



Profit, non profit e Pubblica Amministrazione Buone prassi di collaborazione



Camera di Commercio
Roma





Profit, non profit e Pubblica Amministrazione Buone prassi di collaborazione

Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Roma

Profit, non profit e Pubblica Amministrazione. Buone prassi di collaborazione

La ricerca, promossa da
Forum Terzo Settore Lazio, Cnca Lazio, Associazione Città Visibile
è stata realizzata da
Carlo De Angelis - Paola Lavenia - Pina Rozzo - Elena Seina
per conto dell'Associazione Temporanea di Imprese
composta da Consorzio di Cooperazione sociale "Alberto Bastiani" Onlus
e Associazione Città Visibile Onlus

Si ringraziano per la collaborazione
Silvana Forte e Stefania Angius
Referenti per l'Osservatorio dell'Economia Civile (ora Osservatorio sul non *profit*)
CCIAA di Roma - Area VII Studi e Sistemi Informativi

ISBN 978-88-89505-32-8

© 2011 Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Roma
Via de' Burrò 147 - 00186 Roma
www.rm.camcom.it

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento,
totale o parziale con qualsiasi mezzo sono riservati esclusivamente alla CCIAA di Roma.

Sommario

Presentazione	5
Introduzione	7
1. Finalità ed obiettivi della ricerca	9
2. Metodologia di ricerca	11
2.1 La cornice metodologica	11
2.2 Il percorso della ricerca.....	12
2.3 Gli strumenti	13
3. Analisi dei risultati	17
3.1 I contributi degli intervistati.....	17
3.2 L'esito dei <i>focus group</i>	28
4. Casi di studio nazionali	37
4.1 Introduzione	37
4.2 Cascina Roccafranca - Torino.....	38
4.3 Consorzio Sviluppo e Legalità - Sicilia.....	43
4.4 Distretto Rurale dell'Economia Solidale - Pordenone	53
4.5 Personal Energy Sicilia Srl - Sicilia	60
4.6 Polo Lionello Bonfanti - Loppiano (FI).....	63

5. Prime conclusioni	67
Bibliografia	73
Sitografia.....	76
Appendice	77
Glossario	77
Quadro normativo di riferimento	81
Griglia delle buone prassi provinciali Esito dei lavori dei <i>focus group</i>	85
Allegati	87
Griglia di intervista semi-strutturata	87
Traccia di conduzione dei <i>focus group</i>	91
Elenco Enti e Organismi partecipanti ai <i>focus group</i>	92
Materiali di lavoro dei <i>focus group</i>	93
Restituzione dei <i>focus group</i>	95
Schema di redazione degli studi di caso	99

Presentazione

Il Sistema delle Camere di Commercio, tradizionalmente rivolto all'osservazione e all'analisi dell'economia locale, guarda con particolare interesse al settore non *profit*, in considerazione della sua crescente rilevanza in termini di crescita economica e occupazionale: secondo l'Agenzia per le Onlus (ora Agenzia per il Terzo settore), si tratta di un mercato che arriva a sfiorare il 10% del PIL nazionale e i cinque milioni di occupati.

Questa è una delle ragioni che hanno portato la Camera di Commercio di Roma alla costituzione dell'Osservatorio sul non *profit* - già Osservatorio dell'Economia civile: luogo d'incontro tra rappresentanti di Istituzioni locali, Università e Organismi di settore ma anche di scambio di esperienze e conoscenze utili a promuovere la crescita delle imprese non *profit*.

La ricerca che ho il piacere di presentare, promossa dalla Camera di Commercio di Roma attraverso l'Osservatorio sul non *profit*, partendo dalla constatazione della profonda crisi dei tradizionali sistemi di *welfare* - causata dalla evidente scarsità delle risorse ad esso dedicate a fronte di inedite forme di povertà e disagio sociale - prende in esame il punto di vista di qualificati rappresentanti del mondo *profit*, non *profit* e Pubblica Amministrazione e individua casi di "buone prassi" di collaborazione fra questi tre settori, esempi di un'economia virtuosa da replicare in altri contesti territoriali. I risultati della ricerca evidenziano lo sviluppo di una "economia civile" centrata sulla collaborazione fra i tre settori di riferimento e basata sulla valorizzazione delle risorse del territorio - considerato nelle sue specificità, vocazioni e potenzialità - e sulla restituzione della ricchezza così prodotta al territorio stesso.

