posizione le aziende rispetto a quei mercati dove cresce sempre di più l’attenzione a questi temi da parte dei consumatori. Questi ultimi, oggi, scelgono un prodotto o un servizio non solo sulla base del rapporto costo beneficio, ma sempre più spesso si basano su criteri di eticità,

e l’impresa è chiamata ad inserire questa dimensione nel suo core-business. Una consapevolezza, ad esempio, che si sta diffondendo persino nel mondo della finanza, dove i gestori dei fondi pensione dicono a stragrande maggioranza che i criteri di responsabilità sociale ed ambientale delle imprese sono fondamentali per i rendimenti di lungo periodo. La maggiore casa mondiale di valutazione delle performance dei fondi d’investimento, Morningstar, inizierà a dare le stellettole di performance anche per la loro qualità sociale ed ambientale, mentre un fondo come Montreal Pledge ha avviato un percorso di de-carbonizzazione, iniziando a misurare la CO2 dei propri portafogli per ridurla progressivamente. Anche il Rockefeller Brothers Fund, il colosso della filantropia con i suoi asset da 860 milioni di dollari, ha deciso di uscire del tutto dagli investimenti nei carburanti fossili. Un gesto che ha un valore simbolico e politico oltre che finanziario, considerando che la fortuna dei Rockefeller è stata costruita proprio sull’energia più tradizionale, quella del petrolio e della sua estrazione.

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. Spingendosi anche 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>1</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>2</sup>. 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>3</sup>. A questo si aggiunge la direttiva europea 2014/95/UE in materia di RSI – la cui entrata in vigore è prevista il 1 gennaio 2017 – sulla comunicazione delle informazioni non finanziarie. Le imprese con più di 500 dipendenti, e quelle aziende che il legislatore riterrà di interesse pubblico, saranno chiamate a comunicare informazioni relative a sostenibilità ambientale, sostenibilità sociale, catena di fornitura, gestione delle “diversità” e dei rischi. In questa ottica, l’azienda è chiamata a creare diverse forme di valore, non soltanto economico, e grazie ad una gestione ottimale dei rapporti con i diversi portatori di interesse, orienta la sua attività verso la soluzione di problemi in continua evoluzione. L’impresa fa parte di un ecosistema in cui ciascuno è legato ad altri e non è più un’isola autonoma distaccata dal contesto in cui opera. In opposizione al tradizionale flusso top-down della catena del valore, principio fondante della nuova economia è la *co-creazione di valore* che nasce dalla collaborazione orizzontale, da attuare all’interno dell’azienda e al suo esterno, con e fra tutti gli stakeholders. Grazie a questa scelta strategica, si possono migliorare la competitività e la produttività, stimolando

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

<sup>2</sup> Zamagni, S. (2013), *Impresa responsabile e mercato civile*, Bologna, Il Mulino.

<sup>3</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).

innovazione. Ci sono già delle aziende che hanno deciso di rispondere a questo tipo di chiamata. Un esempio è Tesla, leader nel settore della mobilità sostenibile.

Per incentivare l'innovazione su queste tecnologie, l'azienda ha deciso di aprire tutti i suoi brevetti alla concorrenza, così altre compagnie potranno usufruire dei risultati e produrre ottime macchine elettriche. Certo, Tesla punta sicuramente anche ai profitti, ma se l'obiettivo principale è combattere il cambiamento climatico, deve essere anche uno sforzo collaborativo. La rivoluzione elettrica non può essere compiuta da un solo attore. Non a caso, i vertici della tedesca Bmw, che di recente ha lanciato la prima elettrica bavarese i3 e la supercar ibrida i8, hanno incontrato i rappresentanti della Tesla per discutere di una possibile collaborazione per ampliare il mercato e tentare di superare lo scetticismo dei clienti per le vetture elettriche, che hanno prestazioni inferiori. A parte il caso estremo di Tesla, la tendenza a collaborare fra le imprese si rafforza, specie in Italia. Lo dimostrano le 2.800 reti che si sono costituite nel nostro Paese negli ultimi sei anni, coinvolgendo circa 14000 aziende, 340 mila lavoratori e con un fatturato aggregato di 86 miliardi di euro <sup>4</sup>.

Si diffondono anche modalità di co-creazione che puntano a generare un valore aziendale condiviso con il cliente. Il concetto vede il mercato come un luogo dove aziende e clienti/consumatori condividono, combinano e rinnovano insieme risorse e capacità per creare valore attraverso nuove forme di interazione, servizio e metodologie di apprendimento. Si differenzia dal modello, che possiamo definire tradizionale, dove sono presenti aziende attive e consumatori/clienti passivi. Il fenomeno della co-creazione è visto come un cambiamento all'interno della cultura imprenditoriale: è un modo per condividere le idee con i diversi stakeholder, per aprire il mondo aziendale al mondo del consumatore e per capire quelle che sono le sue reali esigenze. In questo complesso panorama, non bisogna dimenticare il ruolo centrale che hanno i digital media nel facilitare la comunicazione tra consumatore e brand, e tra gli utenti, favorendo e rendendo accessibili a un vasto pubblico le attività di co-creazione. Il caso più evidente è quello della Lego, che collabora con diverse community online di appassionati dei mattoncini di plastica più famosi al mondo, per capire come interagirci, valorizzarle e, in ultima istanza, trarre spunto da esse per creare nuovi prodotti. C'è poi la marca giapponese Muji, che avendo co-creato per tanti anni, può confrontare prodotti risultati dalla co-creazione e prodotti progettati da designer industriali. Ebbene, i prodotti co-creati generano migliori volumi non solo nel breve periodo – nei primi dodici mesi – ma anche dopo tre anni a scaffale. Oltre al gigante giapponese, tante sono le aziende americane ed europee che sono attive in questo campo: un classico esempio è quello della multinazionale olandese della birra, Heineken, che è stata una delle imprese pioniere nel mondo della co-creazione con i consumatori. Recentemente ha lanciato un progetto di crowd-sourcing di design per generare concetti ed idee tra i consumatori leader di opinione nelle capitali del design mondiale, come Tokyo, Milano, Londra e San Paolo.

Un altro classico esempio di co-creazione è quello del gigante tedesco dell'automobile Audi, che ha creato una piattaforma nel 2009, denominata Audi Virtual Lab, co-sviluppando, con più di 7.000 clienti in Giappone, Europa e Stati Uniti, il nuovo

#### 4 Dati Rete Impresa.

sistema multimediale delle loro autovetture. Il progetto si è sviluppato esclusivamente on-line, con la selezione dei partecipanti a partire dai visitatori del sito web della Audi nei paesi di interesse. I co-creatori hanno poi partecipato ad una serie di discussioni on-line, nel quale gli è stato richiesto di proporre nuovi elementi, scegliere tra quelli esistenti e proposti, nonché porre domande e rispondere alle richieste dei progettisti di ingegneria elettronica della impresa tedesca.

C'è anche un passaggio successivo: gli obiettivi aziendali non vengono più descritti solo in termini economici e legati alla massimizzazione del profitto, ma anche rispettando benessere sociale ed ambientale. In una sola parola, la sostenibilità entra a far parte degli obiettivi di business. In questo scenario, nel 2007 è nato il movimento globale delle B Corp, aziende che condividono lo scopo di diffondere un paradigma più evoluto di business. La visione delle B Corp è di innescare una competizione positiva tra tutte le imprese, perché siano misurate e valutate nel loro operato secondo uno stesso metro: il vero beneficio prodotto per la società e non soltanto la distribuzione di dividendi per gli azionisti. Il protocollo di misura sviluppato dalle B Corp – il B Impact Assessment o BIA – misura il Beneficio e l'Impatto Assoluto di un'azienda e oggi è già usato da oltre 40.000 imprese e 150 tra fondi, investor e advisor nel mondo. Il movimento delle B Corp ha anche promosso nuove forme giuridiche di impresa, le Benefit Corporation, già introdotte in 31 stati USA e in Italia come Società Benefit. Le migliaia di B Corp nel mondo stanno emergendo come una soluzione concreta, positiva e scalabile che crea valore per l'intera società. Le B Corp – o aziende for Benefit – si collocano a metà strada fra il profit e il non-profit, formulando così una vera e propria rivoluzione in campo aziendale. Un esempio è a newyorchese Warby Parker, un'azienda for benefit fondata nel 2010, che produce occhiali da sole e da vista. Il 5% della popolazione mondiale ha problemi nella vita quotidiana semplicemente perché non ha modo di acquistare degli occhiali da vista, e questo si ripercuote anche in termini di rendimento lavorativo. Ed è proprio partendo da questo dato che l'azienda, per ogni paio di occhiali che vende, ne regala un altro a una persona nel mondo che non può permetterseli. In quattro anni, la B-Corporation americana ha distribuito gratuitamente un milione di occhiali, con un impatto economico positivo stimato in più di 200 milioni di dollari. Anche un'economista del calibro di Robert Shiller, premio Nobel per l'economia 2013, colui che aveva previsto la crisi finanziaria del 2008, ha studiato in questi anni l'andamento delle aziende for benefit, comparandolo con quello delle imprese di stampo tradizionale: ha scoperto che questa terza via, oltre a portare dei vantaggi alla società, ha prodotto una resa superiore in termini di profitto.

Ci sono poi i **cittadini**, 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. 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,

Si sta affermando un nuovo paradigma che va al di là delle tradizionali dicotomie profit vs no profit, pubblico vs privato, secondo le quali il valore sociale è il frutto della produzione di organizzazioni non profit, il valore economico nasce dal valore aggiunto generato da imprese for profit e il valore in termini equità e giustizia sociale deriva unicamente dall'azione re-distributrice dello Stato.

In questo nuovo scenario che va delineandosi, invece, tutti possono creare valore, contribuendo alla crescita economica e sociale della comunità. Questo mutamento attiva dinamiche partecipative e collaborative trasversali che coinvolgono una pluralità di soggetti.

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. 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 in modo formale e informale, per affrontare insieme disagi comuni o promuovere l'agio diffuso nelle comunità. Ne è un esempio il successo della sharing economy. Secondo alcune stime, il settore potrebbe arrivare a fatturare 335 miliardi di dollari a livello globale entro il 2025 e le opportunità di ampliare l'orizzonte geografico appaiono enormi <sup>5</sup>. Con un valore di 76 milioni di euro e un aumento del 68% negli ultimi 2 anni, il crowdfunding è uno dei figli della sharing economy che sta registrando maggior successo nel nostro Paese, dove viene usato principalmente per sostenere progetti culturali e sociali <sup>6</sup>. Dove non arrivano le risorse pubbliche, adesso ci pensano i cittadini, che aprono il portafoglio per finanziare il restauro di monumenti trascurati o aiutare il lancio di progetti innovativi nella città in cui vivono o di cui sono innamorati. Si chiama *crowdfunding civico* ed è l'ultima frontiera di quell'usanza di lanciare raccolte fondi online, chiedendo un contributo a tutti gli utenti della rete per sponsorizzare una idea nuova. Grazie alle donazioni dei cittadini, sono stati finanziati la piscina pubblica galleggiante sulle acque dell'East River, a New York, che dovrebbe vedere la luce nel 2017 e il Luchtsingel, il ponte pedonale che collega il centro finanziario di Rotterdam con una delle principali stazioni ferroviarie della città. In Italia, attraverso la piattaforma DeRev, è stato raccolto più di un milione di euro per la ricostruzione della Città della Scienza di Napoli, andata a fuoco la notte del 4 marzo del 2013. Si aggungeranno alle risorse statali già stanziata a questo fine. A Bologna, il crowdfunding civico per i lavori al portico di San Luca, un gioiello del Seicento, nel santuario della Beata Vergine, ha fruttato 340mila euro. Recentemente il Comune di Milano ha lanciato una propria piattaforma di crowdfunding civico in partnership con Eppela. Il Comune co-finanzierà iniziative d'impatto sociale che raggiungeranno almeno il 50% dell'obiettivo. Al contempo, 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). Si pensi poi alle tante esperienze di rigenerazione dal basso di beni comuni che vengono così restituiti alla comunità, o alla gestione condivisa di spazi pubblici che si sta sperimentando con successo a Bologna, oppure alle forme di aggregazione che nascono spontaneamente fra gli abitanti di uno stesso quartiere. Un esempio su tutti, il fenomeno delle *social street*: oggi si contano 430 “strade sociali” in tutto il mondo, con oltre 60.000 utenti che fanno parte dei vari gruppi facebook. Spontaneamente, le persone hanno aderito ad un'idea semplice lanciata in Via Fondazza a Bologna nel 2013, senza un euro investito in comunicazione, ma che comunque è finita in prima pagina sul *New York Times* e sulla *Bbc*, semplicemente dando il buon esempio. L'anno scorso l'economista francese Charles Edouard Vincent ha lanciato a Parigi il progetto *Lulu dans ma rue*, ovvero una sorta di portierato di quartiere. L'idea è molto semplice, Lulu è un vero e proprio chiosco dove le persone che abitano in un quartiere possono recarsi

<sup>5</sup> Dati Collaboriamo.

<sup>6</sup> Dati Università Cattolica del Sacro cuore Milano.

e rivolgersi per risolvere problemi pratici, un vero e proprio servizio poiché si paga in anticipo ed il portinaio pensa a risolvere la problematica valorizzando il vicinato. Il progetto, in un anno, ha fornito 4500 servizi a 2100 persone in uno solo quartiere di Parigi. C'è poi il caso delle *Cartoniadi*, manifestazione unica nel suo genere in Italia ed in Europa, organizzata da Comieco, che punta a valorizzare l'impegno della collettività verso un obiettivo comune: una più corretta gestione dei rifiuti. Si tratta di una gara tra quartieri della stessa città o Comuni della stessa Regione che, per un mese, si sfidano a colpi di carta e cartone per decretare il campione del riciclo, con i seguenti risultati: + 30% nella raccolta durante la competizione, consolidamento a +15%, rispetto al dato pre-gara, durante i mesi successivi.

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 di 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>7</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>8</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>9</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>10</sup>. In questo senso va il Baratto amministrativo introdotto a Milano. A poter usufruire di questa pratica collaborativa – prevista dal decreto Sblocca Italia e che coniuga il rispetto delle regole nel pagamento dei tributi con la tutela sociale – sono i cittadini che si trovano in condizioni di morosità incolpevole, che così estinguono i debiti con l'amministrazione, attraverso un'attività lavorativa temporanea, come la manutenzione e l'abbellimento di beni comunali. I primi progetti hanno riguardato la pulizia e lo sgombero di cantine, la tinteggiatura di locali e scale, la verniciatura delle recinzioni e altro.

Accanto alle aziende, cambia pelle anche quel pezzo – assolutamente rilevante

<sup>7</sup> Mazzucato, M. (2013), *Lo stato innovatore*, Roma, Laterza.

<sup>8</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\\_contrbutto\\_gdb2013.pdf](http://www.legiornatedibertinoro.it/upld/news/doc/zamagni_contrbutto_gdb2013.pdf).

<sup>9</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>10</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).

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>11</sup> del Not-for-Profit. Si diffondono sempre più le imprese ibride, 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>12</sup>. Infatti, nei propri modelli di *business, governance, organizzativi, di leadership e funding* si ispirano sia al no profit che al for profit. Il sociale diventa così fattore di competitività sui mercati e l'imprenditorialità costituisce il meccanismo generativo di una socialità più efficace e sostenibile. La riforma del Terzo settore va in questa direzione, promuovendo il processo di ibridazione delle imprese non profit. L'architettura normativa del testo del disegno di legge delega è finalizzata a mettere in condizioni le organizzazioni mosse da finalità sociali di competere sul mercato e di offrire servizi a favore della collettività. Per poter meglio perseguire le proprie finalità (ed attrarre investitori), le imprese che assumono missioni sociali dovranno essere sempre più simili alle imprese che esercitano attività commerciali. Potranno distribuire utili (seppure in maniera limitata nelle misure riservate alle cooperative a mutualità prevalente), potranno nominare nei propri consigli di amministrazione imprese private e amministrazioni pubbliche e uno o più sindaci all'interno degli organi di controllo.

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 assumo 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.

<sup>11</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>.

<sup>12</sup> Venturi, P., Zandonai, F. (a cura di) (2014), *op. cit.*

## DALLA SOCIETÀ VERTICALE ALLA SOCIETÀ CIRCOLARE

C'era una volta la società verticale, imperniata sul motore progressista della dinamica tra capitale e lavoro a forte regolazione statale. In questo contesto, la grande fabbrica fordista organizzata secondo i principi tayloristici è l'epicentro della dinamica capitalistica intorno al quale si snodano le articolazioni della rappresentanza sociale, economica e politica strutturate intorno allo Stato soggetto che produce cittadinanza attraverso l'estensione progressiva dei diritti politici e sociali e attraverso i grandi investimenti infrastrutturali. Dal punto di vista territoriale la grande fabbrica fordista si sviluppa nei grandi poli urbani industriali secondo precise politiche di insediamento a capitale privato o pubblico. L'architettura istituzionale a piramide discende dallo Stato centrale alla periferia delle municipalità. L'inclusione e la mobilità sociale sono promossi attraverso il welfare state. Lo schema ordinatorio della società si muove dall'alto al basso, dal centro alla periferia, attraverso una fitta ramificazione di poteri intermedi e locali deputati alla realizzazione delle logiche del centro. Nella società verticale, la concrescita è basata sul patto socialdemocratico sancito dal welfare e dall'ascensore sociale.

C'è stato poi l'avvento della società orizzontale, che pone al centro il territorio come principio organizzativo della produzione, dell'inclusione e della mobilità sociale. La reticolarità dell'impresa diffusa nata dal sommerso, impostasi con i distretti industriali ed evolutasi in piattaforme produttive è l'epicentro della prima fase della globalizzazione, in cui le economie locali organizzate affrontano la sfida dell'economia dei flussi globali. Dal punto di vista territoriale il contado industrializzato prende il sopravvento sulla dimensione urbano-industriale, costituendosi come luogo privilegiato dell'autoimprenditorialità, come dispositivo di inclusione e mobilità sociale. L'assetto istituzionale statale tende a devolvere potere legislativo ed esecutivo alle istituzioni periferiche, mentre numerose funzioni a controllo statale vengono progressivamente privatizzate formando il nocciolo duro del capitalismo delle reti, da un lato, e producendo un ampio terzo settore cui è delegata una parte importante del welfare. La concrescita è basata sull'individualismo proprietario del fare impresa, sull'opportunità di essere capitalismo molecolare e di essere dentro più che con il welfare, attraverso la rete del terzo settore e della privatizzazione del welfare.

Oggi siamo alla società contemporanea, attraversata da crisi capitalistiche ricorrenti, instabilità geopolitica diffusa, concentrazione del principio ordinatorio dei flussi a livello globale, disintermediazione della microfisica dei poteri di bilanciamento e trasmissione politica, crisi profonda del principio della rappresentanza a tutti i livelli. Finanziarizzazione e digitalizzazione della vita quotidiana sono i principi motori globali della circolarità ricorsiva che include con il debito, con le migrazioni (vedere paragrafo 1.2), rendendo disponibili merci e servizi a basso costo in cambio della valorizzazione

della socialità umana; capitalizza la condivisione dei doveri, riduce e sposta la sfera dei diritti sociali nel campo della regolazione dell'ordine pubblico (reddito di cittadinanza che diventa reddito minimo di circolarità). In questo quadro lo Stato non è più il soggetto centrale della società verticale, è sempre meno il regolatore della società orizzontale, è sempre più il mediatore (forte o debole a seconda della tradizione statale nazionale) della potenza dei flussi sulla vita nuda della persona. Si parte dalla nuda vita, dal bere, dallo scaldarsi, dall'abitare, chiamato ad ottimizzare la gestione di risorse scarse attraverso la domotica, la gestione del ciclo dei rifiuti con cui si è originata l'economia circolare, per poi passare alla mobilità, dove sharing è la parola chiave e logistica è la rete che realizza hub che tengono assieme tempo e spazio. Cambiano così i luoghi e gli spazi pubblici assieme alle antiche piazze che si fanno o sono sostituite da iperluoghi della circolarità eletta socialità simultanea, altro dalla prossimità delle appartenenze di classe e di territorio dei due cicli precedenti. Così cambiano parole chiave come welfare, salute e sicurezza, con reti di protezione e controllo e reti di inclusione sociale conquistata attraverso la cittadinanza attiva. Poi si mette "l'anima al lavoro" e il sentire, il ricordare, il pensare e il desiderare la storia e le relazioni e la voglia di fare community accoglienti e inclusive, aiutate da reti digitali ove occorre alimentare percorsi di formazione continua nella conoscenza globale a base urbana e ove muta la partecipazione, la politica e l'agire amministrativo.

## LA SOCIETÀ COESIVA E LA SFIDA DELL'INCLUSIONE

È innegabile che la gestione dei flussi migratori sia un tema che presenta molte ambivalenze tra i cittadini. Da un lato, si tratta di un fenomeno che determina una forte preoccupazione per i rischi paventati: dalla concorrenza nell'accesso ai servizi, a quella nel mercato del lavoro, dalla sicurezza ai problemi sanitari per finire con le minacce terroristiche. Dall'altro, c'è una tendenza a considerare diversamente e ad avere atteggiamenti inclusivi verso le figure di straniero con cui ci si relaziona quotidianamente: la badante, la colf, l'operaio, i bambini con cui giocano i propri figli e i propri nipoti. E sullo sfondo c'è una percezione errata del fenomeno: a fronte di una presenza di stranieri pari all'8% della popolazione residente nel nostro Paese, gli italiani pensano che rappresentino il 26%. Lo stesso vale per i musulmani: rappresentano il 2% dei residenti ma gli italiani pensano che siano pari al 20%. Tutto ciò genera allarme sociale, soprattutto presso le persone meno istruite e gli anziani.

Analogamente a quanto sta avvenendo per i consumi che vedono affermarsi una cultura coesiva, l'integrazione degli stranieri passa attraverso l'affermazione di una "cittadinanza coesiva" generata non tanto da etici e valoriali, che attengono alla sfera individuale, ma da un concreto pragmatismo. Basti pensare alle previsioni demografiche dell'Istat al 2050 secondo le quali, tenuto conto del basso tasso di natalità in Italia, si stima che la popolazione complessiva sarà sostanzialmente equivalente a quella attuale (circa 61 milioni di abitanti) ma con due differenze significative: la prima riguarda l'invecchiamento della popolazione, dato che le persone di oltre 65 anni passeranno dal 21% attuale al 30% e quelle di oltre 80 anni dal 6% attuale al 15%; la seconda riguarda la presenza degli stranieri che passerà dall'8% attuale al 17%. In altri termini, la presenza degli stranieri garantirà la sostenibilità economica, occupazionale e previdenziale del nostro Paese.

D'altra parte basterebbe leggere con attenzione gli studi e le ricerche della Fondazione Leone Moressa per convincersi di ciò.

- Esistono tangibili vantaggi nell'immigrazione. Compensano la riduzione della popolazione e, in prospettiva, dei lavoratori. Al contempo allargano il mercato italiano sia per quanto riguarda i prodotti di largo consumo (alimentari, bevande, prodotti per la casa, per l'igiene della persona, ecc.), sia per quanto riguarda i servizi (telefonia e finanza in primis). Senza di essi avremmo un mercato più piccolo dell'8%.

- Il gettito fiscale generato dagli stranieri ammonta a 7,6 miliardi di euro a cui si aggiungono 8,9 miliardi di gettito contributivo per un totale di 16,5 miliardi di entrate

a fronte di 12,6 miliardi di spese, con un saldo positivo di 3,9 miliardi. È stato fatto notare che i contributi versati dai lavoratori stranieri consentono di pagare la pensione a circa 650.000 italiani.

- La presenza di stranieri aiuta a far crescere la società, sia per il confronto tra diverse culture, sia per la possibilità di importare specifiche professionalità oggi poco presenti in Italia. Da non trascurare una certa vocazione imprenditoriale: non dimentichiamo che spesso coloro che emigrano non sono i più disperati, ma coloro che hanno più speranza di trovare una condizione migliore, quindi persone con una certa istruzione. Attualmente (marzo 2016) le imprese straniere registrate in Italia (ossia in cui la titolarità o la maggioranza proprietaria fa capo a stranieri) sono 554 mila, di cui 117 mila comunitarie e 437 extracomunitarie (dati Unioncamere-Infocamere).

- Esistono poi elementi etici e di lungo periodo, legati all'aiutare le persone in difficoltà, specie se fuggono da persecuzioni o da zone di guerra.

- Infine esiste anche una sorta di 'fascinazione esotica', da parte di persone che vedono nella diversità un elemento di appagamento personale nell'adottarne stili di vita e di consumo. Fenomeno che è anche molto legato alla crescente quota di italiani giovani che hanno trascorso all'estero periodi più o meno lunghi, e che quindi si sono abituati ad una dimensione inter-etnica; ma ovviamente è anche legata alla crescente presenza di stranieri nel Paese, con una crescente ibridazione degli stili di vita, a partire da quelli alimentari.

Tuttavia, l'affermazione di una cultura della "cittadinanza coesiva" che faccia percepire i vantaggi derivanti da una dinamica inarrestabile che spaventa la maggior parte dei cittadini ma al contempo presenta numerosi elementi di "convenienza" richiede una narrazione diversa del fenomeno migratorio che sappia contrapporre al concetto di "insicurezza" a cui è associato (minacciando l'incolumità personale, la proprietà dei beni, la sicurezza del posto di lavoro, l'accesso ai servizi, la salute, ecc.), il concetto di "sicurezza" associato alla crescita del sistema economico e alla sostenibilità di quello sociale e previdenziale. Riuscire a raccontare questi aspetti in modo nuovo, coinvolgente e convincente è una sfida che dovrebbe essere affrontata.

## CULTURA COESIVA: NUOVI STILI DI CONSUMO

Un nuovo fantasma si aggira per il mondo: la voglia di sentirsi parte di qualcosa di più grande, declinato prevalentemente nel modo di agire quotidiano e nelle micro scelte di consumo. Tutto ciò non è completamente nuovo, affonda le sue radici negli anni '60 e '70, ed in tantissime esperienze negli anni successivi, compresi i movimenti 'no global'. Le infinite influenze che si possono ritrovare non devono nascondere o etichettare quella che è una realtà non più marginale: la precisa volontà del consumatore di andare 'oltre' il proprio modo di consumare fine a sé stesso.

Tale volontà è estremamente importante perché è un atto ragionato e di reazione concreta e continua, che diviene parte della vita quotidiana, determina il proprio modo di essere, di percepirsi, di consumare. Ciò genera effetti non trascurabili sul mercato, sul modo di produrre, distribuire, fruire delle produzioni forse ben al di sopra ed al di là delle intenzioni di coloro che stanno modificando i propri paradigmi di consumo.

In realtà questo atteggiamento parte ben prima della crisi del 2007-2008, ma proprio durante la crisi stessa trova una nuova linfa ed un nuovo impulso che lo portano a diventare un fenomeno globale nei Paesi più avanzati: un poco per fare 'di necessità virtù', un poco perché proprio le contraddizioni insite nello sviluppo capitalistico inducono molti consumatori a ragionare sul proprio singolo contributo al mondo, ed inducono il desiderio di consumare 'bene'.

Già si intuisce l'importanza di questo 'consumare bene': il consumo trascina la sua funzione e diviene elemento di appagamento emotivo e di appartenenza. Ovviamente questa non è una novità, ma sono nuove la dimensione e le caratteristiche: la dimensione cui si guarda è l'appartenenza al mondo intero, l'ambiente e la natura, e soprattutto il futuro. Questo nuovo significato teleologico del consumo forse appaga l'individuo rispetto alla mancanza di appartenenza "larga" che non riesce a trovare in altri ambiti.

Il consumo coesivo che si sta diffondendo negli ultimi 10 anni, rappresenta un modo di considerare il riflesso su altri individui delle proprie scelte.

Un primo esempio di questa nuova tendenza è la sharing economy, nelle sue varie forme. Dal successo planetario di AirBnB a quello discusso di Uber alle mille forme di economia della condivisione: l'unione di esigenze e tecnologia ha creato decine e decine di piattaforme che crescono in modo vorticoso. Se la volontà di risparmiare ed ottimizzare le proprie risorse è certamente il driver iniziale, non devono essere trascurati altri aspetti.

- In primo luogo il cambiamento del concetto di proprietà, da 'pesante' (avere) a 'leggera' (disporre): il godimento del bene deve essere alleggerito il più possibile dai vincoli tipici della proprietà tradizionale (investimento di tempo, denaro,



manutenzione, staticità), per tenerne i benefici. Il valore d'uso è sempre più lontano dal 'valore di scambio'; ciò che conta è la possibilità di fruirne.

- Il secondo aspetto da non trascurare è legato al fatto che la sharing economy, per sua natura, genera collegamenti, condivisione, 'ponti' tra le persone. Questo aggiunge un valore intrinseco molto superiore a quello della mera fruizione del bene: si entra in contatto col bene e con le relazioni sociali che lo accompagnano. Gli 'altri' sono essenziali in questo scambio, non asettici venditori ma parte del modello, gli 'altri' con cui ci si scambia l'appartamento, gli 'altri' con cui si condivide la fruizione di una bicicletta.