Al fine di consolidare l'esistente e diffondere tali processi di economia civile, emerge, tuttavia, la necessità di attivare una serie di strumenti di sostegno, quali, ad esempio: misure per facilitare l'accesso al credito, utilizzo della leva fiscale in termini premiali e introduzione di criteri di sostenibilità sociale e ambientale nelle scelte operate dalla Pubblica Amministrazione.

Di qui l'esigenza, condivisa dalla maggior parte dei soggetti intervistati, di poter contare su un luogo di monitoraggio e valutazione delle nuove esperienze e progettualità avviate a livello locale, per sostenere i tre settori nel percorso di integrazione già in atto.

Proprio l'Osservatorio sul non *profit* potrebbe diventare il luogo, maturo e rappresentativo, per un incontro strutturato fra *profit*, non *profit* e Pubblica Amministrazione, promuovendone il dialogo, la collaborazione e la co-progettazione.

L'augurio è che ciò si realizzi.

Il Presidente

Giancarlo Cremonesi

Introduzione

La riflessione sulle opportunità e gli strumenti da adottare per fronteggiare l'attuale crisi economica, che produce effetti negativi sulle politiche sociali e il sistema dei servizi sociali, coinvolge, in vario modo, tutti gli attori sociali.

La ricerca sulle buone prassi, che qui presentiamo, si inserisce a pieno titolo in questa riflessione e rappresenta un primo risultato di un percorso intrapreso dall'Osservatorio dell'Economia civile (ora Osservatorio sul non profit), costituito presso la Camera di Commercio di Roma.

Essa si configura, in realtà, più come una ricerca-azione, orientata ad estendere pratiche di economia virtuosa sul territorio provinciale. Vengono, infatti, esaminate alcune "buone prassi" di collaborazione tra mondo *profit* e non *profit* realizzate a livello provinciale, procedendo poi ad un'analisi comparata con alcuni casi di eccellenza sul piano nazionale, con l'obiettivo di evidenziare un *set* di elementi conoscitivi utili a delineare un quadro teorico di riferimento per la messa a punto delle azioni più appropriate.

Per far ciò, la ricerca si avvale di una serie di strumenti di indagine - quali interviste a testimoni privilegiati e *focus group* - con il coinvolgimento di rappresentanti di Istituzioni pubbliche e terzo settore.

Emerge dall'indagine che esperienze di fattiva collaborazione tra il mondo delle imprese, il sistema del non *profit* e le Istituzioni pubbliche consentono, in molti casi, di sperimentare efficaci e innovative risposte ai bisogni espressi dalle comunità locali.

Tra i risultati della ricerca, ciò che vale la pena sottolineare è la considerazione che presupposto essenziale per il successo delle esperienze di collaborazione tra i tre mondi è l'adozione di un approccio fondato sulla contaminazione di saperi, competenze e pratiche, la cui ibridazione costituisce valore aggiunto nelle azioni di progettazione, formazione e pianificazione delle politiche pubbliche per lo sviluppo locale.

Ed è questa una delle funzioni che l'Osservatorio camerale sul non *profit* può svolgere, agevolando lo scambio di esperienze e conoscenze utili perché si realizzi quella integrazione da più parti auspicata.

Il Segretario Generale

Pietro Abate

1. Finalità ed obiettivi della ricerca

Il progetto di ricerca nasce dalla volontà di indagare sul fenomeno delle buone prassi di collaborazione tra soggetti rappresentanti dei settori *profit*, *non profit* e della Pubblica Amministrazione, nell'ottica di tracciarne le principali linee distintive.

Innanzitutto, occorre chiarire che il quadro concettuale che fa da cornice alla ricerca individua nelle forme di co-progettazione tra imprese, terzo settore ed enti pubblici una tra le molteplici espressioni che assume la CSR, quella che - probabilmente più delle altre - ha origine e trova impulso nelle risorse del tessuto locale.

Per CSR si intende l'«integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle aziende e organizzazioni nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate»¹; in altri termini, operando una libera scelta che non ha valore cogente, l'impresa diventa consapevole e responsabile degli effetti sociali ed ambientali che la sua attività produce nel contesto in cui opera. In tale quadro, assume significato l'espressione “*triple bottom line*”, concetto secondo cui le scelte aziendali si muovono lungo tre profili, ossia quello economico, sociale ed ambientale, gli stessi adottati quali criteri per la valutazione - in senso globale - delle prestazioni di un'organizzazione.

Nell'adozione di tali comportamenti, l'impresa ha occasione di entrare in relazione con una molteplicità di soggetti e/o gruppi sociali, che a vario titolo hanno interesse per l'attività e la gestione della stessa. Convenzionalmente, l'insieme di *stakeholder* di un'impresa sono classificati nelle seguenti categorie: risorse umane, soci/azionisti, clienti, fornitori, *partner* finanziari, Pubblica Amministrazione, comunità ed ambiente. Quando il soggetto-impresa accoglie la partecipazione, non soltanto degli *stakeholder* che hanno un interesse strettamente connesso alla sua attività economica, ma di

1 Libro verde della Commissione Europea del 2001 - Art.2, comma 1, par. ff del D.Lgs. 81/2008

quanti subiscono le esternalità - positive e negative - che la stessa produce, in tal caso adotta un modello di *governance allargata*², in ragione del quale viene riconosciuto lo status di “cittadinanza di impresa”. La *corporate citizenship* esprime, infatti, l’impegno delle imprese ad introdurre al centro delle proprie strategie l’integrazione tra le esigenze del mercato ed altre forme di istanze socialmente responsabili, praticata mediante l’adozione di un *approccio multi-stakeholder*.

All’interno di tale cornice, si riconosce, pertanto, al mondo imprenditoriale l’opportunità di partecipare alla promozione di forme di sviluppo sostenibile, in sinergia con altri soggetti impegnati nel conseguimento di obiettivi di coesione sociale.

In aggiunta a tali premesse, la presente ricerca sottolinea la crisi dei tradizionali sistemi di *welfare* - interessati dall’estesa crisi economica - spesso insufficienti a garantire risposte adeguate alle diffuse forme di povertà e disagio sociale. Pertanto, tale rappresentazione chiama in causa il significativo potenziale - ad oggi latente - espresso dallo sviluppo e dalla diffusione di approcci alternativi ed etici di fare economia.

In particolare, da più parti emerge come esperienze di fattiva collaborazione tra il mondo delle imprese, il sistema del non *profit* e le istituzioni pubbliche consentano, in molteplici contesti, di sperimentare efficaci ed innovative risposte ai bisogni espressi dalle comunità locali.

Sulla scorta di tali considerazioni, il lavoro di ricerca è focalizzato sullo studio delle forme di co-progettazione tra imprese, terzo settore ed enti pubblici, con uno sguardo alle esperienze attive sul territorio della Provincia di Roma. L’obiettivo è operare una modellizzazione delle buone prassi, isolando i fattori di riconoscibilità, sostenibilità e replicabilità che concorrono ad attivare comportamenti virtuosi nell’ambito del tessuto economico provinciale.

A tal fine, l’attività di indagine sul campo - effettuata attraverso la realizzazione di interviste a testimoni qualificati e la conduzione di *focus group* - è affiancata dall’analisi comparativa operata sulla base della disamina e del confronto tra esperienze riconosciute come casi di eccellenza a livello nazionale, nell’obiettivo di evidenziare un *set* di elementi conoscitivi (caratteristiche qualitative, condizioni di sviluppo, grado di efficacia raggiunto, sostenibilità, potenzialità, etc.), utili a delineare il quadro teorico di riferimento.

2 L. Sacconi (a cura di), “Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d’impresa”, Bancaria Editrice, 2005

2. Metodologia di ricerca

2.1 La cornice metodologica

La direttrice seguita per la realizzazione del presente lavoro appartiene alla cornice metodologica della *ricerca qualitativa*³ e del cosiddetto *paradigma interpretativo*⁴, che - come intuitivamente suggerisce il termine - trova fondamento nella convinzione che la realtà sociale debba essere interpretata a partire dalla comprensione del singolo soggetto. Occorre, in altri termini, cogliere l'intenzionalità dell'agire umano, attraverso il senso soggettivo attribuito dall'individuo al proprio comportamento.