Quindi nella sharing economy la relazione con gli 'altri' è parte integrante dell'atto di consumo (se di 'consumo' vogliamo ancora parlare): con alcuni c'è un rapporto umano più o meno diretto (AirBnB, Uber, BlaBlaCar), in molti altri casi sono soggetti essenziali, grazie ai quali si può fruire di un certo prodotto o servizio (BikeMi, Car2go, Enjoy). Sentirsi 'parte' di una comunità di consumatori 'smart' aggiunge quindi un valore emotivo all'atto di consumo.

Emerge sempre più anche un diverso modo di consumare tenendo in considerazione il riverbero sugli altri delle proprie scelte di consumo: il consumo socialmente responsabile. Ci sono infatti consumatori sempre più attenti e sensibili a quanto l'azienda contribuisce in modo positivo alla società, sia trattando bene i propri dipendenti ed i propri fornitori, sia preoccupandosi degli 'ultimi', di coloro che sono più sfortunati, il cui disagio può essere alleviato da iniziative specifiche.

In questo contesto l'impresa è chiamata dai cittadini e dai consumatori, quando non dalle istituzioni, a trascendere le proprie funzioni (fornitore di beni e servizi) e ad assolvere ad un ruolo nuovo: interpretare il mondo e la sua complessità meglio dei singoli individui, offrire soluzioni e proposte che – sulla base della propria esperienza e competenza – aiutino ad affrontare problemi e sfide attuali.

Per questi consumatori l'impresa diviene un punto di riferimento nello sviluppo della società ed è necessario che la si percepisca come attivamente responsabile del mondo circostante: la sana gestione, il rispetto delle leggi e delle regole, il modo efficiente di produrre, sono ritenuti elementi essenziali per una buona reputazione, ma non più sufficienti. All'impresa si chiede di fare qualcosa di più che – idealmente in armonia col business – contribuisca al benessere collettivo. Infatti il tema della Corporate Social Responsibility (CSR), «la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società» (per dirla con le parole della Commissione Europea) guadagna sempre più spazio. Si pensi alla crescita del 'fair trade', alla produzione etica senza sfruttamento di minori, a iniziative specifiche di CSR che si pongono obiettivi chiari e condivisibili, in genere legati a soggetti deboli (l'infanzia in difficoltà, le minoranze, le diversità), o alla supplenza delle istituzioni in alcuni ambiti (lo sport giovanile e le dotazioni scolastiche).

Oggi le aziende che vogliono avere una buona reputazione devono essere giudicate socialmente responsabili dai consumatori conciliando nel loro agire obiettivi di business e contributo alla società. In altre parole, le aziende devono creare valore economico

sia per loro stesse sia per la comunità in cui operano. In termini micro-economici, nella funzione di ottimizzazione aziendale devono essere considerate le esternalità positive e quelle negative, nella prospettiva di fornire un contributo fattivo alla sostenibilità.

Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa ha subito una nuova accelerazione (cfr. Harvard Business Review, Vol. 89, Jan/Feb2011): viene declinata in modo olistico come 'Creating Shared Value', che sottolinea che le iniziative più promettenti da intraprendere sono quelle coerenti con una visione coesiva del fare impresa.

Per quanto la distinzione che stiamo proponendo in questi due paragrafi possa apparire artificiosa, è comunque utile per identificare meglio le caratteristiche del nuovo modello di consumo che si sta delineando. Un altro importante aspetto della rivoluzione che sta interessando molti consumatori, è quello di preoccuparsi degli effetti generazionali e di lungo periodo, ossia della sostenibilità del proprio consumo all'interno di un modello di produzione e scambio che rimane comunque sostanzialmente capitalistico.

In modo semplicistico è come se il consumatore si chiedesse se il proprio atto di consumo produca effetti negativi nel lungo periodo, sulla corretta allocazione delle risorse e quale sia l'impatto ambientale di tali scelte. Questo comportamento rientra in un concetto più ampio di sostenibilità: le proprie scelte dovrebbero al contempo essere "buone per l'ambiente, buone per la società e, da ultimo, buone per l'azienda".

In questo ambito possiamo ascrivere quindi tutte quelle iniziative che mostrano al consumatore la sostenibilità dell'azienda, in particolare quella ambientale. Per l'azienda non si tratta solo di implementare iniziative specifiche con le quali restituire alla società parte dell'utile generato, o di ridurre le esternalità negative, ma di inserire nelle logiche di produzione (scarti ed energia), di approvvigionamento (trasporti e verifica dei fornitori) e di distribuzione (dai trasporti al packaging) il rispetto dell'ambiente e la riduzione – quando non l'annullamento – di emissioni inquinanti.

Un passo ulteriore in questa direzione è rappresentato dall'approccio all'economia circolare (o blue economy), che parte dall'osservazione che in 'natura' non esiste il concetto di rifiuto, e che l'energia può essere (in teoria) generata annullando la produzione di CO2. Quindi l'ingegnerizzazione del processo non deve essere solo volta alla riduzione dei rifiuti, ma a considerare il rifiuto quale un possibile fattore di produzione per un'altra azienda. Questo significa che l'azienda, a partire dall'ideazione di un prodotto, e dall'implementazione del relativo sistema produttivo-distributivo, si deve porre il problema del 'dopo'. Questo concetto è ancora abbastanza ignoto al consumatore che, come abbiamo detto, è portato a valutare più semplicemente l'impatto ambientale, ma sta prendendo piede nelle aziende perché, oltre a fare bene all'ambiente, 'fa bene' al conto economico, offre la possibilità di attingere a finanziamenti, sostiene l'innovazione e rende meno dipendenti dai fornitori.

Si sta quindi delineando un paradigma di consumo nuovo, in cui si cerca di tenere conto dell'impatto globale delle proprie attività. Le motivazioni che sostengono questo nuovo paradigma, che va dalla sharing economy al bio, dall'attenzione alla CSR

all'efficienza energetica, sono molteplici, ed in alcuni casi possono sommare i propri effetti o annullarli. Possono essere così riassunte:

- Spendere meno. Ricerca quotidiana di 'risparmio' attraverso un consumo intelligente e moderno, che sfrutti tutte le possibilità offerte dalla tecnologia e dalla disponibilità di informazioni.

- Cercare il meglio. Ricerca di un consumo 'migliore', ossia di un'esperienza di consumo più ampia, più globale, che vada sia nella direzione della qualità superiore, sia in quella dell'emozionalità legata all'atto di consumo, in modo da massimizzare il valore 'globale' per il consumatore.

- Che il proprio modo di consumare possa assumere un carattere generale. Ricerca di uno stile di consumo e di uno stile di vita che si ritiene etico, rispettoso della natura e delle future generazioni. Ci si sente passeggeri sul mondo e lo si vuole lasciare migliore di come lo si è trovato, o almeno non peggiore. Si sente il peso della responsabilità, si cerca di stare attenti, e spesso si diviene guardinghi e diffidenti.

- Mi si nota di più se... L'importanza che sta assumendo il fenomeno è anche ampiamente enfatizzata da tutti coloro che si fanno attrarre da uno stile di consumo che appare 'aspirazionale', moderno, di livello elevato, migliore ed anche 'astuto'. È un argomento di conversazione social e amicale, per sentirsi 'a la page'. Come ci ha detto un intervistato: "Se prima mangiare a Milano aragoste caraibiche poteva essere di tendenza, ora lo è più il raccontare di essere andati (possibilmente in bicicletta) in una cascina ove aver degustato un piatto di riso (della risaia vicina) e fagioli (di una tipologia autoctona), conditi solo con olio del Garda (della riva bresciana)".

Il nuovo paradigma di consumo ha declinazioni molto differenti nei singoli consumatori, complici le diverse motivazioni prima esposte, nonché i livelli di consapevolezza e le attitudini delle persone che, per loro natura, sono molto diversificate (dagli attenti all'energia ai vegani).

Ma alcuni elementi contrastano con questa nuova tendenza.

Esiste un tema da non sottovalutare: il consumatore, nel momento in cui decide di consumare in modo più sostenibile, si trova spesso disorientato e spiazzato. Gli scandali che si susseguono (il falso bio, il falso DOP, le emissioni truccate) ne minano la fiducia, le etichettature spesso appaiono confuse, fuorvianti, insinuando molti dubbi.

Un tema, questo, già trattato dalla Fondazione Symbola nel rapporto "Certificare per competere", nato proprio per dare a consumatori e imprese strumenti utili per orientarsi nel vasto mondo delle certificazioni ambientali e che mette in luce la solida correlazione che esiste tra queste certificazioni e competitività delle imprese che le adottano.

Esistono poi, sia pure minoritariamente, delle remore che non derivano da scarsa fiducia negli attori o da scarsa conoscenza del mercato, quanto dal dubbio sulla reale

utilità sociale di questo tipo di consumi. Si tratta di vere e proprie posizioni "ideologiche". Alcuni infatti vedono nella sharing economy la longa manus del capitale, che ha trovato un modo socialmente accettabile per parcellizzare il lavoro e mettere i lavoratori uno contro l'altro, facendo perdere la solidarietà di classe ed inducendoli a ritenere che l'avversario sia colui che fa lo stesso lavoro (taxisti contro Uber...). Critiche simili investono anche il tema della sostenibilità considerato un elemento di compensazione dei disequilibri creati dal sistema capitalistico.

D'altra parte, allo sviluppo di un'economia 'sostenibile' si contrappongono anche forze diverse, che regolano le scelte di molti consumatori. Il ripiegamento difensivo sulle proprie vite, rafforzato dalla crisi e da una società senza punti di riferimento, induce molti a disinteressarsi degli altri, del futuro nel lungo periodo: sono concentrati sull'oggi e su come fronteggiare una situazione di crisi economica, relazionale o ideale.

## NUOVA NATURA DEL VALORE

### Percorsi di produzione di valore

La crisi strutturale che investe la società da un punto di vista sia economico che sociale richiede il ripensamento dei fondamenti del nostro agire. Si assiste così alla progressiva affermazione di un modello centrato sullo *sviluppo umano* che postula l'impossibilità di sviluppo per una società senza un accrescimento delle capacità reali (soggettive e oggettive) delle persone, rendendo in tal modo rilevanti gli aspetti qualitativi al pari di quelli quantitativi nel concorrere all'innalzamento dei livelli di benessere. In altre parole, si tratta di garantire alle persone la possibilità di ampliare le proprie *capacitazioni*, ovvero un mix di risorse e aspirazioni in grado di generare benefici a diversi livelli, non ultimo anche per quanto riguarda la produzione e la distribuzione della ricchezza economica <sup>13</sup>.

Un cambio di paradigma, quello evocato, che nella pratica si traduce in nuove e molteplici modalità di produrre valore da parte delle istituzioni che organizzano e gestiscono economie e società: imprese di capitali, organizzazioni non profit e amministrazioni pubbliche. Il concetto di *valore* va però arricchito analizzandolo da diverse prospettive:

- *economica*, per cui il valore consiste nell'apporto in termini di aumento (o non consumo) di ricchezza materiale e finanziaria (investimento, risparmio) che un'organizzazione produce attraverso la sua attività specifica;

- *sociale*, ovvero il contributo in termini di produzione di beni relazionali e creazione di capitale sociale;

- *istituzionale*, cioè la capacità di fornire un apporto in termini di rafforzamento della sussidiarietà orizzontale, dei rapporti intra-istituzionali e inter-istituzionali <sup>14</sup>.

La prospettiva di osservazione del processo di cambiamento in atto, che conduce alla realizzazione dei nuovi modelli per la produzione di valore, muove nella direzione di un processo di co-evoluzione. In altre parole, superando la netta – e ormai obsoleta – divisione delle competenze in capo a Stato, mercato e società civile, si tratta di attuare una modalità operativa che vede tali soggetti procedere insieme, interagendo tra loro e, di conseguenza, influenzandosi vicendevolmente, per la costruzione di un'offerta personalizzata in risposta alla sempre più diversificata domanda di beni e servizi <sup>15</sup>.

L'implementazione di nuovi modelli di produzione del valore porta necessariamente

<sup>13</sup> Sen, A.K. (2001), *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*, Milano, Mondadori.

<sup>14</sup> Zamagni, S. (2013), *Impresa responsabile e mercato civile*, Bologna, Il Mulino.

<sup>15</sup> Magatti, M., Gherardi, L. (2014), *Una nuova prosperità. Quattro vie per una crescita integrale*, Milano, Feltrinelli.

a una profonda rilettura delle istituzioni economico-sociali che costituiscono la nostra società. Sta infatti nascendo, soprattutto sul fronte imprenditoriale, una molteplicità di nuove *venture*, sia in ambito for profit che non profit, con l'esplicito obiettivo di ricombinare in modo continuativo, sostenibile ed efficace la dimensione economica con quella di natura sociale.

Una nuova geografia di organizzazioni di natura imprenditoriale che opera per l'attuazione di nuove catene di produzione del valore e che, all'interno di una prospettiva di co-evoluzione, si confronta sul piano sia della *competizione* che della *cooperazione* <sup>16</sup>. Sul primo, perché l'arena competitiva è il naturale metro di giudizio dell'operato di realtà imprenditoriali (sia for profit che non profit), l'elemento che sprona tali soggetti a spingersi oltre la frontiera dell'esistente per introdurre elementi di innovazione. Sul secondo, perché oggi, coerentemente con l'adozione del paradigma socio-economico dello «sviluppo umano», non possono continuare a esistere forme di impresa che, attraverso il proprio agire sul piano economico, non tengano conto del ruolo che hanno all'interno della società, in termini di capacità di riduzione delle disuguaglianze di reddito e territoriali (attraverso la produzione di ricchezza, di posti di lavoro ecc.) e di aumento dei livelli di benessere e di coesione sociale.

Ci stiamo avviando, in altri termini, verso una nuova fase istituyente, dove iniziative fino a poco tempo fa considerate marginali oggi si configurano come vere e proprie popolazioni organizzative in grado di ridisegnare in modo significativo il panorama delle forme istituzionali disponibili per gestire attività economiche e per promuovere l'azione sociale. Non è solo una questione di «numeri» comunque. È curioso notare, infatti, come molte forme organizzative dell'innovazione siano oggetto di un confronto acceso a fronte di statistiche esigue (unità attive, valore economico, occupazionale, sociale ecc.). E questo, naturalmente, dà fiato ai sostenitori della residualità che caratterizzerebbe tutto ciò che si etichetta come innovazione sociale. Forse c'è del vero in queste posizioni, ma quasi certamente c'è, voluta o meno, una sottovalutazione di questi stessi fenomeni perché si guarda esclusivamente alla loro massa, la «massa critica» che una volta raggiunta consente a un determinato modello d'azione di impattare sui sistemi di regolazione e di essere autosostenibile.

### Processi di ibridazione come esito del cambiamento

Le sfide che attendono questo nuovo modo di produrre valore – che coinvolge non solo aspetti di natura economica, ma anche sociale e politica, riponendo al centro la persona e incentivando un'azione plurale a cui concorrono insieme le diverse sfere della società – sono di notevole portata <sup>17</sup>. Riguardano, in primo luogo, la capacità di includere le persone attraverso la propria attività lavorativa e imprenditoriale, generando occupazione per scongiurare la *crescente vulnerabilità* e, al tempo stesso, per soddisfare motivazioni intrinseche legate al lavoro come veicolo di autorealizzazione di sé e generativo di cambiamento sociale. Il valore, inoltre, si riconnette alle comunità

<sup>16</sup> Venturi, P., Zandonai, F. (2015), *Cooperare per competere. Generare valore sociale*, Milano, 40k Unofficial.

<sup>17</sup> Venturi, P., Zandonai, F. (2016), *Imprese ibride: modelli d'innovazione sociale per rigenerare valore*, Milano, Egea.

e alla combinazione delle diverse tipologie di risorse che le contraddistinguono. Si tratta di produzioni spesso non delocalizzabili, poiché cambiando i *luoghi* di produzione cambiano i *valori prodotti*. Assumono così un ruolo cruciale i significati che ridefiniscono le qualità attribuite a elementi materiali e immateriali localizzati, che in questo modo diventano risorse collettive intorno alle quali ridisegnare le politiche di sviluppo dal basso (*bottom-up*). Queste ultime, inoltre, sono sempre più esito di un'azione di indirizzo messa in campo attraverso la *rigenerazione di spazi a fini sociali*, un terreno estremamente fertile per sperimentare processi di ibridazione organizzativa che danno vita a nuove istituzioni con l'obiettivo di "rilanciare prospettive di sviluppo all'interno delle quali si possano inscrivere azioni innovative"<sup>18</sup>. Infine, per poter generare valore è necessario orientare la gestione dell'*economia reale* verso modelli che ne valorizzano in modo efficace e sostenibile le diverse componenti. Per fare ciò, emergono sempre più diverse modalità di gestione imprenditoriale dove il valore economico è legato al carattere *need-driven* (legato cioè alla risposta a bisogni altrettanto reali) e di radicamento territoriale (imprese sociali, comunitarie, coesive, ecc.).

In estrema sintesi, "la *dimensione sociale* non è più relegata a essere un *output* del processo di redistribuzione messo in atto dalle istituzioni pubbliche, bensì diventa un meccanismo generativo, un *input*, all'interno di un modello di sviluppo umano integrale"<sup>19</sup>. Questi processi di ibridazione investono diversi soggetti, tra cui:

- le organizzazioni non profit che sviluppano una sempre più visibile dimensione imprenditoriale;
- le startup innovative la cui componente tecnologica spesso intercetta la produzione e lo scambio di beni di interesse collettivo svelando così la loro «vocazione sociale»;
- le imprese for profit, soprattutto PMI, che competono su mercati locali e internazionali grazie alla capacità di «mettere a valore» risorse sociali, culturali, ambientali;
- le imprese comunitarie che incarnano il rinascimento del cooperare operando ai margini dei sistemi economici e dell'economia sociale classicamente intesa, ma sono comunque in grado di suggerire un modello di governance autenticamente sociale.

## Nuova geografia del valore

Come per la precedente edizione del Rapporto, anche quest'anno è stato ripetuto l'esercizio di cogliere le diverse sfumature organizzative volte alla produzione di valore che è possibile osservare all'interno del panorama imprenditoriale italiano. Alcune categorie sono riprese dall'edizione 2014 del Rapporto, altre sono nuove ed emergenti rispetto agli sviluppi dell'ultimo biennio. La loro mappatura permette di classificare le tipologie individuate come segue (fig. 1):

<sup>18</sup> Cottino, P., Zandonai, F. (2012), *Progetti d'impresa sociale come strategie di rigenerazione urbana: spazi e metodi per l'innovazione sociale*, Euricse Working Paper, n. 42.

<sup>19</sup> Mulgan, G. (2006), "The process of social innovation", in *Innovations*, 1 (2), pp. 145-162.

## Attori del valore

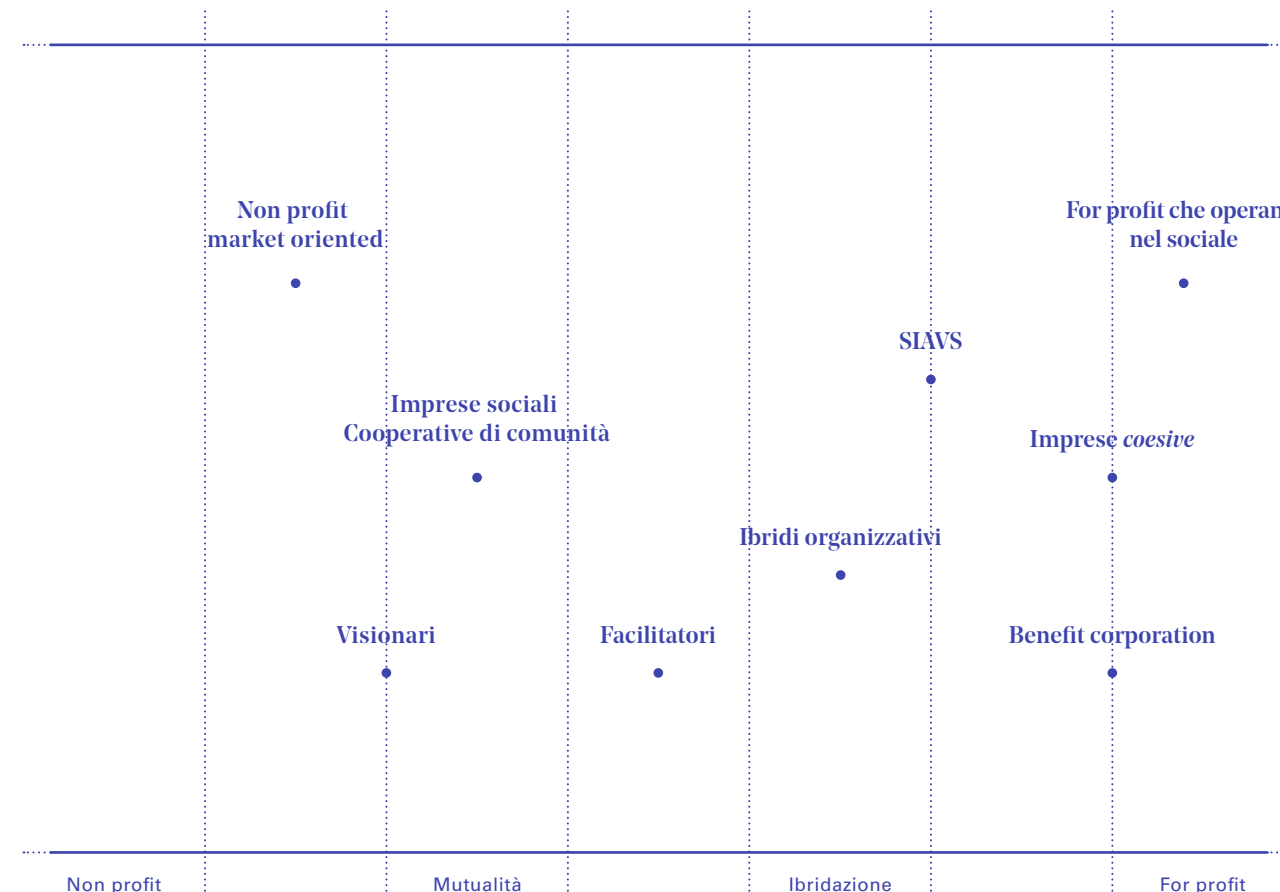


fig. 1

## Non profit market oriented

All'interno del mondo delle organizzazioni non profit è possibile individuare un sottogruppo, quello dei soggetti *market oriented*, ossia organizzazioni diverse dalle cooperative sociali (e quindi associazioni, fondazioni, organizzazioni di volontariato, enti religiosi, ecc.) accomunate dal fatto di ricavare oltre la metà delle risorse economiche attraverso scambi di mercato, sia all'interno di arene pubbliche che private <sup>20</sup>.

## Visionari

I visionari, infine. Coloro i quali possono essere definiti come “minoranze profetiche” che hanno la capacità di avviare e sviluppare percorsi di innovazione di rottura (*disruptive innovation*), o perché orientati da *leader* forti e carismatici o perché fondati su modelli che rispondono al concetto di *we rationality*, la “razionalità del noi”, meccanismi comunitari diversi da quelli tradizionalmente messi in atto, che in una prima fase di avvio possono anche non trovare sul mercato un riscontro in termini di *pricing*, ma non per questo non sono in grado di rispondere ad una domanda emergente. Si tratta di realtà che fanno del *cambiamento sistemico* il fine ultimo del proprio agire, che viene perseguito anche destrutturando la dimensione di servizio, come nel caso di Destinazione Umana, una startup che organizza viaggi nell'ambito del turismo esperienziale e che prevede un'iscrizione alla *community* di Destinazione Umana, che funge da vetrina dell'offerta di esperienze: il progetto, infatti, è collaborativo, e per tale ragione è stata attivata una mappatura partecipata delle realtà in cui i soggetti dal lato della domanda possono trovare la propria esperienza turistica. Anche la bolognese Leila, biblioteca degli oggetti, in cui soci potranno prendere liberamente tutto ciò di cui hanno bisogno, lasciando in dote alla collettività, a loro volta, un proprio oggetto funzionante, che sarà restituito alla fine dell'anno. Un luogo in cui lo scambio economico lascia spazio al valore della relazione e il possesso degli oggetti viene sostituito dalla loro condivisione. Luoghi ed esperienze in cui la dimensione economica costruisce le proprie fondamenta su scambi relazionali anziché monetari, come avviene anche nell'ormai celeberrima esperienza di Sardex, moneta virtuale che può essere utilizzata per comprare e vendere solamente all'interno del circuito che comprende esclusivamente aziende locali.

## Imprese sociali: le cooperative di comunità

Le cooperative di comunità sono società cooperative che hanno come fine ultimo del proprio agire la produzione e/o gestione di beni comuni. Il rinascimento di organizzazioni che riconoscono nella comunità non solo un interlocutore – per quanto rilevante – ma l'obiettivo che sostanzia la missione dell'impresa rappresenta una risposta alla crisi del sistema dei servizi pubblici locali che è causa, soprattutto in aree marginali (quali, ad esempio, le aree interne del nostro paese) di fenomeni di spopolamento e disgregazione sociale <sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Venturi, P., Zandonai, F. (a cura di) (2014b), *Rapporto Iris Network. L'Impresa Sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma*, Trento, Iris Network.

<sup>21</sup> Venturi, P., Zandonai, F. (2014), *op. cit.*

## Facilitatori

La categoria dei cd. “facilitatori” ricomprende tutti quei soggetti, con differenti tipologie giuridiche e caratteristiche organizzative, il cui tratto distintivo risiede nella forte capacità di abilitare processi di innovazione aperta e comunitaria, di facilitare la costruzione di ecosistemi propulsori di nuova imprenditorialità e di supportare processi di *scaling up*. Esempi in tal senso sono offerti dalle reti di II livello e le fondazioni di origine bancaria, come Fondazione Cariplo che attraverso i bandi “Welfare di comunità” e “Attiv-Aree” e il progetto “Cariplo Factory” vuole abilitare nuova progettualità imprenditoriale in risposta ai problemi della vulnerabilità delle persone e di territori del nostro paese; piuttosto che, in ambito cooperativo, dai fondi mutualistici (Coopfond, Fondosviluppo) o dalla finanza di sistema (CFI) attraverso, ad esempio, il sostegno dei progetti di *workers buyout*. O ancora i cd. *Community Hub*, luoghi che si compongono di spazi polifunzionali, dove è possibile trovare dal *co-working* e i *fab-lab* ai doposcuola per i ragazzi, in cui la dimensione comunitaria è al centro.

## Imprese ibride

Le imprese ibride sono soggetti che perseguono una *mission* sociale, come le organizzazioni non profit, ma producono al contempo reddito da attività commerciale per poter perseguire i loro obiettivi, al pari di imprese for profit <sup>22</sup>. In Italia, il tema è stato, in particolare, osservato all'interno della rete del Gruppo Cooperativo CGM <sup>23</sup>. A fronte della capacità degli ibridi organizzativi di assumere le più svariate forme giuridiche, è comunque possibile osservare i processi di ibridazione attraverso sette “marcatori”: innovazione, *governance*, *partnership*, mercati beneficiari, finanza e competenze delle risorse umane <sup>24</sup>.

## Startup innovative a vocazione sociale (SIAVS)

Le startup innovative sono società di capitali con sede principale in Italia costituite anche in forma cooperativa da non più di 5 anni, non quotate, con meno di 5 milioni di fatturato annuo, che non possono distribuire gli utili e che devono produrre, sviluppare e commercializzare beni e servizi innovativi a livello tecnologico. Un aspetto importante riguardante le startup innovative a vocazione sociale è quello della misurazione del loro *impatto* come prerequisito per determinare il contenuto della loro missione. In una prima fase di implementazione di questa forma imprenditoriale, infatti, quest'ultima era collegata dall'appartenenza o meno ai settori di attività previsti dalla normativa sull'impresa sociale (D.lgs. n. 155/2006). Tale scelta iniziale è stata successivamente sostituita da una modalità tale per cui una startup a vocazione sociale può appartenere anche ad altri settori innovativi a elevato contenuto tecnologico che possono impattare sul benessere della collettività. Per tale ragione, le startup a vocazione sociale sono obbligate a redigere e trasmettere annualmente al Sistema camerale un “Documento di descrizione dell'impatto sociale” generato.

<sup>22</sup> Rago, S., Venturi, P. (2014), “Teoria e modelli di organizzazioni ibride presenti all'interno dell'imprenditorialità sociale”, in P. Venturi e F. Zandonai (a cura di), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo Cgm*, Bologna, Il Mulino.

<sup>23</sup> Venturi, P., Zandonai, F. (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo Cgm*, Bologna, Il Mulino.

<sup>24</sup> Ibidem.

### Benefit corporation

Le *Benefit Corporation* – introdotte in Italia dalla Legge di Stabilità 2016 – sono società che nell'esercizio di un'attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse.

Per essere tali, le società *benefit* dovranno modificare il proprio atto costitutivo o statuto, redigere una relazione annuale sull'attività di beneficio comune ed essere sottoposte alla valutazione, da parte di soggetti terzi (non ancora individuati), relativamente a quattro aree: la governance, i lavoratori, la comunità di riferimento, l'ambiente <sup>25</sup>.

### Imprese coesive

Si tratta di imprese la cui attività principale non è di natura sociale, ma che, a fronte della necessità di incrementare la propria capacità imprenditoriale e di innovazione, hanno messo in campo strategie e strumenti volte a potenziare le relazioni con i propri lavoratori nonché con i soggetti che fanno parte del loro ecosistema (altre imprese, pubbliche amministrazioni, istituti di credito, organizzazioni non profit, ...). Sono imprese legate alle comunità di appartenenza e al territorio in cui operano, che investono nel benessere economico e sociale, nelle competenze e cura dei propri lavoratori, nella sostenibilità, nella qualità e bellezza, e sono radicate nella filiera territoriale. Non a caso, i dati 2016 sulla responsabilità sociale d'impresa sono quelli più elevati percentualmente degli ultimi 15 anni: l'80% delle aziende italiane con oltre 80/100 dipendenti dichiara di impegnarsi in iniziative di RSI, per un investimento globale che ha raggiunto la cifra record (dal 2001, anno in cui si iniziò a monitorare il fenomeno) di 1 miliardo e 122 milioni di euro nel 2015 <sup>26</sup>. Per quanto concerne il terreno prescelto per le proprie attività di responsabilità sociale, a parte l'interno dell'azienda, le altre attività di RSI si concentrano in prima battuta sul territorio locale dell'azienda. La responsabilità sociale da strumento accessorio sembra dunque essere diventata un valore essenziale per le imprese: 20 intervistati su 100 ritengono che i promotori della RSI in Italia siano le aziende stesse, seguite da consumatori (15%) e terzo settore (14%) <sup>27</sup>. Un buon segnale in vista di gennaio 2017, quando l'Italia recepirà la Direttiva UE 95/2014 che impegna le imprese di grandi dimensioni e imprese che costituiscono enti di interesse pubblico, a rendicontare anche le informazioni di carattere non finanziario.

### For profit che operano nel sociale

Si conferma in crescita la tendenza che vede le imprese for profit operare nei diversi ambiti sociali che si possono annoverare sotto il nome di “servizi alla persona”, soprattutto in quelli a più elevata rilevanza economica (come la sanità), ma presenti sempre più anche in comparti come i servizi ricreativi e culturali.

Le sfide che attendono questo nuovo modo di produrre valore — che coinvolge non solo aspetti di natura economica, ma anche sociale e politica, riponendo al centro la persona e incentivando un'azione plurale a cui concorrono insieme le diverse sfere della società — sono di notevole portata.

<sup>25</sup> Venturi, P., Rago, S. (2015), “Benefit corporation e impresa sociale: convergenza e distinzione”, in *Rivista Impresa Sociale*, 6. Disponibile alla pagina: <http://www.rivistaimpresasociale.it/component/k2/item/135-benefit-corporation.html>.

<sup>26</sup> Dati del VII Rapporto di indagine sull'impegno sociale delle aziende in Italia a cura dell'Osservatorio Socialis.

<sup>27</sup> Ibidem.

## L'INNOVAZIONE SOCIALE

Le modalità innovative con cui questi attori possono collaborare tra loro o anche con le istituzioni e le imprese puramente “for profit” genera innovazione sociale. Sulla base dei principali contributi della letteratura in materia, le “innovazioni sociali” sono definite<sup>28</sup> come le: diverse soluzioni (che si manifestano in prodotti, servizi, modelli e processi organizzativi, o loro combinazioni) capaci di soddisfare determinate esigenze collettive in modo “nuovo” e migliore rispetto a quelle tradizionali; queste soluzioni possono essere basate sullo sviluppo di nuove relazioni, di nuove tecnologie, di nuove competenze, o sull'insieme di queste condizioni. In questa prospettiva, esse sono caratterizzate da sei elementi fondamentali: migliore soddisfazione di un'esigenza collettiva; innovazione delle relazioni tra gli attori economici e sociali, e dei loro ruoli; tecnologie; miglior uso dei beni/risorse disponibili; v) impatto strutturale; equilibrio economico. Questi sei elementi sono tra loro interdipendenti ed evolvono nel tempo. Nella prospettiva dell'analisi in oggetto, pare utile approfondire i primi tre aspetti citati.

La soddisfazione di un bisogno collettivo, in maniera migliore di quanto fatto in precedenza, costituisce la componente essenziale dell'innovazione sociale, rappresentando il fine dell'innovazione delle relazioni tra gli attori coinvolti, dei loro possibili ruoli e delle tecnologie utilizzate. Questi bisogni si manifestano in ambiti diversi; quelli più rilevanti sono: assistenza sanitaria; assistenza sociale; integrazione sociale; formazione e inserimento professionale; cultura e valorizzazione dei beni culturali; miglioramento dell'ambiente e dell'eco-compatibilità delle attività umane; rivitalizzazione delle aree urbane e del territorio; mobilità sostenibile; sicurezza; sviluppo e condivisione di dati e informazioni; condivisione di beni, attività, conoscenze. Importante sottolineare che se per un verso, la volontà di soddisfare una certa esigenza sociale è la determinante di nuove relazioni o nuova tecnologia che portano all'innovazione sociale; per l'altro, può anche accadere che l'attivazione di nuove relazioni tra determinati attori e la disponibilità di una certa tecnologia apra nuove prospettive alla soddisfazione di certi obiettivi di interesse collettivo.

Condizione di base dell'innovazione sociale è, dunque, la acuta comprensione del contesto ove essa trova applicazione, ed in particolare delle esigenze fondamentali degli attori per i quali essa intende creare valore e dei fattori critici da cui dipende il successo della sua implementazione. Del resto, non sono rari i casi di iniziative anche valide sul piano teorico, ma che non generano risultati consistenti proprio perché non basate su una preventiva attenta comprensione delle necessità prioritarie del pubblico cui sono indirizzate, anche attraverso idonei meccanismi di interazione con questi. A tal fine, occorre operare con l'approccio del “*design thinking*”<sup>29</sup> che si preoccupa di ottimizzare non solo le funzionalità e l'estetica del prodotto, ma anche le condizioni di distribuzione

<sup>28</sup> Cfr. Caroli M.G. (a cura di) 2016, Terzo rapporto sull'innovazione sociale in Italia – CERIS, Forthcoming.

<sup>29</sup> Cfr. Brown T., Wyatt J. (2010) Design Thinking for social innovation in: Stanford Social Innovation Review, Winter pp. 31-35. Nel 2008, IDEO, con il supporto della Bill&Melinda Gates Foundation ha elaborato il “Human centered design toolkit”, una metodologia per la gestione del processo di design thinking.

e accesso da parte dei suoi utenti, attraverso il loro coinvolgimento diretto e attivo già nella fase di ideazione e prototipazione.

Le specificità del contesto determinano innanzi tutto le esigenze considerate come prioritarie dalla Comunità locale; incidono anche fortemente sul modo in cui si manifesta una determinata problematica collettiva e spiegano le misure attualmente adottate per gestire la problematica in questione. Anche la natura, i comportamenti e le aspettative soggettive delle persone coinvolte sono influenzate dalle specificità del loro ambito di appartenenza. Quando si occupa di problematiche di carattere “universale”, l'innovazione sociale deve quindi essere differenziata in relazione alle diversità geografiche; in particolare alle specificità assunte da uno stesso problema collettivo in ambiti geografici e quindi socio-economici, diversi.

La rilevanza del contesto deriva anche da un ulteriore cruciale aspetto della soddisfazione dell'esigenza collettiva quale elemento fondante l'innovazione sociale: il coinvolgimento attivo di coloro che essa intende beneficiare. Si tratta di una differenza fondamentale con le tradizionali iniziative filantropiche o a sostegno di soggetti svantaggiati, in cui questi ultimi ricevono un aiuto, rimanendo sostanzialmente passivi, senza cioè intervenire nella determinazione dei suoi contenuti e delle modalità di erogazione. La posizione passiva del beneficiario non implica che il sostegno non sia in sé valido ed adeguato, ma limita intrinsecamente il suo potenziale di attivare un miglioramento strutturale. Del resto, il coinvolgimento attivo dei beneficiari genera in quanto tale un loro miglioramento, in termini di presenza nella Comunità, dignità e autostima; li avvantaggia, a prescindere dagli specifici contenuti dell'innovazione. Esso, inoltre, legittima l'iniziativa, aumentando la probabilità che risponda alle effettive esigenze dei soggetti cui è rivolta, ne rispetti le sensibilità e sia coerente con i loro modelli di comportamento; per converso, riduce il rischio che sia al contrario prevalentemente funzionale a particolari interessi dei suoi promotori o di coloro che ne curano l'implementazione.

Per altro, va ricordato che sono abbastanza numerose le fattispecie in cui le specifiche problematiche che affliggono il soggetto debole e/o le condizioni del contesto in cui esso si trova rendono materialmente difficile o inefficace il tentativo di attribuirgli un ruolo attivo nelle attività innovative finalizzate a fornirgli supporto. È evidente che, in questi casi, voler necessariamente operare secondo questa modalità rischia di rendere l'innovazione sociale nella migliore delle ipotesi priva di effetti consistenti, o addirittura causa di spreco di risorse. Se, però, si ritiene che il coinvolgimento attivo dei beneficiari debba essere un aspetto caratterizzante il beneficio collettivo generato dall'innovazione sociale e quindi intrinseco nella sua natura, non si può non concludere che tale tipo di innovazione non è applicabile a qualsiasi situazione di bisogno; in tutte quelle in cui i potenziali beneficiari o il contesto in cui si trovano sono tali da non rendere possibile o comunque sufficientemente efficace tale coinvolgimento attivo, è necessario intervenire, almeno in una prima fase, con le tradizionali forme di assistenza. Sarà magari utile attivare anche un processo di miglioramento della capacità dei soggetti svantaggiati di essere coinvolti, diventando così in futuro potenziali attori

di un'innovazione sociale.

La focalizzazione sulla soddisfazione di un bisogno collettivo non esclude che l'innovazione sociale possa insieme a questo (o attraverso questo) dare risposta positiva anche ad esigenze individuali aventi valenza anche strettamente economica. Questa possibile ambivalenza è, anzi, molto importante perché, oltre a rafforzare l'impatto complessivo dell'innovazione sociale, rende più consistente il "mercato" per i suoi output, e quindi la sua "sostenibilità economica". Un esempio evidente è costituito dall'introduzione di nuove tecnologie per favorire l'inserimento sociale e professionale di persone diversamente abili; tali soluzioni sono importanti per migliorare innanzi tutto l'esigenza collettiva della massima inclusione di tali persone; esse impattano positivamente anche sull'esistenza di molti altri soggetti (i familiari, ad esempio) probabilmente pronti a riconoscere a tali soluzioni un valore economico.

In altri casi, inoltre, le nuove modalità consentono di ridurre la spesa per l'assistenza pubblica a beneficio della soddisfazione di altri scopi collettivi. L'innovazione è rilevante non per la novità in quanto tale, ma perché genera dei miglioramenti non raggiungibili nelle condizioni precedenti. Come osserva Tepsie <sup>30</sup>: *"Social innovations are not just new solutions, they are new solutions that work better than existing practices and therefore bring about measurable improvements for the population they serve"*. Essa si concretizza, dunque, in un prodotto o servizio o attività, o insieme di questi aspetti che forniscono una soluzione "migliore" (più efficace, efficiente, sostenibile) delle soluzioni pre-esistenti; dunque, la consistenza e rilevanza dell'innovazione sociale è determinata dal suo impatto in termini di miglioramenti rispetto alla situazione pre-esistente.

Per questo sono essenziali i meccanismi di loro misurazione. È evidente, infatti, che stabilire quando una soluzione sia migliore rispetto alla situazione pre-esistente non è sempre agevole; è del tutto possibile che una certa innovazione sociale generi un miglioramento per determinati soggetti, risultando al tempo stesso poco rilevante o magari, addirittura dannosa, per altri. Questo problema è evidente in molti casi di *sharing economy*, che riducendo la domanda di determinati beni o servizi offerti sul mercato penalizza, almeno in prima battuta, coloro che lavorano alla loro produzione.

Infine, va ricordato che come tutte le innovazioni, anche quella sociale può essere "incrementale" o "radicale", o "generativa". Nel primo caso è basata su condizioni esistenti che non vengono modificate nella loro logica di funzionamento. Nel secondo caso, producono nuovi modelli di comportamento e di gestione del problema in oggetto; spesso rendono i precedenti modelli e prodotti/servizi non più competitivi.

Le innovazioni "generative" sono quelle che generano nuove idee e ulteriori innovazioni.

Per quanto riguarda l'innovazione delle relazioni, queste possono essere relazioni "nuove", nel senso che si instaurano tra soggetti altrimenti non collegati (almeno direttamente); oppure, nuove modalità relazionali tra soggetti già interdipendenti per altre ragioni. Nella prima fattispecie, l'innovatività delle relazioni risulta particolarmente rilevante in primo luogo quando implica il coinvolgimento di soggetti deboli o collocati in posizioni marginali, non in grado in generale di essere attori rilevanti nelle reti sociali ed economiche. In questo caso, l'attivazione di questa relazione è in sé un'innovazione sociale poiché realizza l'obiettivo di includere persone in posizione svantaggiata,

<sup>30</sup> Cfr. Tepsie (2012) *Defining Social Innovation – part 1 Deliverable 1.1 of the FP7 – project: TEPsie*. Pag.10.

aiutandole nella soluzione di loro specifiche problematiche. In secondo luogo, quando determina il coinvolgimento di soggetti economicamente rilevanti in iniziative di interesse generale; l'innovazione delle relazioni è, quindi, particolarmente rilevante quando coinvolge i grandi Gruppi economici.

Un ambito dove l'innovazione relazionale è particolarmente rilevante è quello del rapporto tra i soggetti che promuovono e/o implementano l'iniziativa e coloro che essa vuole avvantaggiare; si potrebbe dire tra l'"offerta" e la "domanda". Come è stato già evidenziato in precedenza, l'innovazione sociale si manifesta nel coinvolgimento attivo dei suoi beneficiari; la relazione con questi si svolge durante tutto il processo di sviluppo dell'iniziativa, e non semplicemente nella fase finale di erogazione di un certo prodotto o servizio. L'interazione tra domanda e offerta avviene in molti ambiti in funzione della realizzazione di attività diverse. La sua frequenza e intensità ha un duplice fondamentale effetto, facendo maturare una visione comune e rafforzando al contempo la reciproca fiducia. In definitiva, si attiva un meccanismo analogo al coinvolgimento diretto del consumatore nella realizzazione di un prodotto/servizio per massimizzarne il grado di "customizzazione" e rafforzare il senso di appartenenza di produttore e cliente ad una stessa Comunità.

La fattispecie relativa all'attivazione di nuove modalità relazionali tra soggetti già almeno potenzialmente legati da qualche tipo di interazione ha numerose manifestazioni. Un esempio ormai consolidato sono le *"public private partnership"* che organizzano la collaborazione tra enti pubblici e operatori privati nella realizzazione di opere di interesse collettivo, con un'architettura finanziaria in grado di garantire un'equa remunerazione dell'investimento privato nel quadro della prioritaria massimizzazione del benessere pubblico. Un altro ambito molto importante è quello delle nuove modalità di interazione tra fornitore e potenziali clienti, per coinvolgere questi nella progettazione e realizzazione di un'offerta che soddisfi al meglio le loro esigenze; quando queste hanno rilevanza generale, questa innovazione relazionale può essere considerata di tipo appunto "sociale".

Il mutamento delle relazioni può anche essere il risultato di un'innovazione sociale. Questa, infatti, può determinare la creazione o il miglioramento di determinate relazioni tra vari soggetti, e tra questi e il contesto dove vivono e/o lavorano, con implicazioni positive oltre che per questi soggetti, anche per tutta la Comunità. Le iniziative di *"place-making"*, di riqualificazione urbana e di *"street art"* rappresentano esempi di questo genere.

L'innovazione delle relazioni è strettamente interdipendente con quella dei ruoli degli attori coinvolti; per un verso, per poter innovare il modo in cui si interagisce con altri, occorre essere disponibili e nelle condizioni di modificare o estendere il proprio ruolo originario; per l'altro, proprio un'evoluzione dei ruoli e delle funzioni svolte rappresenta una importante spinta allo sviluppo di nuove relazioni con altri soggetti con l'intento di risolvere insieme problemi collettivi. Nel caso delle imprese, questo cambiamento di ruoli e funzioni può essere così rilevante da implicare di fatto



un'evoluzione del loro modello di business e, quindi, anche della modalità attraverso cui esse generano ricchezza economica.

In definitiva, l'innovazione delle relazioni può essere causa o anche conseguenza del cambiamento di ruoli/funzioni svolte; ne consegue anche che essa determina o richiede alle organizzazioni coinvolte di essere relativamente “aperte”, pronte alla ibridazione, in grado di superare i tradizionali confini che le distinguono dagli altri soggetti.

La singola organizzazione è rilevante non come soggetto distinto, ma come componente di un sistema più ampio, composto da attori di natura spesso eterogenea che, attraverso appunto relazioni innovative, realizzano un “meta-obiettivo”, di rilievo generale e allo stesso tempo coerente con gli specifici obiettivi di ciascuno. L'importanza di ogni singolo attore dipende dal tipo di apporto dato all'efficace funzionamento del sistema e al raggiungimento del meta-obiettivo.

L'impresa “sociale” può rappresentare un interessante esempio a riguardo se si considera come tale non solo quella così definita dalla legge, ma anche le varie tipologie di azienda che, attraverso appunto innovazioni relazionali o (come sarà discusso più avanti) tecnologiche, riescono a soddisfare al meglio una rilevante esigenza collettiva. Il fattore distintivo della natura “sociale” di un'impresa è a prescindere dalla sua configurazione giuridica, la sua capacità di attivare un network di soggetti di diversa natura (imprese non profit, imprese sociali in senso stretto, enti pubblici, ecc.) con i quali collaborare nella realizzazione di iniziative di importanza sociale, anche svolgendo funzioni diverse da quelle tipiche della sua natura economica. Sul piano sostanziale, se l'esistenza o meno di limiti formali alla distribuzione dell'utile della gestione non appare dunque l'elemento discriminante la natura “sociale” dell'impresa, rimane comunque rilevante il rilievo attribuito alla generazione di profitto rispetto alla soluzione di problemi sociali <sup>31</sup>.

Sulla base delle considerazioni precedenti, si propone un schema utile per distinguere una relazione “innovativa” da una “tradizionale”, in particolare nella prospettiva dell'innovazione sociale.

Il primo elemento differenziante è la condivisione degli obiettivi. Nel caso di una relazione tradizionale, i partner perseguono un comune obiettivo operativo, focalizzato sulla specifica attività per la quale tale relazione è stata attivata. Invece, il riconoscersi in una stessa visione e in valori analoghi, in particolare relativamente alle tematiche dello sviluppo sostenibile costituisce un ingrediente basilare di una relazione “innovativa”. Un secondo elemento caratterizzante di questa è il fatto che gli attori coinvolti non giocano ruoli distinti e separati: alcuni sono finanziatori; altri sono gli attuatori; e ancora altri e diversi sono beneficiari. In una certa misura, ciascun soggetto coinvolto può giocare ruoli diversi, e comunque attua il proprio in maniera fortemente integrata con gli altri.

Queste differenze hanno un diretto riflesso sulle attività: la relazione “tradizionale” dà luogo ad attività che gli attori svolgono in modo prevalentemente sequenziale e con un'interazione limitata; in quella “innovativa”, le attività sono attuate in modo

fortemente interattivo e “circolare”, con il coinvolgimento dei vari soggetti in ruoli e posizioni diverse e che co-esistono. La relazione innovativa è fortemente basata sulle tecnologie digitali e sugli strumenti di interazione “social”; implica l'utilizzazione di questi strumenti anche da un punto di vista “culturale”. Di conseguenza, tende a generare cambiamenti organizzativi e strategici (del modello di business) rilevanti e che coinvolgono ampie parti del sistema organizzativo.

Una relazione “tradizionale”, invece, pur potendosi naturalmente avvantaggiare delle tecnologie digitali e “social” non è “*embedded*” in queste: inoltre, ha un impatto organizzativo e strategico normalmente contenuto e comunque circoscritto soprattutto nello specifico ambito coinvolto dalla relazione stessa.

<sup>31</sup> È persino ovvio che l'impresa può essere considerata “sociale” solo se la finalità di interesse collettivo è chiaramente prioritaria rispetto all'intento di creazione di valore economico, che pure può rimanere: Si noti che l'attenzione secondaria alla creazione di profitto rende relativamente meno importante il vincolo sulla sua distribuzione. Osservo, tuttavia, che, anche nell'impresa che ha una forte priorità sulla creazione di valore sociale, la massimizzazione del valore economico può dover rimanere rilevante quale condizione per rafforzare la creazione del valore sociale.

**NUMERI**

**50**



**IMPRESE COESIVE**

**52**

**TERRITORI COESIVI**

**58**

## NUMERI

Sebbene le informazioni quotidiane sulla situazione economica dei vari paesi si concentrino quasi esclusivamente sulle variazioni di breve periodo del *flusso* produttivo – misurato come noto dal Pil – è necessario non dimenticare che lo sviluppo (di medio-lungo termine) di una nazione affonda le sue radici nello stock di capitale, perché è questo il terreno dal quale si genera qualsiasi flusso di natura economica. Un capitale che può essere tangibile, fatto di macchinari, attrezzature, e via dicendo, ma anche, e soprattutto, intangibile, che va sostanzialmente sotto il nome di capitale sociale, che trova nelle relazioni la sua più intensa fonte di alimentazione, arrivando così a parlare di “capitale relazionale”<sup>32</sup>. Si tratta di una vera e propria forma di capitale, al pari di quello tangibile, perché la rete relazionale è un qualcosa di costituibile, riproducibile, adattabile, capace di produrre benefici duraturi non solo al “detentore” ma a tutta la comunità coinvolta: quindi è a pieno titolo uno dei fattori dello sviluppo. D'altra parte, già oltre mezzo secolo fa, uno dei padri fondatori del Welfare State, Beveridge, riconosceva nelle *azioni volontarie* che si producono nella società della conoscenza e delle sue reti, risorse essenziali per uno Stato moderno<sup>33</sup>.

Il concetto di capitale relazionale rimanda direttamente a quello di coesione sociale, perché dietro alle “vere” relazioni risiedono fiducia, solidarietà, mutua comprensione e rispetto: in pratica, capitale relazionale e coesione sociale sono le due facce di quella medaglia rappresentativa di un modello di economia che vede nel networking la forza per creare valore economico nel territorio, competitività del sistema e benessere della comunità, garantendo sostenibilità sia ambientale che sociale al progresso.

Quindi, si passerà ad analizzare la coesione da due punti di osservazione:

a) quello aziendale, osservando i comportamenti delle imprese sul piano della relazionalità con gli attori dello sviluppo; b) quello territoriale, analizzando i legami della coesione sociale con vari aspetti dell'economia (equità, benessere) e della società (senso civico).

<sup>32</sup> Basterebbe rifarsi ad una delle sue principali definizioni, che lo descrive come *un insieme di risorse che sono contenute all'interno di un determinato insieme di relazioni che permettono a colui che vi ha accesso di produrre per sé un beneficio* (cfr. Coleman J.S., *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, 1990; Fukuyama F., *Social Capital and Civil Society*, IMF Working Paper, n.10485, 2004; Putnam R., *Making Democracy Work. Civic tradition in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton, 1993).

<sup>33</sup> Cfr. Beveridge, *L'azione volontaria*, Edizioni di Comunità, Milano, 1954 (*Voluntary action: A Report on Methods of Social Advance*, Allen & Unwin, London, 1948).

Il concetto di capitale relazionale rimanda direttamente a quello di coesione sociale, perché dietro alle “vere” relazioni risiedono fiducia, solidarietà, mutua comprensione e rispetto [...] un modello di economia che vede nel networking la forza per creare valore economico nel territorio, competitività del sistema e benessere della comunità, garantendo sostenibilità sia ambientale che sociale al progresso.

## IMPRESE COESIVE

Il modello di economia appena descritto, tipico del nostro Paese, trova rappresentanza in tutte quelle realtà che fanno della relazionalità uno dei driver del proprio “fare impresa”: aziende che per questo possono definirsi “coesive”, perché proprio dalle relazioni che tessono con gli altri soggetti contribuiscono a costruire e ad alimentare la coesione sociale della comunità. Sono relazioni che toccano un po’ tutti gli aspetti della vita dell’impresa. A partire da quelle con i *lavoratori*, curando la qualità dei rapporti di lavoro con i propri dipendenti e vedendo nel miglioramento delle competenze della forza lavoro e della qualificazione scolastica e universitaria il fattore prioritario di sostegno alla competitività del territorio. Relazioni anche con *altre realtà della catena del valore* che possono riguardare: a) la filiera, pensando ai legami con altre imprese per gli acquisti e forniture in comune o per migliorare la logistica e distribuzione; b) l’innovazione, facendo riferimento alle relazioni sia con altre imprese che con Università e centri di ricerca per attività di R&S; c) l’internazionalizzazione, espressa dalle relazioni con altre imprese o enti per aumentare le attività d’import/export così come dalle partnership con imprese estere.

Ma la relazionalità va anche oltre il sistema “azienda” e comprende collaborazioni con: *le istituzioni*, vuoi anche per realizzare progetti in comune per lo sviluppo del territorio; *il sistema bancario*, da cui nasce quella fiducia di “prossimità” tra finanziatore e finanziato che produce effetti positivi sul circolo finanziamenti-investimenti; *il mondo associativo*, costituito da tutti quei corpi intermedi che fungono da trait d’union tra locale e nazionale, portatori di esigenze e informazioni per la migliore definizione delle politiche economiche e facilitatori nell’attuazione delle stesse sul territorio.

Questa coesione sociale che nasce dalla relazionalità e che “forma” la comunità è anche frutto della vita civile, ricordando innanzitutto che *communitas* significa dono (*munus*) reciproco (*cum*), andando al di là della mera logica utilitaristica del *do ut des*, perché il mercato «è un’invenzione meravigliosa, finché resta un principio accanto ad altri della vita in comune, e nei suoi spazi: diventa una grave malattia civile quando è l’unico criterio per governare tutti i rapporti sociali»<sup>34</sup>. È così che diventano importanti anche le relazioni con i *non profit*, che si manifestano quando le imprese, ad esempio, contribuiscono finanziariamente a iniziative culturali, artistiche, di natura sociale e solidaristica o le realizzano direttamente in proprio.

Infine, è opportuno considerare anche le relazioni con i *consumatori*, che nell’era della digitalizzazione significa soprattutto instaurare canali virtuali di comunicazione finalizzati allo sviluppo di innovazioni connesse alla *taylor made production (customer-based innovation)*, al marketing&branding, ecc., grazie ai quali le imprese possono contemporaneamente minimizzare i costi e massimizzare gli standard qualitativi.

Quindi le imprese coesive possono definirsi quelle che si distinguono per un elevato

<sup>34</sup> Cfr. Bruni L., *Economia con l’anima*, EMI, 2013, Bologna, 2013, p.60.

<sup>35</sup> Indagine Unioncamere sulle Pmi manifatturiere (20-499 addetti), svolta nel 2015 e rivolta a un campione di 1.300 imprese rappresentative dell’universo delle circa 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 i dati occupazionali INPS.

<sup>36</sup> Ciascuna tipologia di relazione è stata opportunamente ponderata, ai fini del calcolo dell’indicatore di “coesività”, sulla base della connessione all’essere relazionata con il determinato soggetto e l’orientamento al social investment dell’attività imprenditoriale. Le imprese coesive sono state individuate in tutte quelle che presentano un valore dell’indicatore di “coesività” superiore alla media.

grado di networking. La loro individuazione si è basata, a partire dai risultati dell’indagine Unioncamere sulle Pmi manifatturiere (20-499 addetti)<sup>35</sup>, sulla costruzione di un indicatore sintetico di “coesività” che ha misurato le relazioni delle imprese rispetto ai soggetti individuati: lavoratori; altre realtà della catena del valore; istituzioni; sistema bancario e mondo associativo; non profit; consumatori<sup>36</sup>. (fig. 2)

Entrando nel merito del fenomeno, questo modello di economia fondato sul capitale relazionale si dimostra piuttosto pervasivo all’interno del sistema produttivo italiano. Si tratta di imprese che hanno nel proprio Dna un importante senso “valoriale”, perché vedono nell’attività imprenditoriale una missione che va oltre la mera e la sola logica del profitto. Infatti, proprio tra le imprese coesive, rispetto a quelle non coesive, sono più diffusi gli imprenditori orientati al social investment, cioè che vedono tra i propri compiti la soddisfazione degli stakeholder e la creazione di occupazione e benessere socio-economico (81 contro 76%). (fig. 3)

Le imprese coesive sembrano così essere maggiormente espressione di quella visione che fu alla base del pensiero del fondatore della Responsabilità sociale d’impresa, Robert Freeman<sup>37</sup>, secondo cui l’obiettivo imprenditoriale deve essere la massimizzazione del benessere per il complesso degli stakeholders: un concetto più ampio e da molti ritenuto nobile rispetto alla visione che ha prevalso fino alla recente crisi, secondo cui l’impresa era sinonimo di massimizzazione del profitto, quest’ultimo individuato peraltro come unico modo per conseguire obiettivi di valore sociale<sup>38</sup>. E non si tratta di una semplice contrapposizione di pensiero, ma di un possibile inizio di cambiamento della visione economica predominante<sup>39</sup>: dalla quella riduzionista dell’impresa come unicamente dedita al profitto si sta virando verso una concezione in cui l’azienda recupera una funzione multidimensionale nel proprio contesto di riferimento. Del resto, oggi, anche le più prestigiose istituzioni internazionali, che fino a ieri puntavano l’accento su ricette strettamente “economiche”, parlano invece di crescita *inclusiva* e *sostenibile*<sup>40</sup>. Sembrano risuonare a distanza di quasi un secolo le parole di Luigi Einaudi: «Prima e al fondo di ogni ricchezza materiale esiste un fattore morale».