Sintetizzando, secondo tale paradigma, l'unica realtà conoscibile è quella rappresentata dal significato attribuito dagli individui ad essa. Si deduce, pertanto, come non si possa parlare di un'unica realtà, ma di "realtà multiple", poiché i significati e le costruzioni mentali variano tra singoli individui e tra le rispettive culture di appartenenza.

Il presente lavoro è, dunque, orientato all'obiettivo della *comprensione*⁵, secondo un approccio all'analisi di tipo *relativistico*⁶. In termini operativi, tale impostazione si traduce, piuttosto che nella ricerca della rappresentatività statistica, nell'osservazione di *studio di casi* - considerati nella loro specificità - e nell'analisi di dati *soft*, non suscettibili cioè di elaborazione statistica. L'adozione di tali criteri consegna, pertanto, al lavoro un disegno di ricerca caratterizzato da un basso grado di strutturazione, ossia aperto ed in costruzione lungo l'intero percorso.

In ultimo, relativamente al metodo di lavoro, l'indirizzo adottato dall'equipe

3 Ricolfi L., "La ricerca qualitativa", Carocci Editore, Roma, 2006

4 Nella storia del pensiero sociologico, il "paradigma interpretativo" trova origine agli inizi del XX secolo, grazie al contributo di Max Weber, e si sviluppa nei successivi anni '60 con il filone della sociologia "neo-comprensente"

5 Corbetta P., "La ricerca sociale: metodologia e tecniche. III - Le tecniche qualitative", Il Mulino, Bologna, 2003

6 Idem

di ricerca segue uno *stile condiviso e partecipato*, dove l'elemento della compresenza e trasversalità di capacità e competenze consegna al lavoro risorse aggiuntive, in termini di valore aggiunto e capitale relazionale.

2.2 Il percorso della ricerca

A premessa della descrizione della fasi di lavoro, è opportuno evidenziare alcuni elementi chiave che connotano l'argomento oggetto della presente ricerca, quali:

- il tema della CSR rappresenta una materia piuttosto complessa ed articolata, in cui confluiscono contributi provenienti dalle scienze economiche, politiche, sociali ed ambientali, come anche da filoni di studio vicini all'antropologia ed alla psicologia;
- ugualmente, la traduzione operativa della CSR prevede una molteplicità di orientamenti, di modelli d'intervento e di pratiche - singole e di sistema -, tali da rendere ardua la pretesa di classificazione e/o di estrema sintesi del quadro logico di significati e forme che la rappresentano;
- altrettanto articolata è la configurazione delle parti interessate, ossia dei soggetti singoli o collettivi che, a vario titolo, si configurano come *stakeholder*⁷ e che sono potenzialmente attori di forme di *governance allargata*⁸;
- si tratta, dunque, di una materia in continua evoluzione, in ragione delle molteplici e differenti sollecitazioni a cui è esposta.

La consapevolezza di tali argomentazioni impone, pertanto, al ricercatore l'assunzione di un atteggiamento di prudenza e correttezza intellettuale circa i limiti strutturali che esprime l'impianto metodologico della ricerca. I risultati emersi dal presente lavoro non vantano, dunque, alcuna pretesa di rappresentare l'intero panorama delle prassi di collaborazione tra *profit*, non *profit* e Pubblica Amministrazione attive nel territorio di riferimento, né di procedere ad una standardizzazione dei dati ottenuti, quanto piuttosto di centrare il focus attorno ad una serie di tematiche riconosciute da più parti come rilevanti.

7 "Libro verde della Commissione Europea del 2001" – Art. 2, comma 1, par. ff del D.Lgs. 81/2008

8 L. Sacconi (a cura di), "Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa", Bancaria Editrice, Roma, 2005

A fronte di tali considerazioni, la struttura metodologica della ricerca segue un percorso piuttosto articolato e composito, strutturato in sei fasi di lavoro, ciascuna delle quali prevede un insieme di attività:

Fase I - Costruzione del disegno di ricerca

- Articolazione dell'oggetto di studio e degli obiettivi della ricerca
- Individuazione del campione da indagare
- Scelta degli strumenti d'indagine

Fase II - Ricerca ed analisi di fonti documentali

- Analisi *desk* degli studi e della letteratura in materia
- Ricognizione delle esperienze più significative a livello nazionale