Sostenibilità sociale ma anche ambientale, perché le imprese coesive vantano al proprio interno non solo una maggiore diffusione di aziende “value driven” ma anche di quelle che investono nell’eco-efficienza: infatti, ben il 53% di esse investe in tecnologie green contro il più ridotto 38% registrato dalle imprese non coesive<sup>41</sup>. (fig. 3)

Basta pensare alla storia economia del nostro Paese per rendersi conto che le imprese coesive sono parte di quel capitalismo diffuso che ci ha contraddistinto nel mondo, guidato da un profondo spirito cooperativo unito ad un forte radicamento al territorio – da cui sono nati i distretti – dalla costante crescita di saperi che si coniugano con le tradizioni – si pensi alle imprese familiari – dalla presenza di una “sana” vita *civile* che ha reso efficace ed efficiente il mercato, da quel modo di produrre “cose che piacciono al mondo” che ci ha resi unici. Non a caso, sono le aziende coesive a riconoscersi maggiormente in un modo di fare impresa tipicamente italiano rispetto a quelle non coesive (ben l’87% di esse contro l’81%).

<sup>37</sup> Freeman R.E., *Strategic management*, Cambridge University Press, 1984.

<sup>38</sup> Cfr. Friedman (1970), *The social responsibility of business is to increase its profit*, The New York Times Magazine, September 13, 1970.

<sup>39</sup> Cfr. Castellani G. e Ferri G., *Misericordia ed economia: utopia o binomio indispensabile?* Fondazione Nazionale dei Commercialisti, 31 gennaio, 2016.

<sup>40</sup> Ad esempio, il Fondo Monetario Internazionale dal dopo crisi ammonisce che affidarsi agli afflussi di capitali può essere pericolo (cfr. *The Economist, The IMF changes its mind on controls on capital inflows*, February 18, 2010) e più di recente raccomanda spesso di abbandonare l’austerità fiscale e, anziché solo alla crescita del Pil, pare interessarsi anche al tema dell’inclusione sociale e della sostenibilità.

Infatti, questa cultura del produrre tipicamente italiana, dove competizione e coesione trovano la giusta coniugazione, è ampiamente riconosciuta all'interno dell'intera società. Basta scoprire che, di fronte all'affermazione di Milton Friedman "La responsabilità sociale dell'impresa è di aumentare i suoi profitti", in Italia la quota di popolazione che si trova d'accordo è tra le più basse tra gli oltre 20 paesi avanzati o in via di sviluppo analizzati: solo il 33% contro valori ben superiori, ad esempio, negli Stati Uniti (56%), in Francia (49%) e nel Regno Unito (43%); mentre Germania e Spagna si pongono sostanzialmente sullo stesso livello dell'Italia (rispettivamente 35% e 30%)<sup>42</sup>.

L'espressione della coesione sociale in benessere e sostenibilità si sviluppa attraverso la competitività, ricordando che *cumpetere* significa cercare (*petere*) insieme (*cum*) di vincere. Infatti, il capitale relazionale produce benefici sul piano economico particolarmente evidenti: basti pensare che le imprese coesive segnalano più diffusamente aumenti di fatturato (il 47% contro il 38% tra quelle non coesive) così come di ordinativi esteri (50% contro 39%), oltre ad essere maggiormente presenti sui mercati internazionali (il 76% di esse sono esportatrici contro il 68% di quelle non coesive). Migliori performance economiche a cui si aggiunge anche una più intensa volontà di assumere (il 10% delle imprese coesive intende assumere contro il 6% fra quelle non coesive). (fig. 4)

Del resto, sono molteplici i positivi effetti per l'impresa prodotti dalla relazionalità: si pensi alla facilità di acquisizione e condivisione delle informazioni di mercato sia per lo sviluppo di innovazioni di prodotto sia per l'ampliamento delle aree di sbocco; oppure al fatto che alleanze strategiche consentono di ridurre i fattori di rischio d'impresa rispetto a determinati investimenti o scelte innovative; o al fatto che dal rafforzamento dei rapporti con clienti che diventano abituali ne deriva una maggiore stabilità di risultati economici nel tempo.

<sup>41</sup> Anche da questo punto di vista oggi qualcosa è già cambiato e molto sta cambiando velocemente: a settembre 2015 quasi tutti i Paesi del mondo hanno sottoscritto gli obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals) per il 2030 delle Nazioni Unite; e, sempre alle Nazioni Unite, ad aprile 2016 quasi tutti i Paesi del mondo hanno firmato l'accordo COP21 per limitare l'aumento della temperatura sulla terra al di sotto dei due gradi centigradi; a giugno 2015, dal canto suo, Papa Francesco ha pubblicato nel 2015 l'Enciclica *Laudato si'*, appellandosi a tutti per salvaguardare "la casa comune".

<sup>42</sup> Edelman, 2011 *Edelman Trust Barometer*, 2012. Available at <http://www.edelman.com>.

## La rete delle relazioni delle imprese *coesive*

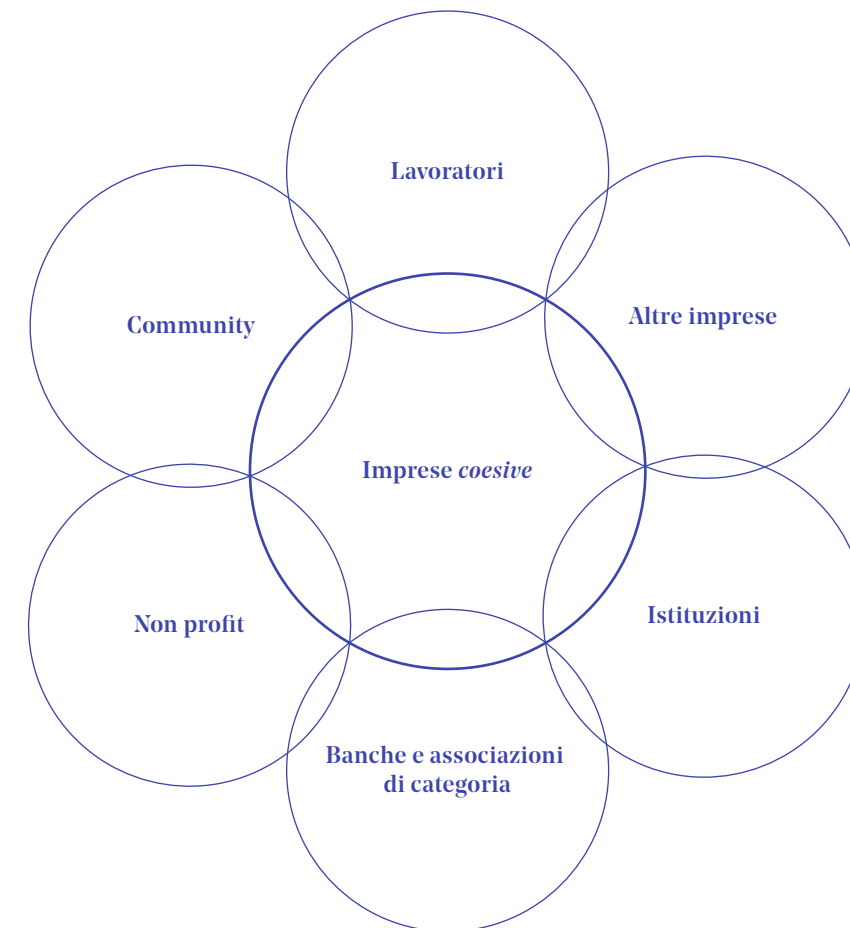
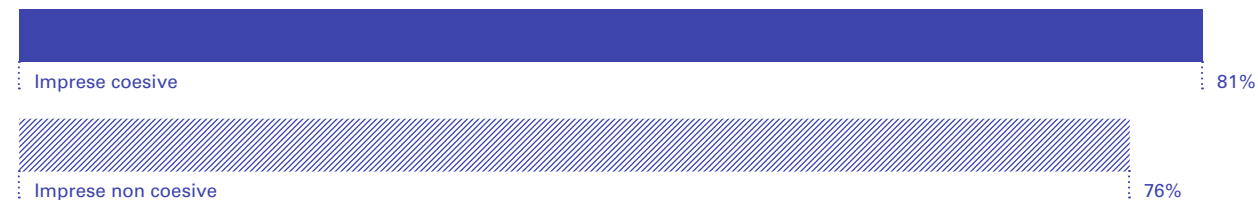


fig. 2

### La caratterizzazione sociale e green delle imprese *coesive*, anno 2015 (valori percentuali)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2016

#### Social Investment \*



#### Green Investment \*\*



\* Quota percentuale di imprese orientate al social investment (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).

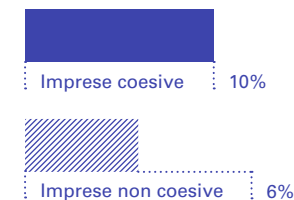
\*\* Quota percentuale di imprese orientate al green investment (che investono in prodotti e tecnologie green).

fig. 3

### Performance delle imprese *coesive* a confronto con quelle *non coesive* (quote percentuali di imprese che dichiarano un aumento, per ciascuna variabile, salvo diversa indicazione)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2016

#### Assunzioni 2015 \*



#### Fatturato 2015 / 14



#### Ordinativi esteri 2015 / 14



\* Quota percentuale di imprese che hanno programmato assunzioni nel corso del 2015

fig. 4

## TERRITORI COESIVI

Se la coesività d'impresa sul piano microeconomico produce effetti positivi sulle performance delle imprese, come visto, ci si può anche chiedere quale sia la trasposizione di questi effetti sul piano macroeconomico, guardando alle ricadute dal punto di vista territoriale. Per rispondere a questa domanda è necessario innanzitutto misurare la coesione sociale quanto meno su base regionale, prendendo a riferimento l'impostazione concettuale descritta nel paragrafo precedente. A tal fine ci si è concentrati sui tre fattori che dall'analisi effettuata sull'indagine Unioncamere <sup>43</sup> si sono rivelati maggiormente correlati con gli aspetti fondanti della coesione sociale <sup>44</sup>: l'attenzione al lavoro e alla legalità; l'impegno in attività non profit e il livello di relazionalità tra imprese. Tenendo conto della disponibilità delle informazioni statistiche a livello regionale, il primo aspetto è stato misurato sulla base della quota degli occupati regolari <sup>45</sup>, nell'ipotesi che alla base di una attenzione alla regolarità dei rapporti di lavoro risieda tensione etica, dignità e legalità. Il secondo aspetto è stato misurato attraverso la diffusione del volontariato tra la popolazione <sup>46</sup>. Per il terzo aspetto si è ricorsi infine alla verifica della presenza di imprese con almeno una relazione formale o informale con altre imprese, centri di ricerca o istituzioni <sup>47</sup>.

Guardando i territori dell'Italia da questo punto di vista, il primo aspetto che emerge è la conferma di "due Italie", con quasi tutte le regioni centro-settentrionali a vantare livelli di coesione sociale al di sopra della media nazionale (posta uguale a 100), capeggiate dal Trentino-Alto Adige, a cui seguono Lombardia e Veneto, Friuli-Venezia Giulia ed Emilia-Romagna, Valle d'Aosta, Piemonte, Umbria e Marche.

Entrando all'interno della composizione dell'indicatore, si scopre come il fattore che più di altri contribuisce a differenziare i livelli tra una regione e l'altra sia quello dell'impegno nel non profit: basti pensare che si passa da circa il 7% di persone di 14 anni e più che svolgono attività di volontariato in Campania al picco del 26% in Trentino-Alto Adige. Diverso è il caso dell'occupazione regolare, dove la variabilità è meno accentuata, per cui la cui quota sul totale degli occupati va dal 74% della Calabria al 91% sempre del Trentino-Alto Adige; o della relazionalità di impresa, per la quale si passa dal 58% di imprese con relazioni della Liguria al 68% della Lombardia. (fig. 5)

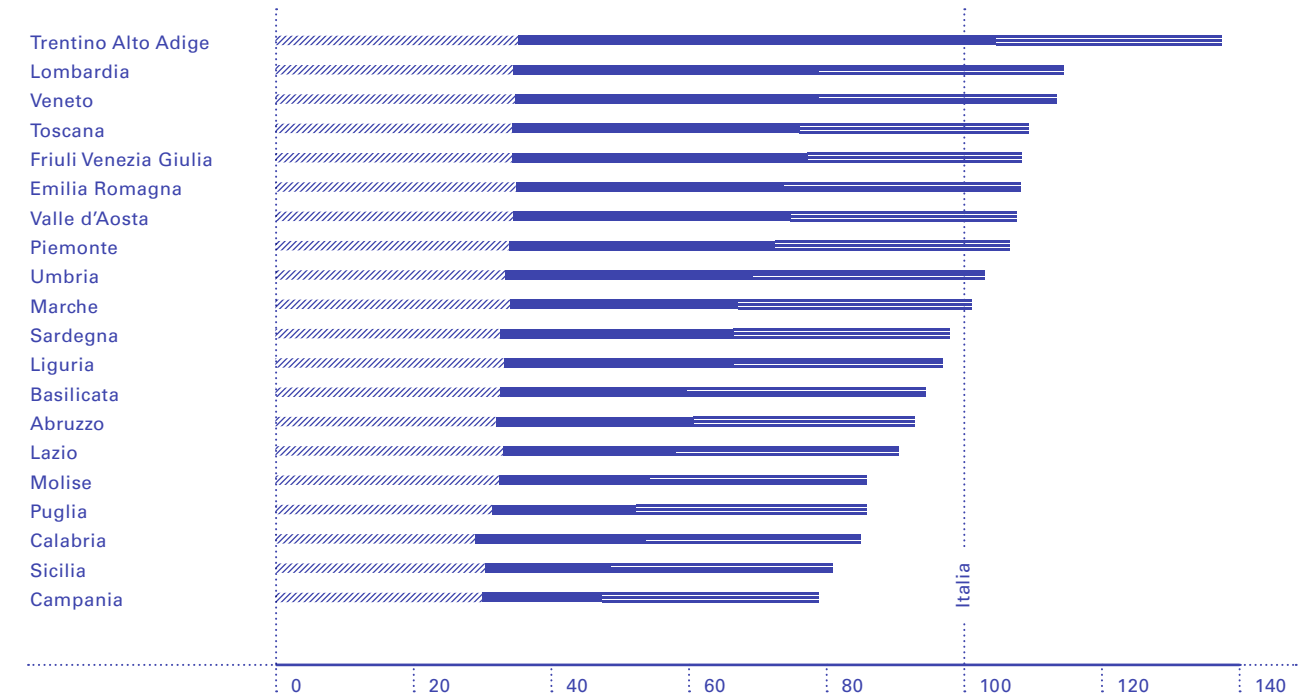
<sup>43</sup> Indagine sulle Pmi manifatturiere (vedi paragrafo precedente).

<sup>44</sup> L'analisi si è basata sul calcolo dell'indice di correlazione di Pearson relativizzato, di volta in volta misurato tra la propensione delle imprese rispondenti ad avere relazioni con ciascun attore dello sviluppo (i lavoratori; le altre imprese della filiera; le istituzioni; le banche e le associazioni di categoria; il non profit; i consumatori) e la propria connotazione orientata alla soddisfazione degli interessi degli stakeholder, alla creazione di occupazione e di benessere economico e sociale (imprese orientate al social investment, per la cui definizione vedi paragrafo precedente).

<sup>45</sup> Misurati in termini di Unità lavorative standard (Ula). I dati regionali di fonte Istat disponibili fino al 2013 sono stati aggiornati al 2014 attraverso una apposita stima.

## Graduatoria regionale secondo l'indice di coesione sociale, suddiviso nelle sue componenti, anno 2014 (Italia=100)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2016



Attenzione al lavoro \* Impegno nel non profit \*\* Relazionalità d'impresa \*\*\*

\* Livello di regolarità dell'occupazione

\*\* Diffusione del volontariato

\*\*\* Imprese che hanno relazioni con altri soggetti economici (altre imprese, università, ecc.)

fig. 5

Se, citando nuovamente Einaudi, «prima e al fondo di ogni ricchezza materiale esiste un fattore morale», con riferimento a quest'ultimo, appaiono rilevanti le virtù civili, quel senso civico che trova terreno fertile proprio nella coesione sociale. Perché è emblematico notare che *dove c'è più coesione sociale c'è più civiness*, che sia misurata con la raccolta differenziata – che coglie il tema del rispetto verso l'ambiente e le future generazioni – o con la partecipazione politica – interpretando il significato di “senso civico” relativo al diritto-dovere rispetto alle istituzioni.

Basti pensare che tra le undici regioni che registrano livelli di raccolta differenziata superiori alla media nazionale ben otto si pongono al di sopra della media anche nel caso della coesione sociale: sono Veneto, Trentino-Alto Adige, Friuli-Venezia Giulia, Marche, Lombardia, Emilia Romagna, Piemonte e Umbria; sebbene siano tutte centro-settentrionali, merita sottolineare la presenza nella top-eleven della raccolta differenziata anche di due realtà meridionali, quali la Sardegna (all'ottavo posto) e la Campania (al decimo posto). (fig. 6)

Ma ciò che stupisce maggiormente è l'intensa diffusione negli ultimi anni del comportamento green da parte dei cittadini proprio in tema rifiuti. Basti pensare che tra il 2009 e il 2014 la quota di raccolta differenziata è aumentata di quasi 12 punti percentuali, passando dal 33,6% al 45,2%. Un fenomeno che ha interessato tanto il Nord (+8,7 punti percentuali; da 48% a 56,7%) quanto, soprattutto, il Centro (+15,9 punti percentuali; da 24,9% a 40,8%) e il Meridione (+12,2 p.p.; da 19,1% a 31,3%); quest'ultima area, chiaramente, partendo da livelli più bassi aveva di fronte a sé margini di miglioramento più ampi, senza comunque nulla togliere all'impegno profuso nel riuscire a marciare verso questi comportamenti green.

Sono molte le regioni meridionali presenti nella top-ten per aumento, tra il 2009 e il 2014, della quota di raccolta differenziata sulla produzione totale di rifiuti: ben sei, rappresentate, nell'ordine, dall'Abruzzo, in seconda posizione (la cui quota di raccolta differenziata è aumentata di 22,1 punti percentuali), dalla Campania in quarta posizione (+18,3 p.p.), dalla Basilicata (+16,3 p.p.), dal Molise e dalla Puglia (+11,9 p.p. in entrambi i casi) e, infine, dalla Sardegna (+10,5 p.p.). Ma a guidare la classifica sono le Marche, dove la quota di raccolta differenziata si è incrementata di quasi 30 punti percentuali (+27,9 p.p.), passando dal 29,7% al 57,6% tra il 2009 e il 2014. Umbria e Lazio sono le altre due regioni centrali che rientrano nella top-ten, grazie ad incrementi di circa 18-19 punti percentuali. Chiude la classifica delle prime dieci regioni per aumenti maggiori della quota di raccolta differenziata, il Friuli-Venezia Giulia, al decimo posto con un innalzamento di 10,5 punti percentuali. (fig. 7)

46 Persone di 14 anni e più che hanno svolto volontariato sul totale della corrispondente popolazione (fonte: Istat, anno 2014).

47 Specificatamente, si è proceduto ad aggiornare al 2014 i dati del Censimento Istat relativi a questo tema utilizzando le statistiche sulla diffusione delle imprese aderenti ai Contratti di rete che, sebbene colgano solo una parte del fenomeno, garantiscono informazioni dettagliate a livello territoriale e di una certa tempestività dal punto di vista temporale.

## Graduatoria regionale secondo la quota di raccolta differenziata e confronto con la coesione sociale, anno 2014 (Italia=100)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2016

	Raccolta differenziata *	Coesione sociale
Veneto	149,6	113,5
Trentino Alto Adige	148,2	137,4
Friuli Venezia Giulia	133,5	108,5
Marche	127,4	101,1
Lombardia	124,6	114,5
Emilia Romagna	122,1	108,3
Piemonte	120	106,6
Sardegna	117,2	97,9
Umbria	108,3	103,1
Campania	105,3	78,9
Abruzzo	102	92,7
Toscana	97,9	109,4
Valle d'Aosta	94,9	107,8
Liguria	76,5	96,9
Lazio	72,4	90,6
Basilicata	61	94,5
Puglia	57,2	85,8
Molise	49,3	86
Calabria	41,1	85
Sicilia	27,7	81
<b>Nord</b>	<b>125,4</b>	<b>111,6</b>
<b>Nord-Ovest</b>	<b>117,5</b>	<b>110,5</b>
<b>Nord-Est</b>	<b>135,3</b>	<b>113,1</b>
<b>Centro</b>	<b>90,3</b>	<b>98,8</b>
<b>Centro-Nord</b>	<b>114</b>	<b>107,7</b>
<b>Sud e Isole</b>	<b>69,2</b>	<b>84,4</b>
Italia	100	100

\* Numero indice calcolato sulla base della percentuale di raccolta differenziata di rifiuti urbani sul totale produzione di rifiuti urbani

fig. 6



### Graduatoria decrescente secondo l'aumento della quota di raccolta differenziata \* tra il 2009 e il 2014 (valori percentuali)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2016

	Aumento della quota %	Quota % (2009)	Quota % (2014)
Marche	27,9	29,7	57,6
Abruzzo	22,1	24	46,1
Umbria	18,6	30,4	48,9
Campania	18,3	29,3	47,6
Lazio	17,6	15,1	32,7
Basilicata	16,3	11,3	27,6
Molise	11,9	10,3	22,3
Puglia	11,9	14	25,9
Sardegna	10,5	42,5	53
Friuli Venezia Giulia	10,5	49,9	60,4
Liguria	10,2	24,4	34,6
Veneto	10,1	57,5	67,6
Emilia Romagna	9,6	45,6	55,2
Trentino Alto Adige	9,2	57,8	67
Toscana	9	35,2	44,3
Lombardia	8,6	47,8	56,3
Calabria	6,2	12,4	18,6
Sicilia	5,2	7,3	12,5
Piemonte	4,4	49,8	54,3
Valle d'Aosta	3,8	39,1	42,9
<b>Nord</b>	<b>8,6</b>	<b>48</b>	<b>56,7</b>
<b>Nord-Ovest</b>	<b>7,6</b>	<b>45,5</b>	<b>53,1</b>
<b>Nord-Est</b>	<b>9,8</b>	<b>51,4</b>	<b>61,2</b>
<b>Centro</b>	<b>15,9</b>	<b>24,9</b>	<b>40,8</b>
<b>Centro-Nord</b>	<b>11,1</b>	<b>40,4</b>	<b>51,5</b>
<b>Sud e Isole</b>	<b>12,2</b>	<b>19,1</b>	<b>31,3</b>
Italia	11,6	33,6	45,2

\* Percentuale di raccolta differenziata di rifiuti urbani sul totale produzione di rifiuti urbani

fig. 7

Quella significativa relazione della coesione sociale con la raccolta differenziata è riscontrabile anche, in maniera quasi analoga, nella partecipazione al voto, perché delle 13 regioni con valori superiori alla media nazionale ben dieci dimostrano un grado di coesione sociale sempre maggiore della corrispondente media del Paese: Emilia-Romagna, Veneto, Trentino-Alto Adige, Marche, Lombardia, Umbria, Toscana, Piemonte, Friuli-Venezia Giulia e Valle d'Aosta. (fig. 8)

Del resto, sono evidenti le similarità di andamento (rappresentate in base ai valori delle tendenze di fondo <sup>48</sup>), da Nord a Sud, dell'intensità della coesione sociale con la percentuale di raccolta differenziata quanto con la partecipazione al voto: similarità testimoniate, fra l'altro, da correlazioni positive molto elevate, le quali, misurate in una scala che va da -1 (massima correlazione negativa) a +1 (massima correlazione positiva) <sup>49</sup>, arrivano a toccare valori di 0,77 ponendo la coesione sociale in relazione alla raccolta differenziata e 0,72 in relazione alla partecipazione politica. (fig. 9, fig. 10)

Contribuendo significativamente alla costruzione di quel «fattore morale» di einaudiana memoria, l'integrazione degli stranieri nella società costituisce un altro aspetto importante nella direzione della costruzione di una comunità civile, fatta da quella giusta coniugazione tra spirito e responsabilità di accoglienza, da un lato, e capacità e dovere di integrazione sociale, dall'altro. Anche su questo fronte la coesione sociale costituisce una forza di spinta, perché dove *c'è più coesione sociale c'è più integrazione socio-economica*; quest'ultima misurata dal rapporto degli occupati stranieri sulla popolazione di cittadinanza italiana nella fascia di età attiva 15-64 anni <sup>50</sup>.

Infatti, è emblematico constatare come delle 11 regioni con livelli di integrazione socio-economica superiori alla media nazionale ben 9 esibiscano un grado di coesione sociale sempre al di sopra della relativa media italiana: Emilia-Romagna, Lombardia, Toscana, Umbria, Veneto e Piemonte, Friuli-Venezia Giulia, Trentino-Alto Adige e Marche. Esiste solo un caso in cui al grado di coesione sociale superiore alla media corrisponde un livello di integrazione socio-economica inferiore alla corrispondente media Italia, ed è quello della Valle d'Aosta. (fig. 11)

<sup>48</sup> Le tendenze di fondo sono state costruite utilizzando funzioni polinomiali di quarto grado.

<sup>49</sup> Indice di correlazione di Bravais-Pearson.

<sup>50</sup> La costruzione di tale indicatore si è basata su elaborazioni dei risultati, relativi al 2015, della Rilevazione continua sulle Forze di lavoro condotta dall'Istat.

Quella significativa relazione della coesione sociale con la raccolta differenziata è riscontrabile anche, in maniera quasi analoga, nella partecipazione al voto, perché delle 13 regioni con valori superiori alla media nazionale ben dieci dimostrano un grado di coesione sociale sempre maggiore della corrispondente media del Paese.

### Graduatoria regionale secondo la partecipazione al voto e confronto con la coesione sociale (Italia=100)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2016

	Partecipazione al voto *	Coesione sociale **
Emilia Romagna	109,2	108,3
Veneto	108,7	113,5
Trentino Alto Adige	107,8	137,4
Marche	106,2	101,1
Lombardia	105,9	114,5
Umbria	105,8	103,1
Toscana	105,3	109,4
Molise	103,9	86
Lazio	103,1	90,6
Piemonte	102,7	106,6
Friuli Venezia Giulia	102,7	108,5
Valle d'Aosta	102,3	107,8
Abruzzo	101	92,7
Liguria	99,9	96,9
Puglia	93	85,8
Basilicata	92,4	94,5
Sardegna	90,8	97,9
Campania	90,3	78,9
Sicilia	85,9	81
Calabria	84	85
<b>Nord</b>	<b>105,9</b>	<b>111,6</b>
<b>Nord-Ovest</b>	<b>104,3</b>	<b>110,5</b>
<b>Nord-Est</b>	<b>108,1</b>	<b>113,1</b>
<b>Centro</b>	<b>104,4</b>	<b>98,8</b>
<b>Centro-Nord</b>	<b>105,4</b>	<b>107,7</b>
<b>Sud e Isole</b>	<b>90,2</b>	<b>84,4</b>
Italia	100	100

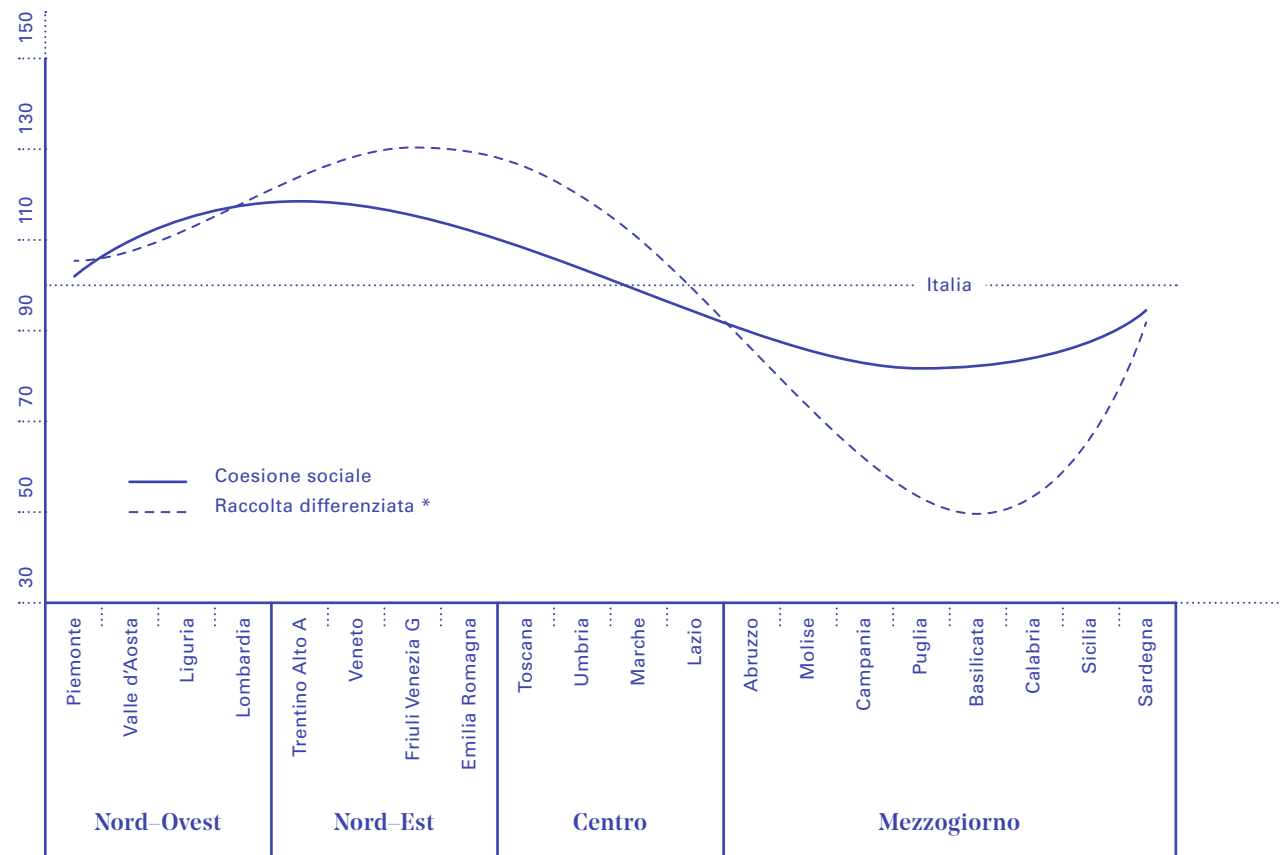
\* Partecipazione politica (dato elezioni alla Camera 2013)

\*\* Anno 2014

fig. 8

### Coesione sociale e raccolta differenziata, anno 2014 (Italia=100; valori di tendenza)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2016

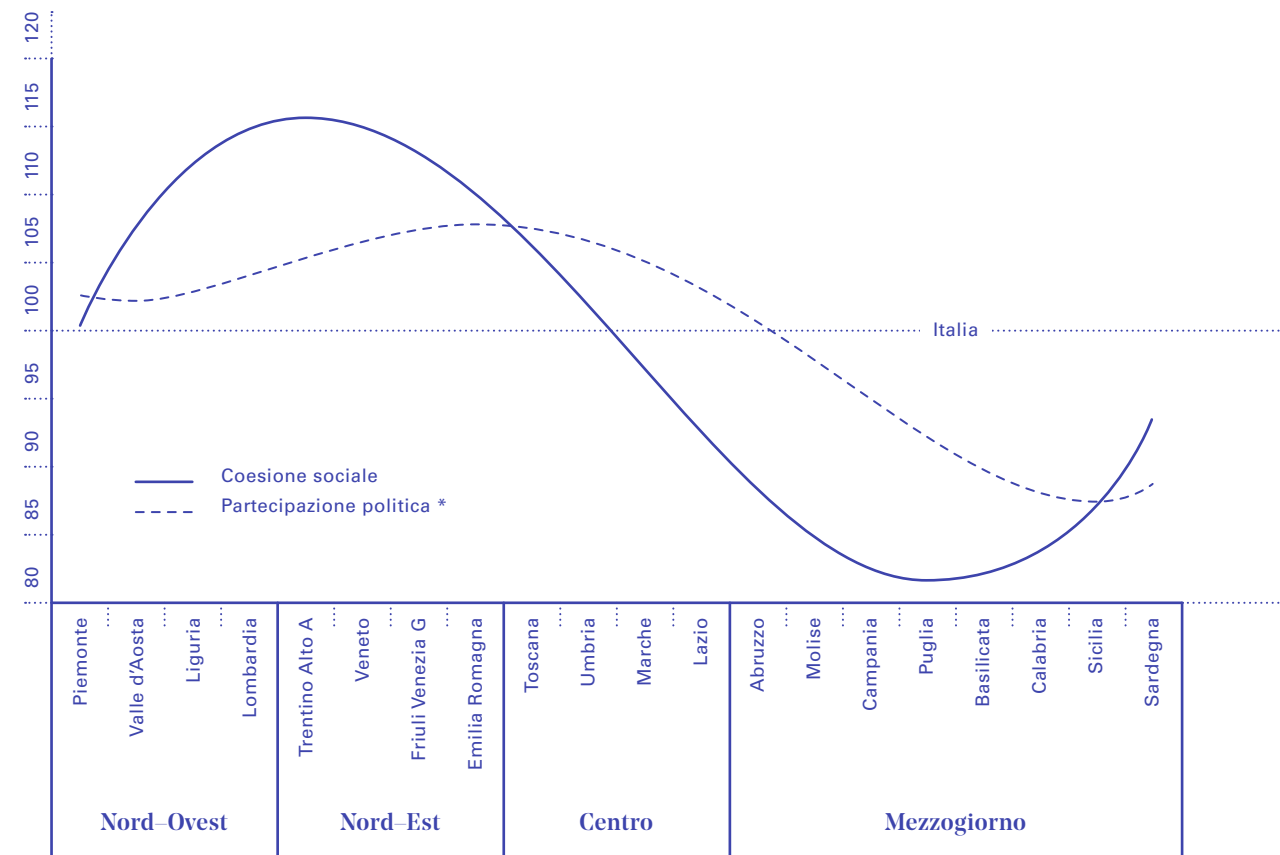


\* Numero indice calcolato sulla base della percentuale di raccolta differenziata di rifiuti urbani sul totale produzione di rifiuti urbani

fig. 9

### Coesione sociale e partecipazione politica (Italia=100; valori di tendenza)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2016



\* Partecipazione politica (dato elezioni alla Camera 2013)

fig. 10

## Graduatoria regionale secondo il rapporto tra occupazione straniera e popolazione italiana e confronto con la coesione sociale \* (Italia=100)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2016

	Occupati stranieri **	Coesione sociale *
Emilia Romagna	155,4	108,3
Lazio	146,8	90,6
Lombardia	143,8	114,5
Toscana	142,7	109,4
Umbria	140,5	103,1
Veneto	130,6	113,5
Piemonte	118	106,6
Liguria	117	96,9
Friuli Venezia Giulia	112,6	108,5
Trentino Alto Adige	110,2	137,4
Marche	107,1	101,1
Valle d'Aosta	81,8	107,8
Abruzzo	76,8	92,7
Campania	42,7	78,9
Calabria	38,7	85
Molise	38,2	86
Sicilia	35,5	81
Basilicata	35,3	94,5
Sardegna	33,9	97,9
Puglia	30,9	85,8
<b>Nord</b>	<b>134,6</b>	<b>111,6</b>
<b>Nord-Ovest</b>	<b>133,7</b>	<b>110,5</b>
<b>Nord-Est</b>	<b>136</b>	<b>113,1</b>
<b>Centro</b>	<b>140</b>	<b>98,8</b>
<b>Centro-Nord</b>	<b>136,3</b>	<b>107,7</b>
<b>Sud e Isole</b>	<b>39,3</b>	<b>84,4</b>
Italia	100	100

\* Coesione sociale anno 2014; occupati stranieri anno 2015

\*\* Occupati stranieri per 100 italiani (età 15-64)

fig. 11

Come è possibile desumere dal grafico in cui si riportano le tendenze di fondo dei fenomeni, l'integrazione economica, spostandosi lungo la Penisola da Nord a Sud, mostra rispetto alla coesione sociale un andamento più accentuato nei suoi andamenti, ampliandosi nelle regioni del Nord-Est e del Centro e flettendo maggiormente in quelle meridionali. È chiaro che prima di tutto, trattandosi di integrazione non solo sociale, ma anche economica, parte della spiegazione è ascrivibile alle differenze di sviluppo che sussistono tra le varie aree del Paese; perché è quasi "fisiologico" che il movimento migratorio si sposti verso i territori economicamente più ricchi dove le opportunità occupazionali sono maggiori<sup>51</sup>. A tal riguardo potrebbe verosimilmente entrare in gioco anche un altro fattore, riconducibile alle diverse strutture produttive territoriali, talché gli stranieri potrebbero trovare maggiormente lavoro nelle aree a prevalenza di settori più tradizionali e a più alta intensità di manodopera non necessariamente "high-tech" (si pensi, ad esempio, alle Pmi manifatturiere del Nord-Est e del Centro). Ma a prescindere da ciò, resta inteso che visto che l'integrazione è *prima* sociale e *poi* economica, essa trova la sua fonte di alimentazione in *primis* nella coesione sociale, in quell'insieme di virtù e valori che muovono pensieri, approcci e comportamenti che formano una comunità sostenibile, dal punto di vista civile quanto economico. (fig. 12)

Passando dal «fattore morale» a quello della «ricchezza materiale», si trovano conferme di come la coesione sociale sia anche competizione, perché *dove c'è più coesione c'è più ricchezza economica*: infatti, appare particolarmente chiara la notevole similarità di andamento del livello della coesione sociale con quello del Pil procapite viaggiando sempre da Nord a Sud, tant'è che l'indice di correlazione tra queste grandezze arriva a quota 0,82.

Del resto, basti pensare che quasi tutte le regioni collocate nella top-ten della coesione sociale sono anche in quella relativa al Pil procapite: Trentino-Alto Adige, Lombardia, Veneto, Toscana, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna, Valle d'Aosta e Piemonte; a cui si potrebbero sempre aggiungere le Marche, che occupano l'undicesima posizione secondo il Pil procapite e la decima per coesione sociale. È questa la prima trasposizione sul piano macroeconomico di quegli effetti positivi visti nel precedente paragrafo della relazionalità – e quindi del capitale sociale più in generale – sulle performance delle imprese<sup>52</sup>. (fig. 13)

<sup>51</sup> Stime Unioncamere mostrano proprio come al Centro-Nord l'occupazione straniera contribuisca alla formazione del valore aggiunto dell'area in misura decisamente superiore a quanto accade nel Meridione (15 contro 6%). Cfr. Unioncamere, *Rapporto Unioncamere 2013*, Roma, p.288.

<sup>52</sup> È bene sottolineare come questo positivo impatto della coesione sociale sullo sviluppo economico non sia un fenomeno limitato al caso italiano, perché rappresenta una relazione ampiamente dimostrata in letteratura dalla maggior parte degli studi sul tema, che peraltro sono stati effettuati su paesi e regioni dalle più differenti caratteristiche. Per una rassegna cfr. Westlund H., Adam, F., *Social Capital and Economic Performance: A Meta-analysis of 65 Studies*, European Planning Studies, 18(6), 2010, pp. 893-919.

### Pil pro capite, coesione sociale e rapporto tra occupazione straniera e occupazione italiana (Italia=100; valori di tendenza)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2016

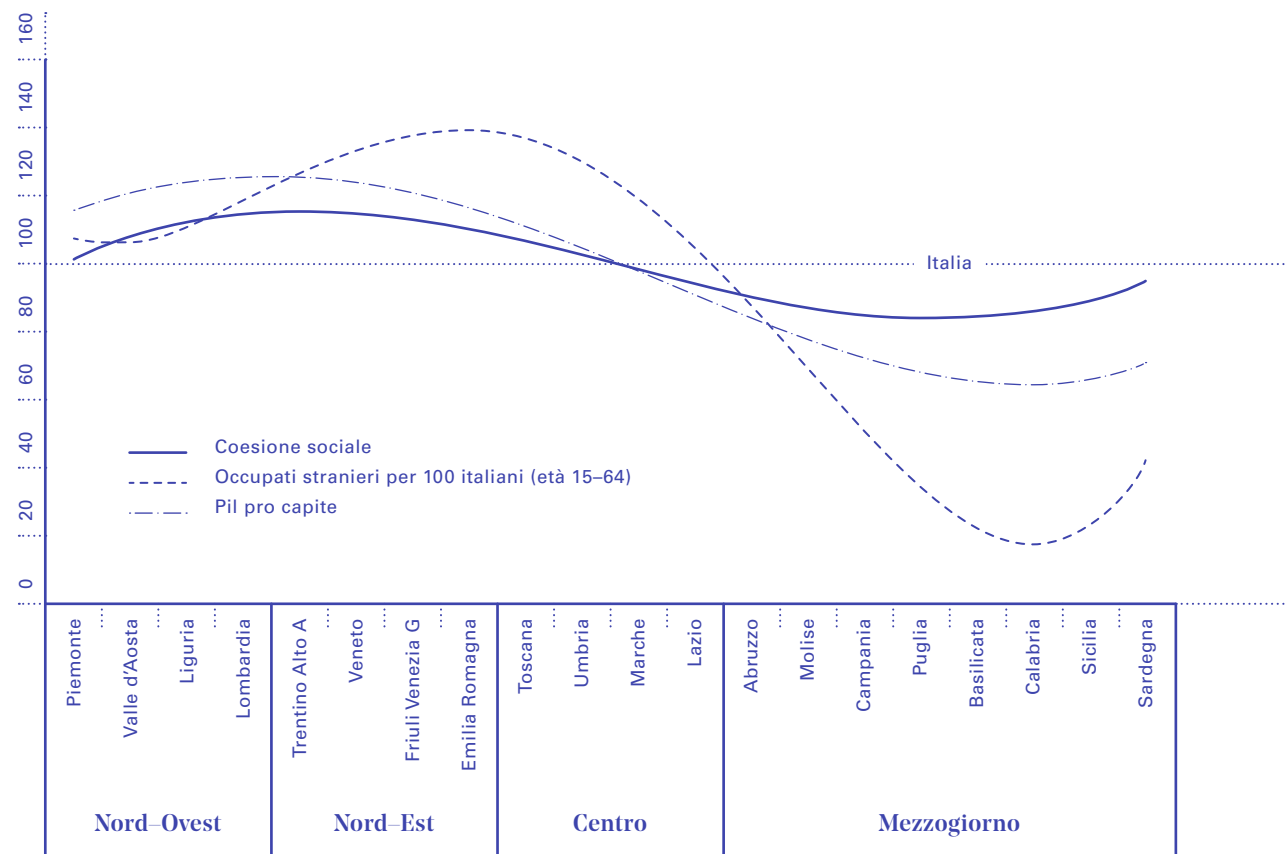


fig. 12

### Graduatorie regionali secondo la coesione sociale, il Pil procapite e il reddito disponibile delle famiglie corretto per l'equidistribuzione, anno 2014 (Italia=100)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2016

	Coesione sociale		Pil procapite		Reddito disponibile *
Trentino Alto Adige	137,4	Valle d'Aosta	139,5	Trentino Alto Adige	129,8
Lombardia	114,5	Trentino Alto Adige	138,9	Emilia Romagna	125,5
Veneto	113,5	Lombardia	132	Lombardia	124,3
Toscana	109,4	Emilia Romagna	122,4	Valle d'Aosta	123,4
Friuli Venezia Giulia	108,5	Lazio	119,3	Friuli Venezia Giulia	120,7
Emilia Romagna	108,3	Veneto	113,1	Liguria	119,2
Valle d'Aosta	107,8	Liguria	109,3	Toscana	117,3
Piemonte	106,6	Toscana	109	Piemonte	116,2
Umbria	103,1	Friuli Venezia Giulia	104,9	Veneto	113,3
Marche	101,1	Piemonte	104,6	Marche	107,7
Sardegna	97,9	Marche	95,1	Lazio	103,4
Liguria	96,9	Umbria	90,1	Umbria	102,8
Basilicata	94,5	Abruzzo	87,1	Abruzzo	92,6
Abruzzo	92,7	Molise	76,6	Molise	87,4
Lazio	90,6	Sardegna	74,5	Sardegna	83,3
Molise	86	Basilicata	70,6	Puglia	78,1
Puglia	85,8	Sicilia	64,2	Basilicata	76,9
Calabria	85	Puglia	63,7	Sicilia	70,5
Sicilia	81	Campania	63,4	Campania	70,1
Campania	78,9	Calabria	60,9	Calabria	69,8
<b>Nord</b>	<b>111,6</b>	<b>Nord</b>	<b>120,5</b>	<b>Nord</b>	<b>120,7</b>
<b>Nord-Ovest</b>	<b>110,5</b>	<b>Nord-Ovest</b>	<b>122,3</b>	<b>Nord-Ovest</b>	<b>121,2</b>
<b>Nord-Est</b>	<b>113,1</b>	<b>Nord-Est</b>	<b>118,1</b>	<b>Nord-Est</b>	<b>119,9</b>
<b>Centro</b>	<b>98,8</b>	<b>Centro</b>	<b>110,8</b>	<b>Centro</b>	<b>107,8</b>
<b>Centro-Nord</b>	<b>107,7</b>	<b>Centro-Nord</b>	<b>117,6</b>	<b>Centro-Nord</b>	<b>116,8</b>
<b>Sud e Isole</b>	<b>84,4</b>	<b>Sud e Isole</b>	<b>66,2</b>	<b>Sud e Isole</b>	<b>72,6</b>
Italia	100	Italia	100	Italia	100

\* Reddito disponibile delle famiglie consumatrici pro capite corretto con l'indice di Gini per tener conto dei diversi livelli di equidistribuzione nelle regioni

fig. 13

La recente storia economica ci ha insegnato che lo sviluppo, così come misurato dal prodotto interno lordo, non è tutto, perché è importante capire come viene prodotto questo flusso economico e, soprattutto come è distribuito, perché «la ricchezza bene acquistata e bene usata è un grande dono di Dio; ma ne' ricchi è troppo pericolo» (San Bernardino da Siena, 1427). La disuguaglianza è la questione del capitalismo odierno, più che conseguenza causata “implicita” di una crisi prodotta per certi versi da un modello di economia troppo distante da quei valori morali fondanti la vera natura della *civitas* e del mercato stesso. Non è un caso che negli Stati Uniti proprio all'indomani dello scoppio della crisi la quota di reddito posseduta dall'1% più ricco della popolazione fosse ritornata quasi sullo stesso livello raggiunto al momento dell'insorgere della crisi del 1929<sup>53</sup>.

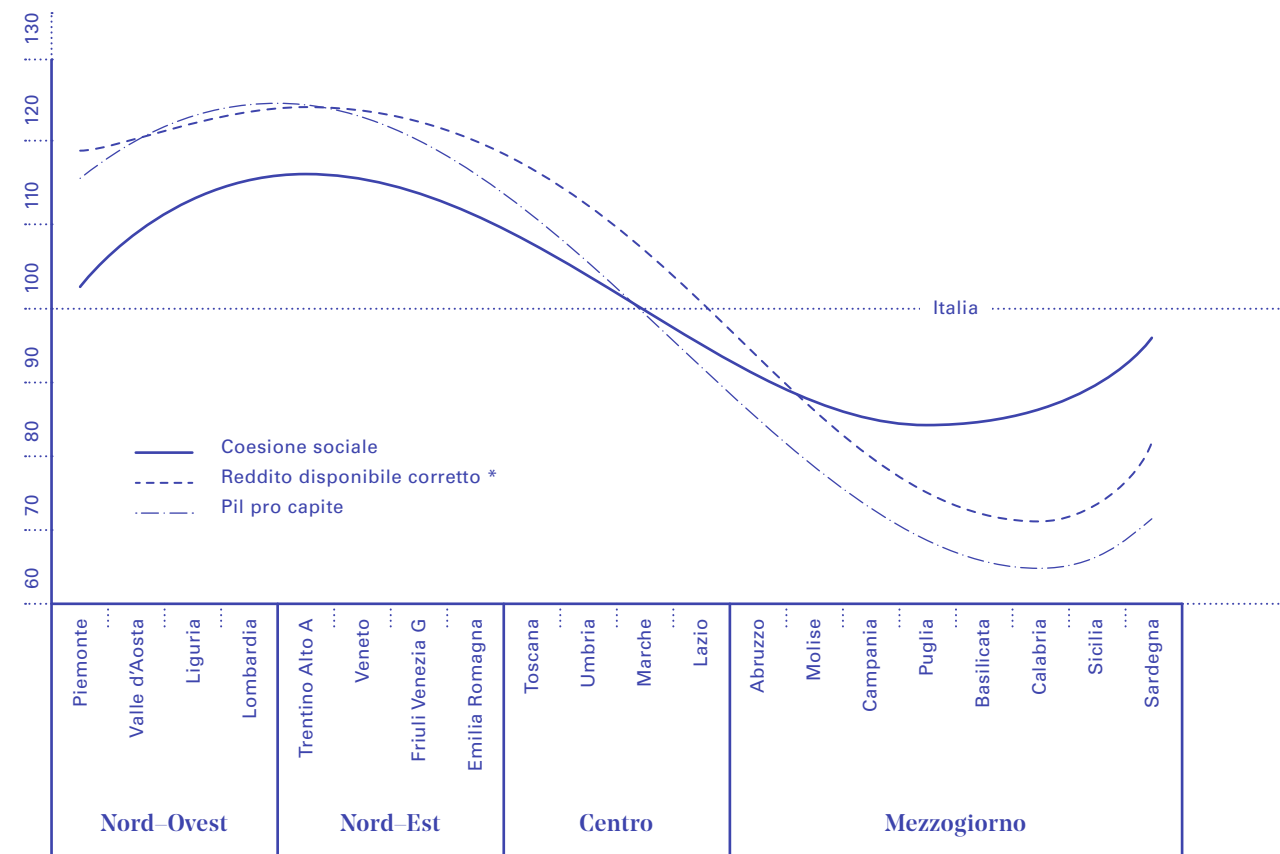
Di fronte al rischio che il virus della disuguaglianza attecchisca strutturalmente servono i giusti anticorpi, da cercare soprattutto nella coesione sociale, perché capace di “regolare” il mercato attraverso quella ibridazione tra profit e non profit, riportandolo a quella sua “naturale” funzione fondata sul mutuo vantaggio dei soggetti che scambiano beni e servizi.

Infatti, le realtà dei nostri territori ci dicono proprio come la coesione sociale sia in grado di dare una maggiore equità allo sviluppo, mettendo al centro la persona e il suo benessere. Infatti, se inseriamo nelle analisi il reddito disponibile delle famiglie, corretto per il suo livello di equidistribuzione, si scopre come, pur restando inevitabilmente le differenze tra le due “Italie”, nelle regioni del Mezzogiorno i *gap* rispetto alla media nazionale si riducono rispetto a quelli registrati in termini di Pil procapite. (fig. 14)

53 cfr. Reich R.B., *Aftershock: Il futuro dell'economia dopo la crisi*, Fazi Editori, 2011. Più recentemente, Piketty T. *Il capitale nel XXI secolo*, Bompiani, 2014.

### Pil procapite, coesione sociale e reddito disponibile delle famiglie corretto per l'equidistribuzione (Italia=100; valori di tendenza)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2016



\* Reddito disponibile delle famiglie consumatrici pro capite corretto con l'indice di Gini per tener conto dei diversi livelli di equidistribuzione nelle regioni

fig. 14

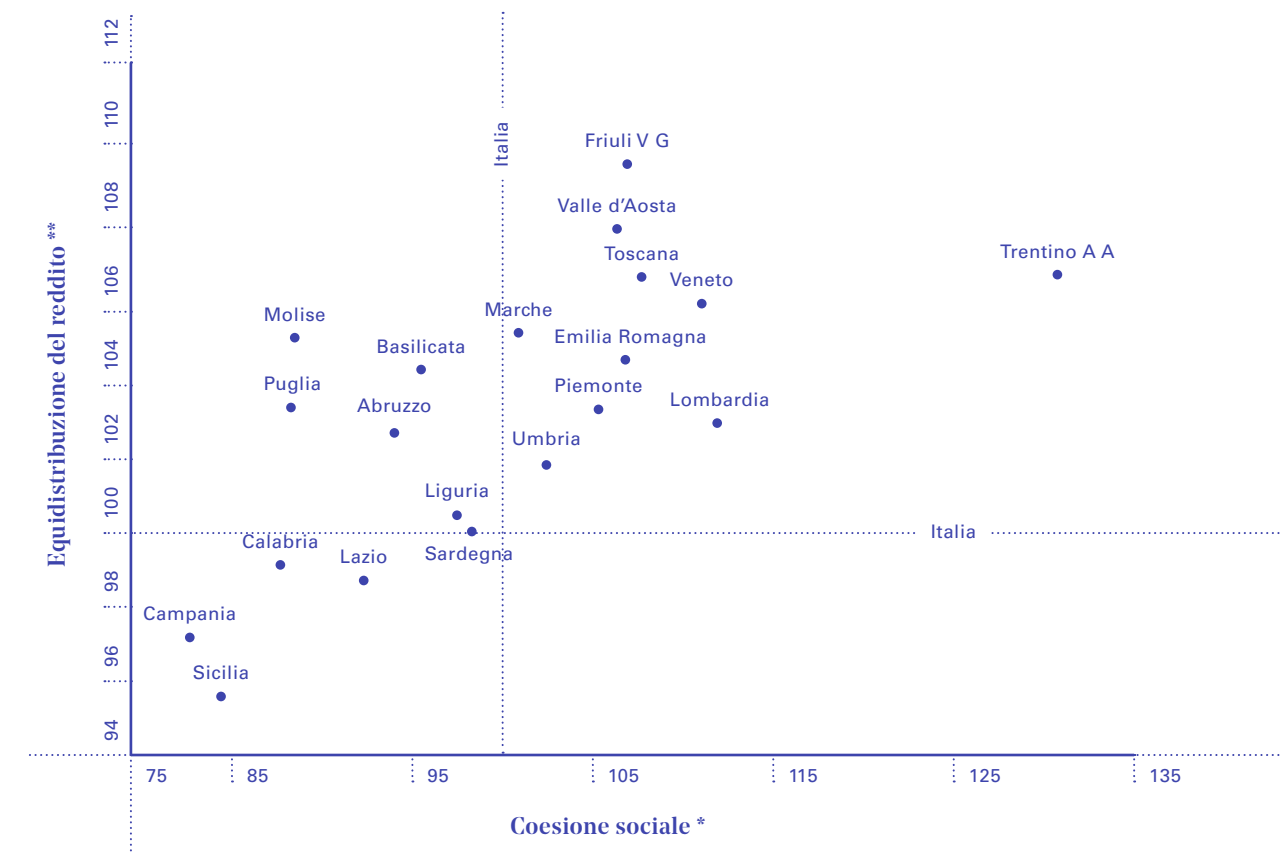
Questa funzione della coesione di “regolare” in senso sociale e del benessere degli individui lo sviluppo trova piena conferma nella seguente evidenza: tutte le regioni che mostrano un indice di coesione sociale superiore a quello del Pil procapite riescono a vantare un indice di reddito disponibile delle famiglie maggiore di quello del Pil procapite stesso.

Questa funzione è il frutto di quella capacità che ha la coesione sociale di contribuire appunto all'equità, come si può facilmente vedere direttamente dalla stretta relazione positiva che la lega all'equidistribuzione del reddito: *dove c'è più coesione sociale c'è più equità*. Anche da questo punto di vista, basti osservare che tutte le regioni che hanno un grado di coesione sociale superiore alla media nazionale vantano livelli di equidistribuzione del reddito altrettanto al di sopra della corrispondente media del Paese: Trentino-Alto Adige, Lombardia, Veneto, Toscana, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna, Valle d'Aosta, Piemonte, Umbria e Marche. Ma merita sottolineare come in questo caso vi siano realtà meridionali che si differenziano grazie a livelli di equidistribuzione del reddito, seppur lievemente, al di sopra della media del Paese, rappresentate dal Molise, dalla Basilicata, dalla Puglia e dall'Abruzzo: non a caso, dopo la Sardegna, sono le quattro regioni del Mezzogiorno con il più elevato livello di coesione sociale. (fig. 15)

In conclusione, queste analisi inducono a individuare nella coesione un importante elemento di contrasto alla crisi, perché combattendo la disuguaglianza essa combatte l'instabilità, l'insicurezza, la perdita di fiducia. Dalla crisi si esce infatti non solo con la ripresa dei *flussi produttivi*, ma soprattutto con il ritrovamento di fiducia (come Keynes dimostrò quasi cento anni fa con la teoria delle aspettative). La fiducia è quel sentimento che alimenta la voglia di relazionalità, il senso del bene comune, di vedere e contribuire ad un futuro migliore: tutti elementi alla base del processo di accumulazione dello *stock di capitale sociale*, il quale rappresenta la vera garanzia per un progresso fondato su quella produzione di ricchezza «bene acquistata e bene usata» anche perché equamente distribuita.