Fase III - Realizzazione delle interviste semi-strutturate

- Costruzione della traccia di intervista semi-strutturata
- Conduzione delle interviste

Fase IV - Conduzione dei focus group

- Elaborazione della traccia di conduzione dei *focus group*
- Organizzazione e realizzazione dei *focus group*

Fase V - Elaborazione di casi di studio su scala nazionale

- Individuazione e selezione delle esperienze da analizzare
- Ricerca ed analisi delle informazioni utili all'elaborazione dei casi di studio

Fase VI - Sintesi ed elaborazione finale

- Sintesi dei contributi emersi dai vari step di ricerca
- Elaborazione e redazione del rapporto finale.

2.3 Gli strumenti

Intervista semi-strutturata

Nell'ambito dell'approccio qualitativo, il ricorso alla tecnica dell'intervista⁹ consente di perseguire l'obiettivo della comprensione di un fenomeno socia-

9 Gianturco G., "L'intervista qualitativa: dal discorso al testo scritto", Guerini, Milano, 2004

le, rinunciando, pertanto, a forme di standardizzazione e di rappresentatività (come, al contrario, accade nelle indagini quantitative, attraverso l'impiego del questionario). È una sorta di conversazione, sempre "unica" pur nell'ambito della stessa ricerca, in cui il ricercatore calibra le domande sulla base di ciò che l'intervistato conosce ed è disposto a rivelare.

In particolare, le scelte metodologiche assunte nella presente ricerca orientano all'intervista semi-strutturata, tecnica che utilizza temi ed ipotesi selezionati in precedenza, la cui conduzione segue una traccia di argomentazioni e spunti utili ai fini dell'indagine.

I contenuti oggetto delle interviste somministrate ruotano attorno ad una serie di aree tematiche, che danno una rappresentazione sistematica delle pratiche di CSR ed, in particolare, delle prassi di collaborazione tra *profit*, non *profit* e Pubblica Amministrazione, a partire dall'esperienza specifica dei singoli testimoni qualificati intervistati.

Con riferimento al campione selezionato per la conduzione delle interviste, l'attività di ricerca si avvale del contributo di un gruppo ristretto di testimoni altamente qualificati, che esprimono differenti ruoli e competenze in relazione allo sviluppo di buone pratiche di collaborazione tra *profit*, non *profit* e Pubblica Amministrazione. Nello specifico, i soggetti interpellati sono rappresentativi dei molteplici ambiti interessati allo sviluppo della CSR, come il mondo imprenditoriale - *in primis* -, la Pubblica Amministrazione, il terzo settore, l'ambito della ricerca ed il settore bancario.

In ultimo, lo stile di conduzione delle interviste è diretto dall'applicazione di quattro principi guida, ossia:

- la scarsa direttività, che impone al ricercatore di spogliarsi della propria cornice interpretativa e di astenersi da ogni valutazione, al fine di stimolare il punto di vista dell'intervistato (impiego di domande aperte);
- la specificità, con cui è possibile sollecitare l'interlocutore a fornire risposte dettagliate, riducendo in tal modo la quantità di informazioni ridondanti e/o irrilevanti ai fini della ricerca (introduzione di domande-sonda);
- l'ampiezza, ossia i confini del quadro di riferimento che il ricercatore assume come riferimento nella conduzione dell'intervista;
- la profondità ed il contesto personale, che attengono al significato intrinseco e soggettivo che l'intervistato cela dietro affermazioni apparentemente generiche o di "luogo comune".

Focus group

Tale tecnica rappresenta una modalità di analisi esplorativa che, attraverso l'osservazione di un gruppo di soggetti inseriti in un contesto di dibattito, consente di rafforzare o rimodulare la visione che il ricercatore ha circa il fenomeno oggetto d'indagine¹⁰.

Nell'ambito del presente lavoro l'impiego dei *focus group* giunge, nella fase di valutazione dei risultati ottenuti dall'analisi dei resoconti delle interviste, consegnando un prezioso *feedback* a supporto dell'interpretazione degli stessi ed apportando argomentazioni supplementari ai contenuti della ricerca.