## Coesione sociale ed equidistribuzione del reddito (Italia=100)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2016



\* Indice di coesione sociale

\*\* Indice di Gini di equidistribuzione del reddito ridirezionato (0=minima equidistribuzione, 1=massima equidistribuzione)

fig. 15

Tre fattori si sono rivelati maggiormente correlati con gli aspetti fondanti della coesione sociale: l'attenzione al lavoro e alla legalità; l'impegno in attività non profit e il livello di relazionalità tra imprese. Tenendo conto della disponibilità delle informazioni statistiche a livello regionale, il primo aspetto è stato misurato sulla base della quota degli occupati regolari, nell'ipotesi

che alla base di una attenzione alla regolarità dei rapporti di lavoro risieda tensione etica, dignità e legalità. Il secondo aspetto è stato misurato attraverso la diffusione del volontariato tra la popolazione. Per il terzo aspetto si è ricorsi infine alla verifica della presenza di imprese con almeno una relazione formale o informale con altre imprese, centri di ricerca o istituzioni.



## I CASI

CASA DEL QUARTIERE DI SAN SALVARIO  
80

COHOUSING.IT  
82

COOPERATIVA VALLE DEI CAVALIERI  
84

EDIZERO  
86

ELICA  
88

GRUPPO C.M.S.  
90

ILLY  
92

JOINTLY  
94

NATIVA  
96

NUOVA SIMONELLI  
98

PANECOTTO & LA CITTÀ ESSENZIALE  
100

PEDIUS  
102

REFUGEES WELCOME ITALIA  
104

RETE DEL PACKAGING SOSTENIBILE  
100% CAMPANIA  
106

SARTORIA ANGELO INGLESE  
108

## CASA DEL QUARTIERE DI SAN SALVARIO

Torino, via Oddino Morgari, 14. Qui si trova la Casa del Quartiere di San Salvario: un caso di rigenerazione urbana in cui spazi abbandonati sono stati restituiti alla collettività grazie alla collaborazione tra soggetti istituzionali e privati. Si tratta di un progetto, i cui primi sviluppi risalgono al 2003, sostenuto e realizzato dall’Agenzia per lo sviluppo locale di San Salvario Onlus, in partnership con il Comune di Torino, Fondazione Vodafone, Compagnia di San Paolo, Circostruzione 8 di Torino e numerosi enti no profit. In particolare, l’iniziativa è stata resa possibile grazie a un finanziamento della Fondazione Vodafone, a partire dal 2005, e alla compartecipazione della Città di Torino, che hanno coperto i costi di ristrutturazione dell’edificio degli ex bagni pubblici in via Morgari, 14.

In questo spazio, ci sono oggi una caffetteria, una ciclofficina, un ufficio di co-working, 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; si possono proporre attività da progettare e realizzare anche con altre persone e organizzazioni.

L’Agenzia per lo sviluppo locale di San Salvario Onlus ha in concessione per 30 anni lo stabile degli ex bagni pubblici e gestisce le attività della Casa del Quartiere, che si sviluppa su 600 mq, con un cortile di 470 mq. Non mancano, inoltre, volontari che collaborano alle attività della Casa del Quartiere. Attività che sono gratuite o a basso costo per chi ne usufruisce.

Di particolare rilievo i servizi offerti alla cittadinanza. Per citarne alcuni: gli sportelli informativi per i rifugiati e i richiedenti asilo, i servizi di informazione per attività destinate ai pensionati, gli sportelli di ascolto per genitori di adolescenti, le consulenze legali in ambito civile, i gruppi di sostegno per famiglie con problemi legati all’alcolismo, corsi di arabo nella fascia 7 – 14 anni d’età.

San Salvario è tra i quartieri più complessi di Torino, e la Casa del Quartiere è diventata, nel corso del tempo, un laboratorio di idee e di esperienze per la riqualificazione dell’intera zona.

Roberto Arnaudo è direttore dell’Agenzia per lo Sviluppo locale di San Salvario Onlus e conosce bene l’insieme di processi che hanno dato vita a questa governance esercitata in forma multi-stakeholders: *“Ufficialmente, abbiamo aperto nel settembre 2010 e c’è stato un patto di co-gestione: dopo aver vinto un bando indetto dalla Fondazione Vodafone, sono state usate risorse private per riqualificare un immobile pubblico e la nostra Onlus ha avuto ampia autonomia gestionale della struttura, con la presenza di un comitato d’indirizzo*

*nel quale figurano la nostra Onlus e il Comune di Torino”.* Dal punto di vista economico, la struttura si autofinanzia in maniera significativa, con una percentuale del 75 per cento di autofinanziamento dei costi di gestione, che sono attorno ai 220 mila euro all’anno. L’unica contribuzione esterna che riceve è quella della Compagnia di San Paolo, che è una fondazione bancaria. La Casa del Quartiere è aperta tutti i giorni, dalle 9 del mattino fino a mezzanotte.

Mettere le persone in condizione di poter fare attività utili sul piano aggregativo, sociale e culturale all’interno della Casa del Quartiere di San Salvario: ecco la finalità di questo spazio, dove si svolgono attività per pubblici molto diversi, dai bambini ai giovani fino agli immigrati, con settanta soggetti che svolgono attività permanenti nella Casa del Quartiere e altri centocinquanta che esercitano attività temporanee durante l’anno.

La Casa del Quartiere è coinvolta anche nel processo di miglioramento della vivibilità complessiva della zona di San Salvario: una zona che fino a una decina di anni fa era considerata come il Bronx di Torino e che oggi vive una gentrificazione, finora avvenuta soltanto in maniera parziale.

*«Coinvolgendo attivamente una molteplicità di soggetti molto diversi tra loro – afferma Arnaudo –, la Casa del Quartiere di San Salvario crea coesione sociale, ad esempio costruendo un ambiente intergenerazionale nel quale ci sono giovani e anziani e un ambiente multietnico in cui convivono italiani e immigrati: ciò favorisce forme di relazione e di comunità. E abbiamo anche persone che vengono qui da altre zone di Torino, per visitare la Casa o per progettare attività. Dal punto di vista economico, la Casa è un’impresa sociale, produce occupazione e attualmente siamo attorno ai sedici posti di lavoro creati».*

Fra le nuove geografie della produzione del valore in Italia, la collaborazione fra soggetti pubblici, soggetti privati e persone con idee di valore, può dunque portare a inedite ed efficaci soluzioni per il territorio locale, arrivando, in questo caso, a riqualificare un intero quartiere di una città di quasi un milione di abitanti come Torino. Contribuendo ad aumentare la coesione sociale ed economica.

**Abbiamo restituito uno spazio abbandonato  
alla collettività, grazie alla collaborazione fra diversi  
soggetti del territorio.**

## COHOUSING.IT

Innovare il modo di abitare all'interno dei condomini e progettare la residenzialità urbana in maniera sostenibile: ecco, in sintesi, le vocazioni di CoHousing.it, comunità collaborativa nata a Milano nel 2007, fondata da Nadia Simionato, Marco Bolis, Giano Donati.

Il co-housing è un fenomeno sociale che negli ultimi anni, infatti, sta trovando sempre maggiori consensi: si tratta di una leva di cambiamento delle tradizionali logiche immobiliari e di gestione dei rapporti tra vicini di casa. Con il co-housing, i vicini di casa si conoscono fin dall'inizio del progetto di costruzione/ristrutturazione dell'edificio in cui andranno ad abitare, e nel rispetto della privacy di ognuno, si possono condividere numerosi spazi e servizi, risparmiando risorse e ripartendone i costi.

Attualmente, la community di CoHousing.it conta 20 mila iscritti, in Lombardia (con 9 mila iscritti a Milano) e in Toscana. La sua filosofia poggia sul recupero e riutilizzo di aree dismesse, con la volontà di trasformare e valorizzare il patrimonio esistente, anziché consumare nuovo territorio. Ciò rappresenta una notevole opportunità per tutti gli attori coinvolti nel processo realizzativo – investitori, pubblica amministrazione, co-housers – e rappresenta un'opportunità anche a livello sociale poiché consente di ricostruire il tessuto urbano degradato con logiche di valorizzazione positive per tutto il territorio.

*«Il successo è stato immediato già nei primi mesi – spiega Nadia Simionato, Ceo e co-fondatrice di Co-Housing.it –. Noi proponiamo progetti a una community che ci ha preventivamente sollecitato a sviluppare progetti in territori specifici. Noi partiamo dalle esigenze delle persone, e quando troviamo un progetto che corrisponde alle richieste della nostra community, elaboriamo un concept che sottoponiamo alla community. Se ci viene dato parere positivo, andiamo ad affinare il progetto sulla base delle richieste delle singole persone e famiglie».*

Dunque, l'immobile viene sviluppato sulle esigenze delle persone che andranno ad abitarlo, con una pratica che unisce sostenibilità sociale, ambientale ed economica. Dal punto di vista economico, peraltro, mettendo insieme un gruppo di persone si riesce a creare economia di scala, e questi edifici vanno sul mercato con un prezzo inferiore dal 15 al 25 per cento sulla media dei prezzi del mercato immobiliare. Inoltre, la rigenerazione urbana è tra le priorità di CoHousing.it, sulla base della considerazione che le città italiane siano piene di spazi da recuperare e riutilizzare meglio, dove progettare edifici a basso consumo energetico e rispettosi dell'ambiente.

Parlare di co-housing, significa anche parlare di architettura partecipata. Come è avvenuto nel caso della collaborazione tra CoHousing.it e lo studio di architetti FreyrieFlores di Milano, che ha contribuito a migliorare il modello proprio introducendo

## I CASI

questa pratica *«Lavorare con realtà come CoHousing.it significa cambiare in maniera sostanziale il processo di progettazione: in questo caso, infatti, nella fase preliminare c'è già un rapporto diretto con chi andrà ad abitare negli edifici residenziali»* spiega l'architetto Leopoldo Freyrie, co-fondatore dello studio FreyrieFlores. Architettura partecipata significa rimettere in relazione il progetto di architettura con l'utente finale, lavorando direttamente per chi andrà ad abitare negli edifici progettati e creando lavori fatti su misura. Il coinvolgimento degli acquirenti nel processo costruttivo degli spazi abitativi determina anche un rafforzamento della relazione tra le persone e i luoghi. Inoltre, c'è la possibilità, per gli utenti, di formare gruppi di acquisto di forniture e finiture, rigorosamente made in Italy, con notevoli risparmi, perché i prodotti vengono acquistati direttamente dalle aziende, senza intermediari. Nel futuro di CoHousing.it, c'è una ulteriore espansione, perché, come spiega Simionato, *«Tutti gli stakeholders stanno finalmente capendo la validità di questo modello di comunità collaborativa che parte dalle persone. In questi anni, stiamo attraversando una crisi epocale. Ma stiamo vivendo anche una rivoluzione epocale della società, che al giorno d'oggi è molto web-based ed è più informata rispetto al passato. E dalle forme emergenti di collaborazione si vuole trarre il massimo della qualità di vita. Stiamo andando verso un nuovo modello sociale ed economico che è quello della sharing economy, dove il fulcro è spostato dal possesso definitivo all'utilizzo temporaneo di beni e servizi».*

Dall'attuale nicchia di mercato, il co-housing ha dunque le carte in regola per raggiungere fette di mercato più ampie, soprattutto in Europa. E anche il mercato immobiliare è destinato a cambiare.

**Con il co-housing si crea un modello di comunità collaborativa. I vicini di casa si conoscono fin dall'inizio e partecipano al progetto di costruzione/ristrutturazione dell'edificio in cui andranno ad abitare.**

## COOPERATIVA VALLE DEI CAVALIERI

*Valle dei Cavalieri*: ovvero la prima cooperativa di comunità nata in Italia. Questa storia nasce nel 1991 a Succiso di Ramiseto (Reggio Emilia): un borgo situato sull'Appennino Tosco Emiliano, a mille metri sul livello del mare, attualmente abitato da una settantina di anime durante tutto l'anno.

Sembrava un paese destinato a diventare un borgo fantasma, ma Dario Torri, geometra, classe 1963, e gli altri otto membri della Pro Loco di Succiso di Ramiseto, non la pensavano così. E decisero allora di salvare questo borgo appenninico. In quale modo? Iniziando a creare una cooperativa di paese, lavorandoci come volontari, in parallelo al proprio mestiere quotidiano.

Era il gennaio 1991: fu il primo passo per un piano d'azione che è arrivato a coinvolgere tutti gli abitanti del paese, con la progressiva rivitalizzazione del territorio locale: venne riaperto l'unico bar del paese, l'unica bottega di generi alimentari diventò un mini-market dove poter acquistare il pane prodotto sul posto.

Successivamente, vennero aperti anche un ristorante, rifornito con prodotti a km zero e teso a recuperare e valorizzare il patrimonio agro-alimentare e gastronomico del Parco Nazionale dell'Appennino Tosco Emiliano, e un agriturismo che nel 2003 è diventato un albergo, con sei camere e venti posti letto. Senza dimenticare la creazione di un centro benessere a disposizione degli ospiti dell'agriturismo. Le presenze turistiche, peraltro, si attestano oggi sulle 15 mila persone ogni anno.

Nel corso del tempo, inoltre, sono state avviate anche attività in ambito sportivo, come l'escursionismo estivo ed invernale, lo sci di fondo, la pesca nel torrente, l'equitazione, ed attività di educazione ambientale per bambini e ragazzi.

Inoltre, sono state recuperate attività agricole come l'allevamento di pecore di razza sarda, con una produzione annua di oltre 50 quintali di pecorino e ricotta.

Al giorno d'oggi, il fatturato della Valle dei Cavalieri si aggira intorno ai 700 mila euro annui. Sette i dipendenti assunti (circa il 10 per cento della popolazione del paese), ai quali vanno aggiunti dodici lavoratori stagionali. Lo stipendio medio si aggira intorno ai mille euro al mese, e ogni persona che lavora in questa cooperativa di comunità svolge più di un lavoro durante la giornata, in base alle esigenze della collettività. Tra i servizi svolti, ci sono anche l'accompagnamento a scuola dei bambini di Succiso e delle frazioni limitrofe con un minibus, e il trasporto di provviste e medicine per gli anziani. La versatilità dei lavoratori è indispensabile per assicurare la sostenibilità della cooperativa.

La Valle dei Cavalieri è dunque una realtà nella quale cittadinanza attiva e innovazione sociale si uniscono in maniera molto concreta. E questo fenomeno è diventato conosciuto anche all'estero, con studiosi arrivati da Giappone, Stati Uniti,

Corea del Sud, Canada, per studiare il modello sociale ed economico della Valle dei Cavalieri.

Da segnalare anche il recente arrivo di uno studioso internazionale del rapporto fra economia e cooperative di comunità, il giapponese Naonori Tsuda, docente all'Università di St. Andrew's (Momoyama Gakuin University) di Osaka, per capire il sistema di funzionamento della Valle dei Cavalieri.

Dunque, il percorso di questa cooperativa di comunità nel Parco Nazionale dell'Appennino Tosco Emiliano è ormai ben avviato.

Come spiega Dario Torri, presidente de La Valle dei Cavalieri: «*Abbiamo scelto la forma della cooperativa di comunità per salvare il paese, creare occupazione e salvaguardare il territorio. È stato un percorso iniziato a piccoli passi, con le quote sociali versate dai nove soci fondatori, per poi crescere nel corso degli anni e arrivare ai risultati attuali. Prendendo spunto dalle nostre attività, è stata coniata l'espressione di 'cooperativa di comunità'. I concittadini di Succiso e i cittadini dei paesi limitrofi utilizzano i servizi della nostra cooperativa come una comunità unica. Suscitiamo interesse sia per ciò che siamo riusciti a fare sia per il tipo di luogo in cui ci troviamo a livello geografico.*

Guardando al futuro, Torri afferma che «*Il presidio avviato con la Valle dei Cavalieri continuerà nel tempo e la nostra comunità si allargherà alle frazioni limitrofe fino a diventare la Comunità del Parco Nazionale dell'Appennino Tosco Emiliano, dove siamo collocati geograficamente. Le nostre attività verranno incrementate ed è probabile che assumeremo qualche persona in più nei prossimi anni. Più che ingrandire eccessivamente il nostro modello, riteniamo che la nostra esperienza si possa portare nei paesi vicini, in modo da poter creare occupazione, salvare piccoli borghi e salvaguardare il territorio anche altrove.*

## Abbiamo scelto la forma della cooperativa di comunità per salvare il paese, creare occupazione e salvaguardare il territorio.

## EDIZERO

Guspini: entroterra della Sardegna, parte meridionale dell'isola. Da qui parte una vicenda aziendale di recupero e riconversione di materiali di scarto, a partire dalla lana delle pecore, in prodotti per la bioedilizia. Le idee di Daniela Ducato – imprenditrice e co-fondatrice, assieme a Oscar Ruggeri, della filiera di aziende *Edizero* – uniscono infatti imprenditoria e attenzione alla sostenibilità ambientale ed economica. Trasformare i residui delle lavorazioni agricole, come il vello delle pecore, in materiali per l'edilizia, è una attività che sta dando frutti: non mancano, infatti, i clienti che richiedono i prodotti realizzati dalle aziende della filiera di Edizero. Attualmente, il fatturato aggregato di Edilana (una delle principali filiere di aziende di Edizero) è arrivato a 11 milioni di euro, e i dipendenti di questo ramo di filiera sono sessanta, con diverse altre persone impiegate in altri rami delle filiere di *Edizero* e di *Architecture of Peace* (l'altra aggregazione di aziende che lavora assieme a *Edizero*).

Stanno arrivando anche i riconoscimenti internazionali: nel corso del 2016, Edizero è stata inserita tra i venti innovatori mondiali più significativi dell'ultimo decennio nel settore dei biomateriali, nell'ambito del World Economic Forum: il forum mondiale di economia e parità di genere, che ha radunato in India oltre duemila tra imprenditori, associazioni e istituzioni di 108 diverse nazioni.

D'altra parte, Edizero è stata la prima al mondo a riconvertire oltre cento tipi di scarti di fonti rinnovabili dell'agroalimentare in biomateriali specifici per l'edilizia, per il risparmio energetico, per le bonifiche e per il disinquinamento ambientale. Tra i prodotti più innovativi, ci sono *Edimare*, isolante in lana di mare con la più elevata inerzia termica al mondo, finalista al prestigioso Premio di design e architettura *Compasso d'Oro* 2016 nella categoria del design dei materiali e dei sistemi tecnologici, e Geolana, ovvero i primi geotessili rinnovabili disinfuanti del suolo e dell'aria. Molta strada è stata fatta nel riconvertire la fibra che si ottiene dal vello delle pecore: da questo materiale, che veniva considerato come uno scarto, la Edizero, in collaborazione con Coldiretti, produce oggi pannelli isolanti termo-acustici che ottimizzano l'efficienza energetica.

Il lavoro di squadra è molto importante in questa realtà: oltre alla collaborazione con Coldiretti, la Edizero lavora con ingegneri, agricoltori, ricercatori universitari. Sono ormai numerosi i prodotti sviluppati: dalle scorie del latte, ad esempio, vengono ricavati collanti per le pareti. Dalla sottolavorazione dell'olio d'oliva si crea un prodotto che va a fortificare la malta. Dai gusci di frutta secca si producono additivi per i coloranti. Dalle vinacce si ottengono vernici ecologiche. Gli scarti delle arnie delle api sono trasformati in pitture per il legno. Con i residui dell'aceto balsamico di Modena si plasmano ceramiche per piatti. Con le bucce dei pomodori si realizzano resine vegetali per complementi di arredo. Un composto di lana di pecore da latte e fibre di sughero

## I CASI

viene usato dalla Guardia Costiera come assorbente del petrolio in mare.

Il lavoro svolto in questi anni è arrivato anche all'attenzione delle istituzioni: nel 2015, Daniela Ducato è stata insignita dal Presidente della Repubblica Italiana, Sergio Mattarella, dell'onorificenza di Cavaliere della Repubblica Italiana per meriti ambientali.

L'attenzione all'ambiente, d'altra parte, è fondamentale per la Edizero: la qualità energetica degli edifici è ormai un obbligo dettato dalla necessità di ridurre l'impatto ambientale e i costi di gestione del costruito. E la lana di pecora è un materiale naturale che risolve molti problemi ecologici e ambientali: i prodotti Edizero in pura lana vergine di pecora di Sardegna hanno ottime capacità di isolamento termico, igrometrico, acustico e di purificazione dell'aria, ad un prezzo competitivo.

Si tratta, dunque, di una industria a chilometro corto, totalmente Made in Italy, che intreccia edilizia, acustica, efficienza energetica e igrometrica, benessere sonoro, geotecnica, ingegneria ambientale, bonifiche, ripristino dei suoli degradati. Con la materia prima disponibile nello stesso luogo di produzione.

Spiega Daniela Ducato, co-fondatrice e guida di Edizero: «*In un territorio come quello sardo, dove c'è molto assistenzialismo, è importante fare crescere germi che portino ad una nuova mentalità. Nuova mentalità significa essere in grado di camminare sulle proprie gambe, senza farsi assistere a vita dalle istituzioni. Noi lavoriamo anche e soprattutto per fare germogliare una nuova mentalità: siamo attivi in diversi progetti di animazione del territorio sardo, anche al di là di Guspini, perché siamo consapevoli dell'importanza della dimensione culturale per lo sviluppo di tutti i territori sardi. Desideriamo recuperare il territorio sia in senso culturale sia in termini di biodiversità. Per noi, la qualità e la tracciabilità dei prodotti sono fatti importanti. Lavoriamo in Sardegna e ci sentiamo pienamente italiani, con i nostri prodotti che arrivano in tutta Italia*».

L'innovazione ha, da sempre, un ruolo fondamentale nelle attività di Edizero: «*Attraverso l'innovazione – prosegue Ducato – riusciamo ad avere qualità prestazionali talmente elevate che ci permettono di trovare un equilibrio con il prezzo che applichiamo ai nostri prodotti, e in tal modo possiamo essere sul mercato in maniera competitiva. In questo momento, stiamo lavorando su materiali innovativi derivati dalla lana, dal sughero e da fonti vegetali. Inoltre, la Sardegna è la regione italiana con la maggiore superficie boschiva: dobbiamo guardare alle risorse che già ci sono e usarle meglio, senza costruire protesi artificiali su un paesaggio naturale che peraltro non ne ha bisogno*».

Agricoltura sostenibile, architettura di qualità, edilizia attenta alle esigenze di salute delle persone, scarti che diventano risorse: nel caso di Edizero, si verifica pienamente un ciclo di vita tipico dell'economia circolare.

## Una nuova mentalità, quella dell'economia circolare.

## ELICA

Il Gruppo Elica, con sede principale a Fabriano (Ancona), è attivo nel mercato delle cappe da cucina ad uso domestico fin dagli anni Settanta e al giorno d'oggi è tra i leaders mondiali nella progettazione, produzione e commercializzazione di motori elettrici per cappe e per caldaie da riscaldamento ad uso domestico. Con circa 4 mila dipendenti e una produzione annuale di oltre 19 milioni di pezzi, il Gruppo realizza le proprie attività in otto siti produttivi, localizzati in Italia, Polonia, Messico, Germania, India e Cina.

Grande attenzione al design, ricerca sui materiali, tecnologie avanzate che garantiscono efficienza e riduzione dei consumi, sono gli elementi che contraddistinguono Elica sul mercato.

Nella primavera del 2016, sono stati approvati i conti del Gruppo dell'anno 2015, con risultati positivi: i ricavi sono cresciuti del 7,60 per cento, e l'utile netto, attestatosi a 7,4 milioni di euro, è più che raddoppiato rispetto al 2014.

Da diversi anni, inoltre, il Gruppo pone particolare attenzione alle condizioni di lavoro dei propri dipendenti, e si è aggiudicato per molti anni *il marchio* di certificazione Top Employer Italia, rilasciato a livello internazionale dal Top Employers Institute alle aziende che dimostrano di offrire ottime condizioni di lavoro ai propri dipendenti. L'impegno nella gestione ottimale delle risorse umane è stato riconosciuto anche alla controllata polacca del Gruppo – Elica Group Polska – che ha ottenuto la certificazione di Top Employers Polonia 2015 per l'ottima politica occupazionale e professionale sviluppata.

Come spiega Francesco Casoli, presidente del Gruppo Elica: *«Abbiamo aperto un canale di ascolto con i nostri dipendenti e usiamo le nuove tecnologie della comunicazione per capire se i messaggi aziendali raggiungono efficacemente tutti i dipendenti, sia in Italia sia all'estero. La coesione tra dipendenti e dirigenti dell'azienda è un obiettivo che ci poniamo, anche se va ricordato come in azienda ci siano dei livelli gerarchici. Essere chiari e dire le cose come stanno sono comunque tra le mie priorità all'interno del Gruppo»*.

La chiarezza comunicativa permette di raggiungere velocemente tutti all'interno dell'organizzazione aziendale. E una delle priorità di Elica è cercare e trattenere i talenti: talenti che possono essere un bravo operaio, un bravo impiegato, un bravo dirigente. E per trattenere i talenti, al giorno d'oggi, l'azienda deve dare qualcosa in più: ad esempio, servizi che vanno dalla mensa aziendale all'asilo nido.

Un aspetto su cui il Gruppo sta investendo con convinzione è quello della formazione: il dipendente di Elica, in qualsiasi parte del mondo si trovi, apprezza la formazione che l'azienda gli fornisce e la possibilità di accrescere le proprie competenze.

*«Al giorno d'oggi, trovare un bravo operaio specializzato non è un fatto banale – prosegue Casoli –, e considerando che produciamo oggetti abbastanza sofisticati, cerchiamo di far innamorare i nostri dipendenti al loro lavoro»*.

Da una decina di anni, inoltre, la *Fondazione Ermanno Casoli* – emanazione del Gruppo Elica – lavora mettendo insieme il mondo dell'arte e il mondo dell'impresa, per poter dare ai dipendenti quella sensibilità e quella creatività che devono essere sempre alimentate. Ad esempio, ospitando gli artisti in azienda per periodi consistenti di tempo: tale fatto può essere interessante e innovativo in Italia, e non è assolutamente banale in luoghi come ad esempio la Cina. Nel caso di Elica, nel medio-lungo termine questa modalità di agire crea un valore aggiunto importante.

Tra i programmi di formazione e valorizzazione del talento, giovanile e non, figurano anche i Talent Days organizzati da Elica: giornate di orientamento e formazione che coinvolgono diversi giovani, tra figli di dipendenti e alunni delle scuole superiori del territorio di Fabriano.

Le risorse umane sono dunque centrali nelle strategie del Gruppo perché, prosegue Casoli, *«le capacità, le professionalità, le passioni delle persone non si possono comprare, e sono questi elementi che fanno la differenza tra un buon sistema e un cattivo sistema»*.

Il Gruppo Elica opera nel mondo del business, che è un mondo nel quale la competizione tra aziende è diventata molto forte e veloce, e lo sarà ancora di più in futuro. L'attenzione e la tensione agli aspetti economici dell'attività aziendale sono costanti, così come sono costanti la ricerca dell'innovazione e dei talenti.

In Elica, l'innovazione è discontinuità, ci sono idee forti che però vengono anche messe in discussione, e attualmente si sta lavorando a prodotti dove la presenza di tecnologie è più accentuata, andando oltre le tradizionali cappe da cucina per creare oggetti, come ad esempio piani cottura e sistemi di aspirazione, in grado di dialogare con altri strumenti. All'insegna, come sempre, della qualità, del design e dell'innovazione.

**La coesione tra dipendenti e dirigenti dell'azienda è un obiettivo che ci poniamo.**

## GRUPPO C.M.S.

Il Gruppo C.M.S. nasce nel 1975 in Emilia Romagna e opera nel settore delle costruzioni meccaniche e delle lavorazioni per conto terzi, con attività nelle aree della meccanica, dell'ingegneria e della manifattura. Attualmente, il Gruppo è strutturato su sette aziende e quattordici stabilimenti localizzati tra la sede principale di Marano sul Panaro (Modena), Savignano sul Panaro (Modena), Vignola (Modena), Modena, e dal 2013 è attivo uno stabilimento produttivo in Cina, a Wujiang.

Complessivamente, i dipendenti sono circa 400, ed Elena Salda è l'imprenditrice che guida il gruppo aziendale. L'internazionalizzazione del Gruppo è stata avviata nel 2008, e dal 2009 è stato implementato il Codice Etico del Gruppo aziendale.

L'attenzione per la responsabilità sociale d'impresa contraddistingue la filosofia imprenditoriale di C.M.S.. Per i propri dipendenti e per le loro famiglie, infatti, è stato creato, dal 2011, il programma di welfare aziendale *Better Factory Better Life*, che prevede diversi benefits. Ma già da diversi anni, era stata posta attenzione ai dipendenti: ad esempio, dal 2007 è disponibile l'asilo nido aziendale, chiamato Il Paese dei Colori. E diverse iniziative aziendali sono a supporto del territorio, per fare partecipare concretamente l'impresa e i suoi lavoratori alla vita della comunità locale.

Tra le iniziative di *Better Factory Better Life*, il volontariato d'impresa è una di quelle più vicine al rapporto con il territorio del Modenese. A partire dal 2013, l'azienda ha deciso di coinvolgere, per la prima volta, trenta dipendenti (appartenenti al Comitato Operativo dell'azienda) nel programma di volontariato d'impresa *VolontariAMO*. Il progetto è stato strutturato con l'aiuto del Centro servizi per il volontariato di Modena, che si è occupato di coinvolgere diverse tipologie di associazioni di volontariato della provincia di Modena, tra cui Pubblica Assistenza di Vignola, Volontari Ospedalieri di Vignola, Città & Scuola, Tutti Insieme Con Gioia, Associazione Porta Aperta Modena.

Come spiega Elena Salda: «*Il progetto è partito bene e continuiamo a farlo vivere. Alcuni nostri dipendenti, inoltre, hanno iniziato a fare volontariato anche al di là del progetto di VolontariAMO*».

Anche il territorio e le associazioni locali del Modenese hanno reagito positivamente a questa esperienza che unisce responsabilità sociale d'impresa e attenzione a ciò che accade al di fuori dell'ambiente aziendale.

«*Fin da subito, le associazioni locali sono state contente di questa iniziativa* – continua Salda –. *Spesso, infatti, hanno difficoltà a trovare volontari, e quando li trovano a volte non hanno le competenze necessarie per fare volontariato in maniera proficua*». Le competenze dei collaboratori dell'azienda si sono rivelate utili in attività come la comunicazione e la gestione informatica di documenti. Tra le attività svolte, i dipendenti CMS hanno contribuito ad aiutare ragazzi disabili a svolgere alcuni lavori, e hanno fornito assistenza anche per quanto riguarda attività come la guida di autoambulanze.

La buona riuscita di questo progetto ha attirato l'attenzione anche di altre aziende. «*Siamo stati contattati da altre aziende che si sono interessate alle attività di VolontariAMO per capire come collaborare a iniziative di questo tipo, e siamo riusciti ad allargare il concetto di volontariato d'impresa*», afferma Salda.

Guardando al futuro di queste attività, Elena Salda afferma che «*Ogni anno, ci piacerebbe adottare un progetto che abbia ricadute positive sul territorio, dedicando una o più giornate all'anno a questi temi, coinvolgendo i dipendenti e facendo azioni concrete per la comunità locale*».

Allargando la riflessione al programma di welfare aziendale Better Factory Better Life, il Gruppo C.M.S. ha anche altri progetti in corso di sviluppo. Attualmente, l'azienda si sta concentrando su un programma relativo alla salute dei dipendenti e finora ha svolto attività di monitoraggio per quanto riguarda il melanoma, la prevenzione di ictus, la pressione arteriosa. Quest'anno, ci si focalizzerà sulle visite oculistiche e sulle patologie legate alla vista, con visita oculistica gratuita per i dipendenti e i loro figli.

Produzione di valore sia per l'impresa sia per il territorio, con attenzione ai dipendenti e alle loro esigenze, senza dimenticare cosa succede al di fuori dell'ambiente aziendale. «*Nell'autunno del 2016 – conclude Elena Salda – faremo raccontare ai nostri collaboratori come essi vivono l'azienda, con un vero e proprio storytelling fatto da chi lavora con noi: verranno preparati dei video che poi saranno condivisi anche con altre aziende del Modenese attente alla responsabilità sociale d'impresa*».

**Siamo stati contattati da altre aziende [...], e siamo riusciti ad allargare il concetto di volontariato d'impresa.**

## ILLY

Trieste, 1933: Francesco Illy (1892 – 1956) fonda una azienda destinata a diventare un punto di riferimento nel mondo del caffè di qualità: *Illy*, appunto. Il percorso di crescita avviato negli anni Trenta del Novecento non si è più fermato, proseguendo con le generazioni successive: Ernesto Illy (1925 – 2008), figlio di Francesco, era laureato in Chimica e nel dopoguerra realizzò il primo laboratorio di analisi chimica del caffè. Negli anni Ottanta, Riccardo Illy, figlio di Ernesto, introduce innovazioni nel marketing e nella distribuzione dei prodotti, avviando l'internazionalizzazione dell'azienda, fino ad arrivare all'attuale presidenza di Andrea Illy, recentemente riconfermato come presidente. Nel corso del 2016, è stato nominato, per la prima volta, un amministratore delegato esterno alla famiglia Illy: Massimiliano Pogliani. Alla fine del 2015, il fatturato è arrivato a 437 milioni di euro, con quasi 1.200 dipendenti. Da Trieste, le attività di Illy si irradiano ormai in tutto il mondo, con particolare riferimento a Brasile, Colombia, Etiopia, Costa Rica, Guatemala, India. Parallelamente allo sviluppo del business, Illy Caffè ha sviluppato una forte attenzione verso i temi della responsabilità sociale d'impresa, con un modello aziendale di corresponsabilità tra consumatori e produttori. Si tratta di un percorso avviato fin dagli anni Ottanta, quando Ernesto Illy perlustrava il Brasile alla ricerca dei chicchi perfetti, insegnando ai coltivatori come ottenerli e spiegando che c'era un mercato disposto a pagarli adeguatamente, con una concezione dell'impresa che mettesse la dimensione etica al centro delle attività. Sostenibilità, buone pratiche per l'ambiente, qualità dei prodotti, innovazione, ricerca scientifica, formazione di eccellenza (con l'Università del Caffè di Illy, creata nel 1999 a Napoli e trasferita nel 2002 a Trieste, che attualmente ha venticinque filiali in tutto il mondo), collaborazioni con il mondo dell'arte, sono ambiti su cui Illy ha maturato grande esperienza e su cui continua a lavorare per un miglioramento incessante.

Dal 2013, l'*Ethisphere Institute* (USA, uno dei più importanti istituti di valutazione degli standards etici del business) inserisce Illy Caffé (unica azienda italiana) nell'elenco annuale delle aziende più etiche al mondo, per aver raggiunto i più alti livelli dal punto di vista della *corporate governance*, della responsabilità sociale aziendale e della sostenibilità. Peraltro, ogni anno Illy Caffé pubblica il *Sustainable Value Report* all'interno del quale l'azienda descrive in dettaglio le strategie e le pratiche attraverso cui mette in atto la sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Oltre all'attività di business, da molto tempo Illy Caffé cura con attenzione il rapporto con i produttori locali di caffè e con il mondo del no profit: ad esempio, dal 1991 ha istituito, in Brasile, il *Premio Ernesto Illy por la Qualidade do Café para Espresso*, che ricompensa in denaro i coltivatori più meritevoli. Da quando è stato istituito il premio, oltre diecimila produttori di caffè hanno preso parte alla competizione e sono stati elargiti più di 2 milioni di dollari. Questo Premio ha contribuito, nel corso degli anni, allo sviluppo di intere regioni del Brasile, come le aree intorno a Pirajù (nello Stato di San Paolo), l'entroterra del Cerrado, e le regioni montagnose dello Stato di Minas Gerais. A partire dall'autunno 2016, il Premio si trasformerà in Premio Internazionale *Ernesto Illy*, con l'obiettivo di determinare

il migliore caffè al mondo selezionato tra quelli provenienti dalle nove origini che compongono il blend *Illy*. Un'altra importante iniziativa è la collaborazione, nata nel 1998, con Share *Our Strength*: organizzazione no-profit che combatte la fame nel mondo, e in questo caso, finora, l'azienda ha devoluto oltre 1,5 milioni di dollari. Ed ancora, nel corso dell'Expo di Milano 2015, Illy e Unido (l'Organizzazione delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Industriale) hanno siglato un accordo teso a raggiungere gli obiettivi di sviluppo e di business in modo sostenibile, usando le migliori tecnologie per produrre e commerciare il caffè etiope in tutto il mondo: ai piccoli produttori etiopi e alle cooperative viene dunque proposta l'adozione delle migliori pratiche agronomiche per migliorare le competenze tecniche e la produzione, con l'introduzione della *Illy Responsible Supply Chain Process Certification*, che sarà utilizzata come punto di riferimento per rafforzare i fornitori etiopi. Andrea Illy, presidente Illy Caffé, spiega: «*Di fatto, le imprese sono istituzioni sociali: se vogliamo migliorare la società, dobbiamo migliorare le aziende. E per migliorarle, è necessario che le aziende comincino a prestare attenzione alle generazioni future. Inoltre, data la loro natura di istituzioni sociali, le aziende devono prendersi cura di tutti i portatori di interessi, i cosiddetti stakeholders, che non sono soltanto gli azionisti, ma sono anche i consumatori, i clienti, i collaboratori, i fornitori, le comunità in generale. Senza tutti questi soggetti, l'azienda non potrebbe crescere. Desideriamo offrire il migliore caffè a chi acquista i nostri prodotti, e c'è bisogno che i nostri fornitori siano in grado di lavorare al meglio, con competenze adeguate e con uno standard di vita minimo che li metta in condizione di poter lavorare bene. Per noi, è importante agire sulla sostenibilità concreta dei nostri processi produttivi*».

La dimensione pratica di questa strategia si riflette dunque sul lavoro di collaborazione tra l'azienda e i lavoratori nei territori del mondo in cui opera. Illy desidera andare oltre lo standard di mercato e per farlo, si impegna nel creare condizioni socio-economiche nei luoghi del mondo dove è presente. «*Ad esempio – prosegue Illy – l'Etiopia è tra i Paesi più poveri al mondo, ma in quel Paese si produce un caffè di grande qualità. Per mettere i coltivatori etiopi nelle condizioni di poter lavorare al meglio, bisogna fare investimenti in campo sociale, e dunque trasferire competenze e costruire infrastrutture*».

Si crea, così, un circolo virtuoso: i produttori locali producono caffè che riescono a vendere ad Illy, l'azienda lo acquista a un prezzo maggiore della media di mercato, questo sovrapprezzo viene reinvestito in attività di ulteriore miglioramento, e nel corso degli anni, questa dinamica porta a un progresso generale delle condizioni di vita e di lavoro in questi luoghi. Per il futuro, l'azienda punta ad alimentare la supply chain, già certificata e riconosciuta anche a livello internazionale, acquistando la totalità del caffè direttamente dai produttori o tramite intermediari selezionati, con livelli qualitativi superiori a quelli della media di mercato. Fondamentale da questo punto di vista sono le attività di formazione avviate con l'Università del Caffè, dove si svolgono corsi sull'agronomia del caffè, sull'economia e sulla scienza del caffè. Una delle sfide più grandi negli anni a venire, inoltre, sarà quella di adattare la coltivazione del caffè al cambiamento climatico.

**Se vogliamo migliorare la società, dobbiamo migliorare le aziende.**



## JOINTLY

Welfare aziendale e condivisione. Ecco una delle frontiere più importanti nel rapporto fra gestione aziendale e pratiche sociali. Jointly è una società “a rete”, con sede a Milano e guidata da Francesca Rizzo, che ha ideato il concetto e la pratica del welfare condiviso: ovvero una offerta di welfare tagliato su misura, con particolare attenzione alle piccole e medie imprese italiane che ragionano con una logica aggregativa. Jointly si occupa di mettere insieme la domanda e l’offerta di welfare, creando un network di servizi sul territorio al quale le aziende possono accedere per costruire la proposta più vantaggiosa per i propri dipendenti. E le aziende acquistano i servizi di cui hanno bisogno con precise garanzie di qualità e prezzi calmierati.

La rete Jointly è aperta a diversi partecipanti: aziende già attive nel welfare o che vorrebbero esserlo ma non sanno da dove partire; fornitori di servizi di welfare o aziende che vogliono proporre i propri prodotti o convenzioni alla Rete Jointly; istituzioni o associazioni di categoria che vogliano facilitare la costituzione di reti di welfare territoriale.

In particolare, Jointly mette a disposizione strumenti per selezionare i migliori fornitori/progetti: motore geo-referenziato, schede di qualità, referenze e recensioni di altre aziende; strumenti di condivisione e di aggregazione con altre imprese per attivare nuovi progetti di rete; uno spazio community, che consente il contatto diretto, lo scambio di informazioni, di esperienze e di soluzioni. Il tutto attraverso il lavoro di un team di esperti che hanno maturato competenze nell’area della progettazione e implementazione di progetti di welfare condiviso.

Le attività di Jointly sono il risultato di un percorso di ascolto e dialogo con un gruppo di aziende italiane che hanno cominciato a ragionare su iniziative di welfare aziendale. Ad esempio, se si vuole condividere un asilo nido per i figli dei dipendenti, per assorbire i costi di gestione Jointly mette in condivisione i servizi e le convenzioni con altre aziende, consentendo l’erogazione del servizio a costi minori. Un altro esempio: se dieci imprese hanno, in totale, trecento figli di dipendenti da inserire nei campus estivi, Jointly si occupa di selezionare le strutture adatte ad accoglierli e propone un’offerta vantaggiosa per il lavoratore. Viene realizzato una sorta di “gruppo d’acquisto” con volumi tali da permettere prezzi agevolati, sempre tenendo ferma la qualità, che deve essere garantita.

Questa idea di welfare condiviso è ancora più interessante alla luce delle norme introdotte a partire dal 2016 con la Legge di Stabilità. Tra le nuove norme, l’azienda privata può completare il salario dei dipendenti con servizi di natura sociale, tramite un voucher di cui il lavoratore potrà usufruire in molti campi: dai trasporti all’assistenza medica, dall’asilo nido e scuola per i figli, fino al baby-sitting e ai lavori domestici. E uno degli obiettivi più importanti di Jointly è proprio quello di far capire alle imprese che già

oggi i dipendenti attribuiscono ai servizi di welfare aziendale un valore molto superiore al loro costo economico. Qualità, attenzione, accompagnamento, messa in rete: ecco le aree su cui l’azienda lavora per garantire welfare condiviso.

Andando oltre le dimensioni di “paternalismo” d’impresa e di ottimizzazione fiscale, si investe sul fatto che persone più felici producono meglio sul luogo di lavoro e che un welfare condiviso in maniera intelligente aiuta a lavorare meglio.

Come spiega Francesca Rizzi, co-fondatrice e Ceo di Jointly: «*Siamo nati nel 2015 e attualmente, a metà 2016, raggiungiamo già 200 mila dipendenti aziendali con le nostre proposte di welfare condiviso. Con due risultati già maturati: il primo è stato raggiungere persone che non avevano mai beneficiato di servizi di welfare aziendale, il secondo è stato quello di migliorare l’offerta di welfare in aziende che si erano già avvicinate al mondo del welfare aziendale ma finora non avevano ottenuto risultati soddisfacenti in questo campo. Un progetto molto recente su cui stiamo lavorando, tra gli altri, è quello dell’offerta, in tutta Italia, di servizi a supporto di persone che lavorano in azienda e hanno a casa un familiare non autosufficiente*».

Le attività di Jointly si svolgono a contatto sia con imprese di grandi dimensioni sia con piccole e medie imprese. E proprio con il mondo delle PMI stanno nascendo sinergie di frontiera e molto interessanti. Contrariamente a quanto si pensa comunemente, ci sono diversi piccoli e medi imprenditori italiani di piccole e medie aziende che desiderano attivare servizi di welfare aziendale per i propri dipendenti. Nelle PMI, infatti, si riscontra sempre più un livello di sensibilità maggiore su questi temi rispetto alle grandi aziende dove ci sono numerosi livelli manageriali tra le persone. Spesso, i piccoli e medi imprenditori hanno difficoltà a gestire in maniera operativa queste pratiche di welfare, e qui entra in campo Jointly con il suo lavoro e con le messa in rete di competenze e metodi. «*Ogni azienda – prosegue Rizzo – deve trovare il proprio modello di welfare: copiare ciò che si fa in altre realtà non è saggio né produttivo, e noi siamo preparati per capire ciò che bisogna fare, quando farlo, in quale modo agire in ogni singola realtà aziendale*».

Il mondo del welfare condiviso, in Italia, è dunque un’area con notevoli margini di crescita. Guardando al futuro, Francesca Rizzi nota come «*Il welfare condiviso sia nella nostra ragione sociale fin dalla nascita di Jointly, e vedo che al giorno d’oggi, a volte, si parla di welfare condiviso in maniera inappropriata. Non si tratta soltanto di un tema economico: è soprattutto un discorso su come portare qualità al mondo del welfare. Riteniamo che il futuro del welfare condiviso risieda nella sinergia tra le aziende, il Terzo Settore e lo Stato. Si tratta di tre mondi abituati a ragionare con logiche diverse, ma nella triangolazione fra queste tre realtà si possono creare grandi opportunità*».

## Qualità e condivisione nel mondo del welfare.

## NATIVA

Usare il business come forza positiva, facendo della sostenibilità un vero e proprio obiettivo aziendale, da monitorare e misurare. È questo il motto del movimento globale delle B Corp, nato nel 2007, e che oggi raccoglie in tutto il mondo più di 40 mila aziende. In Italia pioniere è Nativa: ovvero la prima società a ricevere la certificazione di Benefit Corporation nel nostro Paese, nata dalla precedente esperienza dell'organizzazione internazionale no profit The Natural Step. «*Qualche tempo fa* – spiega Paolo Di Cesare, co-fondatore di Nativa –, *leggendo un articolo sulla Harvard Business Review in cui si trattava il tema delle B-Corps, abbiamo capito che la dimensione della Benefit Corporation è quella che ci rappresentava al meglio*». Superando la tradizionale distinzione profit vs no profit, si tratta di una organizzazione che oltre al profitto economico deve perseguire anche obiettivi di miglioramento ambientale e sociale, e deve essere “a prova di futuro. L'impatto sociale (valutato e certificato da un ente esterno), oltre a essere un elemento reputazionale, diventa così un motore per la competitività dell'azienda. Il core business di Nativa è la consulenza strategica e operativa per le imprese: ossia aiutare le aziende a sviluppare un profilo nuovo, che le porti ad essere più sostenibili dal punto di vista sociale e ambientale. Il tutto a partire dai 20 anni di esperienza di The Natural Step (nata nel 1989 in Svezia) nel campo dell'innovazione guidata da principi di sostenibilità, applicando metodologie scientifiche per la progettazione di servizi.

Ma come funziona una B-corp e come è possibile misurarne l'impatto sulla società? Per ottenere il certificato *B Corp* da *B Lab* (l'organizzazione Usa che porta avanti il movimento anche all'estero), Nativa ha dovuto superare il test *Benefit Impact Assessment*, con 150 domande – con un punteggio soglia di 80 – relative a 4 aspetti: governance, dipendenti, comunità, core business. Ad esempio, rispetto ai rapporti con i dipendenti, l'azienda assicura la massima flessibilità nella gestione del lavoro senza dimenticare gli affetti e per questo si è deciso, fra le altre cose, di eliminare le riunioni dopo le 17:30 e tutti partecipano a programmi di training. Molta attenzione è riservata alla salute e al benessere fisico delle persone: è stata così avviata la fase pilota di un percorso di 'Health Monitoring' di 2 giorni in collaborazione con Ismerian, istituto di medicina rigenerativa. La parola d'ordine della governance è condivisione: del tempo, delle idee, dell'impostazione del lavoro, degli strumenti e dei documenti che vengono prodotti. Tutti sono al corrente di tutto. I dipendenti possono partecipare a programmi di volontariato e programmi educativi a favore della comunità. Ma il confine di un'azienda non si ferma ai propri cancelli, include tutti i fornitori della propria filiera. Per questo Nativa ha creato e implementato un sistema di rating applicato a tutti i suoi fornitori, basato sui parametri di valutazione tradizionali (costo, qualità e servizio) integrati a parametri di sostenibilità ambientale e sociale. Non a caso, l'azienda, nel 2015, ha incrementato la percentuale di fornitori locali attenti alla sostenibilità.

## I CASI

Ma è soprattutto la promozione di pratiche di sostenibilità all'interno di aziende italiane ed europee a caratterizzare il lavoro di Nativa. Si segnalano le collaborazioni con imprese come Geox, OVS, Versace, F.lli Carli. Ad esempio, Nativa guida i suoi clienti nel realizzare prodotti migliori fin dalle prime fasi della progettazione, grazie ad uno strumento di design, realizzato internamente, che affianca un team di progettazione calcolando, scelta dopo scelta, l'impatto lungo tutta la filiera. Nel 2015 ha visto la luce il primo prototipo di prodotto concepito con il supporto dello strumento: una calzatura per Geox. È nata così la prima linea di scarpe interamente ispirata ai principi di sostenibilità, con concetti di semplicità e di biomimetica. Si chiama Geox New:Do. Inoltre, Nativa aiuta le aziende ad introdurre pratiche di green building nelle tecniche costruttive. Spazi belli, dove si vive e si lavora bene, costruiti e gestiti nel rispetto dei sistemi naturali. Secondo questo approccio sono stati realizzati un ristorante aziendale (per Geox), negozi flagship retail (OVS) e lusso (Bally), oltre che un nuovo store concept (Kiko) che migliorano l'esperienza di acquisto, ottimizzando i sistemi costruttivi, di gestione e gli impatti sull'ambiente.

Queste sono solo alcune tra le attività di Nativa, che ha contribuito anche alla stesura della Legge italiana sulle Benefit Corporations, approvata dal Parlamento Italiano il 22 dicembre 2015. E dal 26 febbraio 2016, l'azienda è a tutti gli effetti una impresa benefit.

Nativa è impegnata nella costruzione di questa nuova società, dove ci saranno molte nuove attività lavorative e innovazioni, e inevitabilmente anche le imprese dovranno confrontarsi con questo nuovo mondo. «*Nel futuro* – afferma Eric Ezechieli, altro cofondatore di Nativa – *si rimarrà increduli nel sapere che c'è stato un'epoca storica in cui le imprese pensavano soltanto agli utili economici, non curandosi delle conseguenze sociali ed ambientali delle proprie attività*».

Pertanto, la longevità media delle aziende nel mondo, come dimostrato dalle più recenti statistiche della classifica di *Fortune 500*, si è notevolmente abbassata: nuove aziende, più pronte a capire il futuro, stanno emergendo, e per le imprese con una storia maggiore, la sostenibilità ambientale e sociale è ormai un fatto con il quale ci si deve confrontare.

Prima della crescita, ci deve essere la prosperità: se si guarda soltanto alla crescita, si perde di vista l'obiettivo di medio-lungo periodo che è quello di esistere e di prosperare nel futuro.

E Nativa guarda più che mai al futuro.

**Le imprese non possono più pensare solo agli utili, ma anche alle conseguenze sociali ed ambientali delle proprie attività.**

## NUOVA SIMONELLI

Una continua ricerca per migliorare e innovare le macchine professionali per caffè espresso e cappuccino: dal 1936, anno in cui il Cav. Orlando Simonelli realizzò la sua prima macchina per caffè espresso a Cessapalombo (Macerata), il percorso di questa azienda marchigiana è sempre stato teso alla produzione di attrezzature industriali di qualità per la preparazione del caffè. Nel 1946, l'azienda si trasferisce a Tolentino (Macerata) ed espande le attività nell'Italia centrale. Nel 1969, a seguito di una operazione finanziaria di management buy-out, l'azienda cambia assetto proprietario e da *Simonelli* diventa *Nuova Simonelli*. Dalla metà degli anni Settanta, la sede aziendale si trova a Belforte del Chienti (Macerata). Presidente dell'azienda: Nando Ottavi, che è anche l'amministratore delegato.

Attualmente, l'azienda opera in 109 Paesi in tutto il mondo, esportando l'82% di tutta la produzione, che viene realizzata al 100 per cento in Italia. Oltre alle filiali negli Stati Uniti e agli uffici commerciali in Canada, Cina, Francia e Spagna, la rete commerciale della Nuova Simonelli conta oltre 800 concessionari dislocati in ogni continente. Si tratta di un'azienda attenta anche all'occupazione giovanile, con una età media dei dipendenti di 32,7 anni. Al giorno d'oggi, sono quasi cento i dipendenti. Il fatturato, a fine 2014, ha superato i 50 milioni di euro, e il 9 per cento del fatturato viene investito in innovazione. Oltre al marchio Nuova Simonelli, l'azienda controlla anche il brand Victoria Arduino, acquisito nel 2001 e attivo anch'esso nel settore delle macchine per caffè. Nel corso degli anni, sono arrivati anche premi e riconoscimenti per la qualità delle produzioni aziendali, tra cui il *World Barista Championship* e il *Compasso d'Oro* per il design innovativo dei prodotti. Inoltre, l'azienda è partner tecnico del Campionato Mondiale Baristi.

La ricerca, la tecnologia, l'innovazione, il design, i servizi al cliente sono i mezzi impiegati per trasmettere la passione per l'attività aziendale e per essere all'avanguardia nel settore. La qualità dei prodotti viene ricercata attraverso quelli che la Nuova Simonelli definisce come i sette passi della qualità: capacità progettuale, scelta dei componenti, attenta selezione dei fornitori, controllo su ogni fornitura, formazione e professionalità degli operai, rigoroso collaudo tecnico su ogni macchina prima dell'imballo, segnalazioni dei clienti.

Tra i fiori all'occhiello azienda, c'è l'attenzione al mondo della ricerca, anche attraverso la collaborazione con importanti centri universitari. In particolare, le attività, in questo campo sono volte a: ottimizzare le performance qualitative dell'estrazione del caffè, rendere le attrezzature sempre più affidabili, ergonomiche e semplici da utilizzare, ed efficienti nel consumo di risorse energetiche. In tal senso, nel territorio delle Marche è già attiva una collaborazione tra la Nuova Simonelli e l'Università di Camerino. Collaborazione che nel corso del 2016 si è ulteriormente rafforzata con la creazione di un Centro di Ricerca nel campo del caffè. Si tratta

## I CASI

di un centro – unico nel suo genere in Italia e co-finanziato dall'azienda e dall'ateneo – che intende diventare un polo di eccellenza internazionale nella conoscenza e nel *know how* sul caffè e sulla filiera dell'industria del caffè, senza dimenticare naturalmente il collegamento con il territorio marchigiano. E c'è la porta aperta alla partecipazione di altri partners – sia del mondo scientifico-accademico che imprenditoriale – interessati a condividere scopi e risultati delle attività di ricerca o ad apportare nuove conoscenze ed esperienze nei vari comparti della filiera del caffè, soprattutto per quanto riguarda la selezione delle varietà e la fase di torrefazione.

Maurizio Giuli, marketing manager della Nuova Simonelli, spiega: «*Per essere competitivi sul mercato, la ricerca è essenziale per noi. La sfida competitiva tra aziende avverrà sempre di più attraverso l'innovazione dei prodotti. Il centro di ricerca che stiamo costruendo assieme all'Università di Camerino avvierà operativamente i lavori nell'autunno 2016 e vedremo i primi risultati durante la seconda metà del 2017. L'obiettivo è approfondire la conoscenza su alcune tematiche legate al mondo del caffè, con particolare riferimento all'aspetto divulgativo. E vorremmo anche trovare soluzioni tecniche per sfruttare meglio le qualità del caffè*».

L'avvio di questo progetto di ricerca segna anche un innalzamento del livello qualitativo della ricerca per la Nuova Simonelli. Con questa iniziativa, l'azienda vuole porsi come interlocutrice ad ampio raggio nel mondo della ricerca sul caffè, sulla base della sua approfondita conoscenza di alcune tematiche di questo settore. Ci saranno ricercatori italiani e internazionali che lavoreranno a tempo pieno sui progetti definiti periodicamente dal Comitato Scientifico, in laboratori che saranno adeguatamente attrezzati.

Complessivamente, le attività di ricerca e sviluppo che porteranno alle prossime innovazioni della Nuova Simonelli sono in corso di sviluppo: l'azienda sta lavorando su tecnologie che riguardano la macinatura, l'estrazione del caffè, il risparmio energetico, per arrivare a prodotti che abbiano un'attrattiva per il mercato.

**La sfida competitiva tra aziende avverrà sempre di più attraverso l'innovazione dei prodotti.**

## PANECOTTO & LA CITTÀ ESSENZIALE

Cooperare per dare valore alla Basilicata, dare occupazione sul territorio lucano, valorizzare prodotti tipici: ecco le principali attività del Consorzio di Cooperative Sociali *La Città Essenziale*, con sede a Matera, guidato da Pino Bruno.

Si tratta di un ibrido organizzativo, con una struttura imprenditoriale che opera nell'ambito della cooperazione sociale, tramite le trentaquattro cooperative socie nella provincia di Matera. Il Consorzio promuove lo sviluppo della cooperazione attraverso il legame organico con la comunità locale e stimolando la giusta dinamica sociale/imprenditoriale, favorendo l'integrazione e l'inclusione sociale e sostenendo la politica della sussidiarietà a tutti i livelli.

Attualmente, il Consorzio dà lavoro ad oltre 421 persone, con un fatturato aggregato di oltre 11 milioni di euro e oltre 150 stakeholders in relazione fra enti pubblici, organizzazioni no profit e società profit. Oltre il 35 per cento del fatturato proviene da servizi privati, e sono attive oltre trenta tipologie diverse di servizi socio assistenziali, sanitari, educativi e di inserimento lavorativo. Il Consorzio possiede anche alcuni marchi di proprietà: La Città Essenziale, MateraHandeMade, SocialMarket, SocialFad, Socialwebtv.it.

La Città Essenziale è un tipico esempio di evoluzione/filiazione di soggetti no profit preesistenti, che per rispondere adeguatamente ai bisogni sociali si sono dati una struttura di natura economico-commerciale.

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.

Fra le attività de *La Città Essenziale*, il modello del *franchising* è il tratto distintivo anche del brand Panecotto – promosso dal Consorzio *La Città Essenziale* di Matera – che nasce per far sviluppare un modello di *business* innovativo all'interno delle filiere dell'enogastronomia, del turismo e dell'artigianato artistico della Basilicata. Si tratta di un modello imprenditoriale etico: in particolare, è un Franchising Etico, in quanto prevede l'inclusione sociale di soggetti svantaggiati e fasce deboli sul mercato del lavoro e il reperimento di nuove risorse economiche da investire in azioni di welfare. L'idea è tradizionale, ma in maniera intelligente è stata unita ad un'immagine moderna e coinvolgente, con una gestione attenta ad una maggiore coesione sociale e a quelle piccole aziende che producono prodotti di nicchia a filiera corta. Il marchio Panecotto, ne rappresenta l'elemento “visibile” di attrazione e comunicazione.

## I CASI

«*L'ibridazione della struttura organizzativa* – spiega Pino Bruno, presidente del Consorzio La Città Ideale – *consente di perseguire obiettivi di innovazione sia in termini di sostenibilità economica che di generazione di valore sociale: se da un lato si cerca di avere maggiore autonomia finanziaria e gestionale, dall'altro vi è un maggiore impegno verso l'interconnessione con il territorio e i molteplici attori economici che vi operano*». Il Consorzio trova nell'ibridazione il canale ideale per reperire nuove risorse economiche da investire su azioni di welfare e quindi da ridistribuire alla comunità, per cofinanziare l'offerta di servizi sul territorio: la platea di beneficiari viene in questo modo allargata, in una fase in cui tendono invece a diminuire le risorse dedicate al welfare allocate dalla Pubblica Amministrazione.

Il progetto Panecotto, in tal senso, insieme al Progetto Energia Solidale, rappresenta uno dei migliori esempi di ibridi organizzativi implementati dal Consorzio.

Prosegue Bruno: «*Il concetto ispiratore di Panecotto è quello della territorialità da promuovere, creando uno scorcio di Basilicata da “vivere” anche in altri luoghi d'Italia e del mondo. La messa a sistema di un paniere di prodotti a filiera corta all'interno di un contenitore comune consente a diverse realtà dell'economia locale di dialogare e trovare nuove opportunità di sviluppo e promozione; tali opportunità risultano amplificate dal processo di modellizzazione del marchio Panecotto, che sta aprendo nuovi scenari commerciali anche oltre i confini regionali*». Infatti, grazie al coinvolgimento di tutti gli imprenditori locali, il progetto di sviluppo di Panecotto è in espansione: partendo dalle opportunità presenti sul territorio e considerando come la Regione Basilicata si stia fortemente orientando al turismo e ai prodotti di qualità, Panecotto viene ad essere un marchio-ombrello a vocazione imprenditoriale e con una caratteristica governance multidisciplinare.

Ed è stata trovata una buona soluzione anche dal punto di vista giuridico-fiscale. La volontà di svolgere ulteriori attività rispetto a quelle tipiche del mondo della cooperazione sociale ha comportato la necessità di costituire uno spin-off di impresa, la So. Economy srl – la cui attività principale consiste nello sviluppare tutte le azioni di natura commerciale che le cooperative sociali consorziate, per loro natura, non possono svolgere. Questa Srl gestisce quindi il brand Panecotto attraverso una cessione di ramo d'azienda. Tramite il sistema di franchising etico, il prossimo obiettivo è la nascita di ulteriori Panecotto Store e Panecotto Point: luoghi fisici di scambio di valori, conoscenze, degustazioni, vendita di prodotti tipici ed esperienze turistiche che favoriscano l'incoming e lo sviluppo del territorio locale.

**Abbiamo sviluppato un modello di business innovativo, il franchising etico, che mette insieme sostenibilità economica e valore sociale.**

## PEDIUS

La tecnologia che migliora la vita di chi ha una disabilità: ovvero Pedius. L'idea di questa startup italiana a vocazione sociale è partita nel 2012 da Lorenzo Di Ciaccio, ingegnere trentenne, al quale si è aggiunto nel 2014, come co-fondatore, Stefano La Cesa, anch'egli ingegnere e coetaneo. Permettere alle persone sorde di poter fare telefonate: ecco il problema che Pedius risolve, attraverso una applicazione che consente di effettuare telefonate utilizzando le tecnologie di riconoscimento e sintesi vocale.

In un mondo come quello attuale, in cui la dimensione del business è ormai preponderante, l'idea di Pedius assume ancora più valore, perché permette di aumentare il livello di inclusione sociale, dando la possibilità, grazie alla tecnologia, di poter comunicare per via telefonica a chi ha una disabilità uditiva.

Oltre all'aspetto tecnologico, è in fase di implementazione anche l'offerta commerciale: ad esempio, ogni mese Pedius regala ai propri utenti venti minuti di chiamate gratuite verso tutti, e sono attive anche offerte premium a prezzi accessibili, con servizi di assistenza tecnica disponibili per installazione e aggiornamenti dell'applicazione. E anche le aziende possono rendere accessibili i propri numeri di telefono aziendali ai non udenti. Inoltre, viene data ai Call Centers la possibilità di ricevere telefonate da persone sorde senza costi aggiuntivi per la struttura aziendale.

Digitare numeri telefonici, fare telefonate o conferenze audio sul luogo di lavoro, comunicare con il medico curante o con il farmacista, prenotare un tavolo al ristorante preferito, sono alcune delle azioni che possono essere compiute dai non udenti con questa app. Il sistema di funzionamento è semplice e pratico: una persona non udente sceglie un numero dalla rubrica del proprio telefono o una serie di servizi – ad esempio taxi, hotel, consegne a domicilio – messi a disposizione da Pedius, e per comunicare scrive un messaggio, in stile WhatsApp, che viene inoltrato a un server. Questo trasforma il testo in una voce artificiale che viene indirizzata al destinatario.

Il percorso di crescita sta continuando, con alcuni riconoscimenti già arrivati, come il primo posto nella sezione italiana della Global Social Venture Competition (competizione internazionale, con base negli Stati Uniti, che premia le startup a vocazione sociale). Nel corso del 2016, il team di Pedius ha avuto e continua ad avere numerosi incontri con addetti ai lavori, non solo in Italia ma anche negli Stati Uniti. Capacità, passione, determinazione, coraggio sono gli elementi che stanno contraddistinguendo il cammino di questa startup che unisce tecnologia e innovazione sociale.

Spiega Lorenzo Di Ciaccio, Ceo di Pedius: *«L'idea di Pedius mi venne guardando una intervista di Gabriele Serpi in televisione: un ragazzo sordo che ha avuto un incidente stradale e non ha avuto la possibilità di chiamare i soccorsi. In quel tempo, lavoravo come consulente informatico e il mio lavoro era quello di risolvere con la tecnologia i problemi delle aziende. Guardando quella storia sono rimasto impressionato dal fatto che, con tutta la tecnologia*

*di cui disponiamo al giorno d'oggi, una persona sorda non potesse telefonare in caso di bisogno. Non conoscevo nessuna persona sorda fino a quel giorno, e forse proprio per questo la sua storia mi ha colpito. Ho pensato di avere una soluzione e mi sono messo subito all'opera. Ho contattato alcuni amici e colleghi, perché in ogni progetto è importante circondarsi di persone in gamba, e così è nata Pedius».*

La disabilità come fattore che ispira l'innovazione: *«Il nostro approccio è quello di provare un canale di comunicazione tecnologica. E con questa filosofia – prosegue Di Ciaccio – stanno nascendo diverse applicazioni, dal citofono connesso allo smartphone ai sensori luminosi in casa: è importante pensare anche in questa direzione, soprattutto perché può capitare a tutti di essere 'temporaneamente' sordi, quando non possiamo parlare o siamo in luogo rumoroso; la vibrazione sul telefono è stata inserita proprio per questo».*

Andando nella direzione del futuro, il prossimo obiettivo dell'azienda sarà l'espansione nei mercati emergenti, in particolare in Brasile, dove l'uso dello smartphone è molto diffuso, ma i servizi di assistenza per le persone sorde sono insufficienti. Più a lungo termine, Pedius guarda alla Cina, dove risiede la più numerosa popolazione sorda nel mondo. Oltre alle persone con una sordità profonda, la startup vuole rivolgersi alle persone anziane, che pur avendo ancora un residuo di udito non riescono ad utilizzare il telefono in maniera soddisfacente. Il progetto è quello di portare la telefonata sottotitolata sulle smart tv e con una interfaccia ancora più semplificata per permettere a chiunque di comunicare senza limiti fisici o di età.

Il panorama delle realtà utili per migliorare la vita di persone con disabilità, in questo caso uditiva, si arricchisce dunque di una startup che ha una squadra lungimirante e grandi margini di sviluppo tecnologico. Con effetti positivi a livello di inclusione sociale.

**La tecnologia al servizio dell'inclusione sociale può migliorare la vita delle persone più vulnerabili.**

## REFUGEES WELCOME ITALIA

Senza dubbio, uno dei fenomeni sociali più importanti dei prossimi anni sarà l'accoglienza dei tanti rifugiati che stanno scappando dalle aree più problematiche del mondo, come ad esempio il Medio Oriente, per cercare una vita migliore nei Paesi occidentali.

Ne è ben consapevole Refugees Welcome Italia (RWI), associazione che si occupa di favorire il processo di integrazione dei rifugiati in Italia. Come? Attraverso la diffusione dell'accoglienza in famiglia di richiedenti asilo e rifugiati, un modello innovativo che si sta diffondendo in tutta Europa. RWI – onlus costituita l'11 dicembre 2015 – è infatti parte del network internazionale Refugees Welcome, nato a Berlino nel novembre 2014 – e poi sviluppatosi anche in Austria, Grecia, Olanda, Polonia, Portogallo, Spagna, Svezia.

Attualmente, Refugees Welcome Italia opera a Roma, Milano, Torino, Bologna ed è nata grazie al lavoro volontario e autofinanziato di un gruppo di professionisti con competenze multidisciplinari maturate nelle aree: innovazione sociale, migrazione e politiche di inclusione, volontariato con associazioni di settore, valutazione delle politiche pubbliche, comunicazione e costruzione di partenariati pubblico-privati.

*«Aiutare chi esce dai centri di accoglienza a crearsi una vita autonoma è stata la prima molla che ci ha spinto ad agire – spiega Fabiana Musicco, co-fondatrice di Refugees Welcome Italia –, inoltre l'attuale sistema istituzionale crea poca coesione sociale, e i centri di accoglienza sono luoghi dove i rifugiati vivono isolati».*

Secondo Refugees Welcome Italia, la cultura dell'accoglienza deve essere più diffusa e più fondata su un approccio di tipo relazionale, con una maggiore valorizzazione del rapporto, per poter arrivare ad una inclusione sostenibile e permanente, sia sul territorio locale sia nella società italiana. Il progetto RWI si propone, sposando una logica bottom-up, di costruire un nuovo modello di accoglienza alternativo che, proprio perché incentrato sulla convivenza domestica e su uno scambio quotidiano fra cittadini italiani e rifugiati e richiedenti asilo che mira a promuovere la conoscenza reciproca, può rendere più semplice e rapido il percorso di autonomia di questi ultimi, con ricadute positive sia in termini sociali che economici. Inoltre, attraverso le attività di sensibilizzazione e il racconto delle convivenze, l'associazione vuole contribuire a modificare il dibattito pubblico sul tema rifugiati, con un particolare focus sulla dimensione umana e personale.

Attualmente, questa associazione ha ricevuto trecentodieci disponibilità di persone che hanno manifestato l'intenzione di accogliere rifugiati in casa propria (dati a giugno 2016), e ha avviato contatti per aprire tavoli territoriali in tutta Italia, in particolare

## I CASI

nelle Marche, in Abruzzo, in Sicilia, in Puglia, in Sardegna, in Calabria.

I centri di accoglienza straordinaria ospitano circa il 70 per cento dei richiedenti asilo, e Refugees Welcome Italia propone un maggiore coordinamento fra le Prefetture per arrivare a definire standards qualitativi migliori di accoglienza.

*«C'è bisogno di fare piani di accoglienza personalizzati, perché le persone che richiedono asilo hanno livelli diversi di vulnerabilità e di sofferenza»*, prosegue Fabiana Musicco.

E già quando sono ancora ospiti nei centri di accoglienza, i richiedenti asilo dovrebbero svolgere qualche attività, a partire dall'apprendimento della lingua italiana, che dovrebbe essere insegnata con corsi di formazione stabili e istituzionalizzati.

Secondo Refugees Welcome Italia, la persona che richiede asilo dovrebbe essere responsabilizzata fin dai primi tempi dell'arrivo in Italia. In che modo? Attraverso un insieme di offerte possibili, tra cui: corsi di formazione professionale, fare un percorso che formi competenze di base in un certo settore.

Ad esempio, i rifugiati potrebbero essere impiegati produttivamente in attività di volontariato, di cittadinanza attiva, con un coinvolgimento anche da parte dei Comuni. Ciò consentirebbe ai rifugiati di essere percepiti anche in un altro modo, migliore, dalla popolazione locale. Inoltre, la ricchezza di culture e valori portati dai rifugiati dovrebbe esser considerata come una risorsa.

L'Italia, peraltro, ha una situazione demografica molto difficile e, secondo Refugees Welcome Italia, per sostenere tra vent'anni il sistema pensionistico italiano ci vorrebbero 300 mila persone nuove all'anno. In tal senso, i rifugiati possono contribuire al ripopolamento attivo di intere zone del Paese. Unendo le visioni che riguardano il territorio e le capacità di riattivare le comunità, la presenza dei rifugiati può essere di aiuto.

I casi di accoglienza di rifugiati in famiglia sono ancora pochi, ma Refugees Welcome Italia ritiene che sia un'esperienza dirompente perché agisce sulla vita delle persone e sulle relazioni che il rifugiato instaura nel nuovo contesto di riferimento nel quale si trova a vivere. Inoltre, c'è la percezione di queste storie nell'opinione pubblica, e lavorare in profondità con le singole persone si rivela un metodo fruttuoso. Ogni rifugiato porta con sé una storia.

Nel futuro di Refugees Welcome Italia, dunque, c'è la creazione di una vera e propria piattaforma di pensiero e di pratiche che consenta di crescere con i rifugiati e con le famiglie.

**Promuoviamo un modello di accoglienza  
alternativo, che nasce dal basso e si basa sulla relazione  
e l'incontro fra le persone.**

## RETE DEL PACKAGING SOSTENIBILE 100% CAMPANIA

Quando l'unione fa la forza. Così si può sintetizzare l'attività di *100% Campania – Rete del Packaging Sostenibile*: sei aziende della Campania, attive nella produzione di carta e packaging, che si sono coordinate per migliorare i processi produttivi e creare una economia circolare in grado di creare occupazione sul territorio locale e rispettare l'ambiente. Quella della collaborazione fra imprese è una tendenza in crescita in Italia. Lo dimostrano le 2.800 reti che si sono costituite nel nostro Paese negli ultimi sei anni, coinvolgendo circa 14000 aziende, 340 mila lavoratori e con un fatturato aggregato di 86 miliardi di euro <sup>54</sup>.

Aldo Savarese è amministratore delegato della Sabox, azienda capofila di *100% Campania – Rete del Packaging Sostenibile*, con sede a Nocera Superiore (Salerno). Le altre aziende di questa rete sono: Antonio Sada & Figli, Cartesar, Sada Packaging, Greener Italia, Formaperta. Fra i promotori: Ministero dell'Ambiente, Comieco, Conai, Slow-Food, Legambiente Campania.

A partire dal 2009, queste sei aziende hanno avviato un lavoro comune per creare opportunità da alcune emergenze locali, come lo smaltimento dei rifiuti nel Napoletano, e per ridare nuova vita a un materiale come la carta, che è diventata una commodity. In una prima fase, si raccoglie la carta proveniente dai rifiuti dei Comuni della Campania, in seguito questi quantitativi di carta vengono lavorati nelle cartiere della Rete del Packaging Sostenibile al fine di poter fare un riciclo efficiente di questi materiali, e infine i prodotti creati vengono venduti, come packaging, ad aziende campane attive in produzioni di qualità, come ad esempio le aziende di Gragnano che producono pasta.

«In questo momento – spiega Savarese – stiamo sperimentando una carta che non assorbe l'acqua, che è utile per aziende che devono fare packaging di prodotti che vanno nei frigoriferi». Un altro aspetto importante è la brandizzazione di questa carta campana, che è stata chiamata Green Box. E anche i grandi retailers iniziano a capire l'importanza di un packaging sostenibile per i propri prodotti, così come le persone manifestano ormai sempre più attenzione per la sostenibilità dei prodotti che acquistano. Unendo le forze, le aziende di 100% Campania hanno aumentato anche il fatturato, che attualmente oscilla tra i 125 e i 130 milioni di euro all'anno, e l'occupazione, con 350 persone impegnate nelle aziende della Rete. E aumentando la raccolta differenziata, c'è spazio per crescere ancora, sia in termini di nuova occupazione sul territorio sia in termini di fatturato.

Ridurre l'impatto ambientale è tra i valori fondanti del modo di lavorare di questa rete, e già nel 2009, 100 % Campania ha vinto un premio della Comunità Europea con il Green Project, che mira proprio a diffondere le buone pratiche di riduzione dell'impatto ambientale nelle aziende (riduzione di acqua ed energia, utilizzo di materiale riciclato).

<sup>54</sup> Dati Rete Impresa.

Altro aspetto importante è l'attività di formazione che viene fatta agli operatori che si occupano della raccolta differenziata. Inoltre, le aziende certificate da enti terzi per quanto riguarda la sostenibilità ambientale e la legalità delle attività che vi si svolgono.

Il vantaggio di competitività che viene dalla coesione di queste aziende è rilevante: oltre alle singole realtà produttive, deve crescere anche il territorio. La nostra filiera di aziende ha contribuito a dare una soluzione costruttiva al problema dei rifiuti e del loro macero: prendendo la carta, trasformandola e vendendola a dei clienti. Alcune delle aziende della Rete sono gestite in famiglia da generazioni, e tutte lavorano su standard di eccellenza. Nel nostro caso, 1 + 1 = 3. E in queste aziende, si fa anche uso di energie rinnovabili, tramite pannelli fotovoltaici.

Fra i vari progetti avviati, merita una menzione la partnership siglata dalla rete con Comieco, Comune di Gragnano, Associazione Gragnano città della pasta, per incrementare la raccolta differenziata e il corretto avvio al riciclo di carta e cartone, coinvolgendo la filiera del packaging della pasta. Gragnano è infatti la sede delle numerose aziende che producono e utilizzano gli imballaggi cellulosici per la spedizione del prodotto. Con questo accordo, la città napoletana punta a sviluppare un'economia circolare, dove la carta e il cartone prodotti per inscatolare la pasta siano utilizzati, riciclati e ri-utilizzati nello stesso luogo, innescando così un circuito virtuoso.

«Ma non dobbiamo fermarci soltanto alla carta e al cartone, tutto il territorio deve essere sostenibile. Pensiamo ai risparmi che si possono avere e alle opportunità che si possono creare. E bisogna anche accettare, a volte, di cedere un po' di podestà in nome di un progetto più ampio», dice Savarese. Senza dimenticare la visione di lungo termine, con progetti decennali che 100% Campania sta sviluppando, e tenendo presente le rivoluzioni in corso nel mondo della carta.

Il futuro di questa Rete del Packaging Sostenibile passa per l'aumento della raccolta differenziata nel territorio campano, per arrivare a costituire un vero e proprio polo della carta e del riciclo, perfettamente integrato nel territorio, efficiente dal punto di vista energetico, in grado di dare occupazione, e collegato con le università e i centri di ricerca.

**La collaborazione fra aziende non aumenta solo la loro competitività sui mercati, ma fa crescere anche il territorio.**

## SARTORIA ANGELO INGLESE

È un rapporto di lunga data, destinato a continuare, quello tra la Sartoria Inglese e il territorio di Ginosa, nell'area di Taranto. Questa cittadina pugliese di quasi 23 mila abitanti, collocata in prossimità del confine tra Puglia e Basilicata (a 52 chilometri da Taranto e a 20 chilometri da Matera), è sede di una eccellenza italiana: la Sartoria Inglese, attualmente gestita da Angelo Inglese, che rappresenta la terza generazione della famiglia Inglese alla guida di questa azienda specializzata in abbigliamento di alta qualità.

Eppure, qualche anno fa, Angelo Inglese ha ricevuto una importante offerta di acquisto della propria azienda da parte di una blasonata sartoria britannica. Ma ha deciso di non vendere. «*Crediamo in un modello di impresa che fa tesoro della tradizione e guarda al futuro*», afferma Inglese. E si è trattato di una scelta giusta, come dimostrano i clienti che continuano ad arrivare da tutto il mondo per acquistare le camicie e gli altri capi di abbigliamento prodotti dalla Sartoria: «*Il valore aggiunto dei nostri capi di abbigliamento – prosegue Inglese – risiede nella magia attorno al prodotto e al processo di creazione del prodotto*». Magia che si realizza bene a Ginosa, in un territorio dove bellezza, tradizioni locali, ritmi di vita e di lavoro contribuiscono a creare l'ambiente giusto per realizzare prodotti di grande pregio. Con ricadute positive sul territorio locale, come ad esempio il mantenimento e il recupero dei mestieri tradizionali per acquisire nuove figure professionali in azienda. E aspetto ancora più importante è la creazione di un indotto in grado di produrre, ad esempio, tessuti, bottoni in ulivo. Inoltre, diventa rilevante anche l'aspetto della creazione di un indotto turistico, con il Sud Italia che presenta numerosi territori interessanti dal punto di vista del turismo.

La Sartoria Inglese è impegnata anche in un progetto di recupero della lana locale: nella zona di Altamura, ha infatti avviato un'opera di sensibilizzazione degli allevatori di lana di pecora e degli acquirenti di prodotti fatti con questo tipo di lana, con un affascinante processo di recupero fatto sia in maniera tradizionale sia con sistemi innovativi. Si viene così a generare una economia circolare in cui non si disperde nulla e di recuperare tutto ciò che viene offerto dalla natura, e ciò permette di arrivare a creazioni di design e di alta sartoria che possono andare sul mercato e affiancarsi ad altri marchi internazionali della moda e del design.

Un altro dei motivi che hanno spinto Inglese a non vendere l'azienda è stato l'acquisto di un antico edificio nel centro storico di Ginosa: un fatto che lo ha legato ancora di più al territorio. Sui resti di questo edificio crollato, l'idea di Inglese è quella di costruire un nuovo modello di impresa: un'azienda aperta, dove aprire le porte dei laboratori e far vedere a tutti il processo di lavorazione dei capi d'abbigliamento, dando ospitalità a chi viene in quel luogo, creando una mensa dove ci sia il pieno recupero dei prodotti tipici locali, e avviando una scuola di formazione. Il profitto non è l'unico

elemento che spinge la vita di questa azienda, che trova la sua piena ragione d'essere nel modo di lavorare tipico della Sartoria Inglese: finalizzato alla creazione di capi d'abbigliamento di alta qualità, in grado di differenziarsi dai grandi marchi *mainstream* del mondo della moda.

Il rapporto con la clientela internazionale continua a migliorare sempre di più, anche per merito dei viaggi di lavoro di Angelo Inglese, che fa conoscere la bellezza dei luoghi in cui sono prodotti i capi d'abbigliamento della Sartoria Inglese e la particolarità dei prodotti. Particolarità che si nasconde in diversi dettagli, e infatti numerosi clienti sono venuti a Ginosa per conoscermi e capire come questo prodotti, nati nel Sud Italia, riescano a conquistare il mondo. Si è formata una base di clienti affezionati, e altri clienti vengono a Ginosa per provare quella che Inglese definisce come “l'emozione” di vedere dove vengono prodotte questi capi d'abbigliamento. Inglese sottolinea inoltre l'aspetto della creazione di una economia dell'emozione collegata al rapporto tra la Sartoria e i clienti. Dall'estero, peraltro, arriva il 70 per cento del fatturato dell'azienda, con particolare riferimento all'Europa, agli Stati Uniti, al Giappone. Tra i clienti più conosciuti, anche il principe William d'Inghilterra, che ha indossato una camicia prodotta dalla Sartoria Inglese in occasione del suo matrimonio con Catherine Middleton. E anche Checco Zalone (nome d'arte di Luca Pasquale Medici), attore molto noto al pubblico italiano, ha vestito abiti creati dalla Sartoria Inglese, nel suo film più recente – *Quo Vado?*, 2016 –, che è stato campione di incassi al botteghino.

Nel futuro dell'azienda, si guarda ancora al territorio circostante, con un possibile ampliamento delle attività a Matera, in Basilicata, e a un miglioramento ulteriore della qualità e dei servizi.

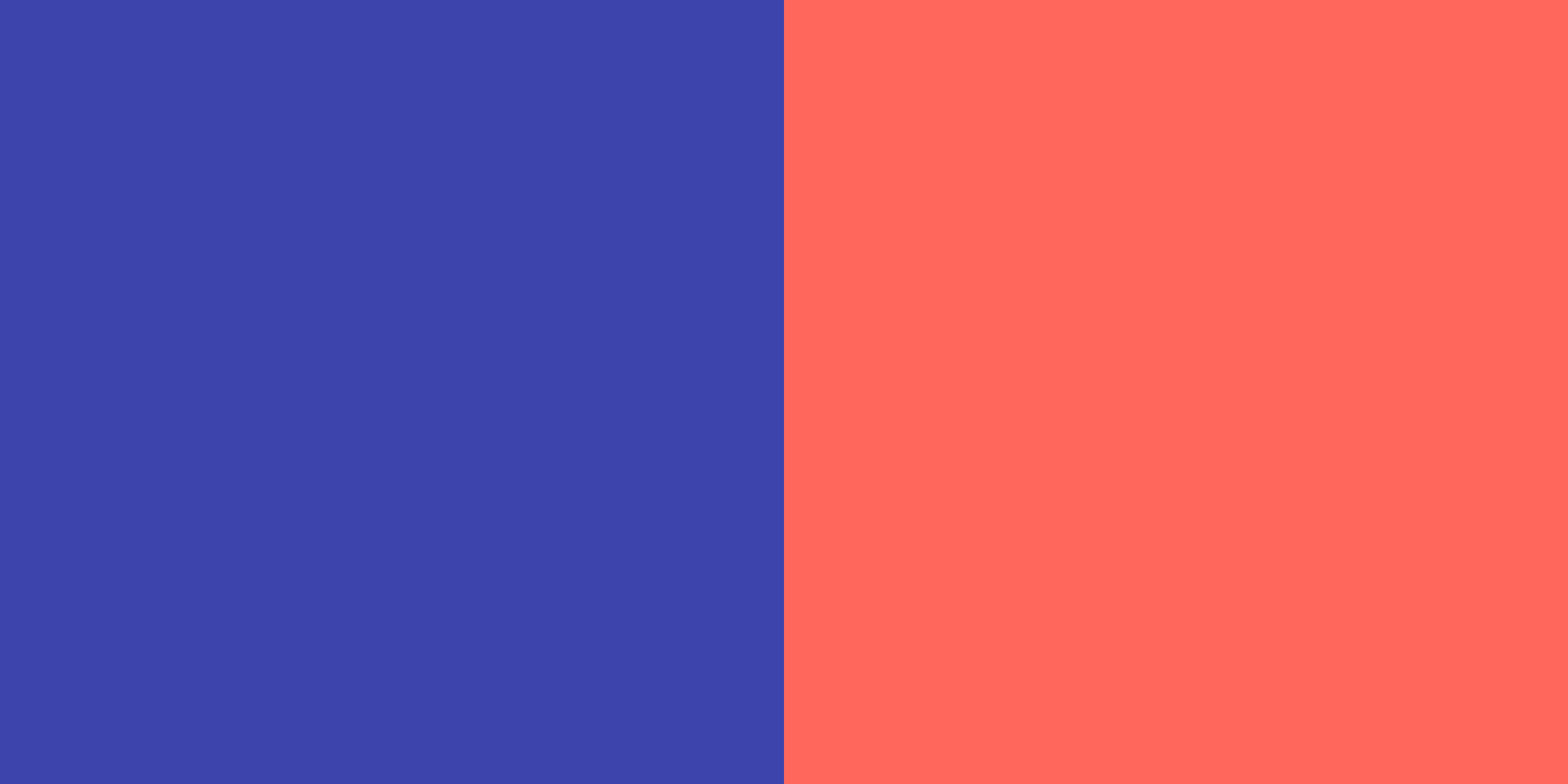
Inoltre, si è deciso di investire in maniera consistente. Spiega Inglese: «*Vorrei che il cliente, attraverso il web, riesca ad entrare nei nostri laboratori e vedere il processo di creazione del capo d'abbigliamento che ha ordinato*». Attraverso la comunicazione sul web, l'azienda conta di raggiungere un numero più elevato di clienti, che avranno la possibilità di vivere a distanza il processo di creazione degli abiti. E già oggi, e ancora di più in futuro, è importante per Angelo Inglese che i suoi dipendenti lavorino in un ambiente bello, sicuro e piacevole.

**Crediamo in un modello di impresa che fa tesoro  
della tradizione e guarda al futuro.**



FINITO DI STAMPARE NEL MESE DI  
luglio 2016

PRESSO LA TIPOGRAFIA  
Copygraph sas — Roma



Un'Italia più competitiva, più resiliente e più giusta, è l'Italia di *Coesione è competizione*: in cui quella vocale che fa da ponte tra due concetti ritenuti distanti se non antitetici, qui sancisce non solo un legame ma un legame sostanziale, che oltre la semplice coesistenza arriva fino all'identificazione.