I contenuti oggetto dei *focus group* risultano, infatti, speculari alle aree tematiche indagate nelle interviste; esprimono, in aggiunta, un interesse prevalente per il contesto territoriale - quello della provincia di Roma -, ossia per la rappresentazione che manifestano in tale ambito le prassi di collaborazione tra *profit*, non *profit* e Pubblica Amministrazione.

Nello specifico, gli obiettivi perseguiti nella conduzione dei *focus group* attingono alle seguenti aree d'interesse:

- 1) limiti e punti di debolezza che limitano la diffusione di tali pratiche a livello locale;
- 2) potenzialità e punti di forza che offre il territorio in relazione al loro sviluppo;
- 3) proposte operative utili ad implementarne la crescita.

La selezione dei partecipanti è orientata al criterio della comparazione fra soggetti appartenenti a categorie differenti, ma interessati in egual misura ai fini degli obiettivi della ricerca. La ragione di tale scelta metodologica risiede nell'opportunità di garantire coerenza ed uniformità con il quadro logico assunto in premessa.

In altri termini, la molteplicità dei soggetti interessati allo sviluppo di pratiche di CSR trova corrispondenza nell'altrettanta articolata composizione dei *focus group*, i cui partecipanti appartengono tanto al mondo imprenditoriale, quanto alla Pubblica Amministrazione, al terzo settore, all'ambito della ricerca, etc.. Denominatore comune è l'esperienza consolidata - ciascuno per il proprio ruolo e settore d'attività - sul territorio della provincia di Roma.

Al fine di assicurare l'attendibilità dei dati ottenuti, si predispongono due

¹⁰ Fetterman D.M., "Ethnography Step by Step", Sage Publication, London, 1989

sessioni di lavoro, aperte ad altrettanto differenti gruppi di partecipanti, entrambi selezionati sulla base del criterio della comparazione e sollecitati al confronto attorno alla medesima traccia di argomentazioni.

Ciascun *focus group* ha durata di circa 2 ore ed uno svolgimento caratterizzato da una vivace partecipazione dei presenti. La conduzione è eseguita da un moderatore con funzione semi-direttiva, che dirige il dibattito sulla base di una traccia dei temi da affrontare, e da tre osservatori, incaricati di registrare gli interventi dei partecipanti e di monitorare l'andamento dell'incontro.

Lo stile di conduzione pone al centro l'impiego di tecniche e strumenti che prevedono l'alternanza di spazi di riflessione individuale a momenti di *follow up* collettivi, in cui riportare il contributo di ciascuno e confrontarlo con il resto del gruppo.

3. Analisi dei risultati

3.1 I contributi degli intervistati

L'attività di intervista, condotta nel periodo ottobre-dicembre 2010, ha coinvolto un numero di 9 testimoni qualificati, intervistati sulla base di una traccia orientativa, articolata attorno a 3 macro aree tematiche, quali:

- 1) area afferente l'esperienza ed il contesto operativo dell'intervistato; la visione maturata dallo stesso circa il tema oggetto di indagine e l'individuazione delle condizioni facilitanti lo sviluppo delle buone prassi di collaborazione tra *profit*, non *profit* e Pubblica Amministrazione;
- 2) area volta ad indagare eventuali tipologie di azioni maggiormente ricorrenti, gli approcci e le metodologie rintracciabili nelle succitate esperienze di collaborazione;
- 3) area centrata sugli ambiti di intervento da privilegiare, ai fini di una maggiore efficacia delle esperienze realizzate, sulle necessità e sullo scambio di competenze.

L'individuazione e la scelta degli intervistati è in collaborazione con l'Osservatorio dell'Economia Civile (ora Osservatorio sul non *profit*) della Camera di Commercio di Roma e con le realtà locali degli organismi di rappresentanza, sulla base di profili precedentemente definiti.

Segue l'elenco degli Enti intervistati:

1.	Università degli studi di Tor Vergata - Dip. di Economia e Istituzioni
2.	Associazione Anima
3.	Azienda Unità Sanitaria Locale - Pordenone
4.	Unicoop Tirreno
5.	Associazione Bancaria Italiana
6.	Personal Energy Sicilia Srl
7.	Comune di Roma
8.	Vodafone Italia
9.	Retecamere - Comitato scientifico

L'individuazione di figure quali esperti, amministratori pubblici, rappresentanti di associazioni di categoria, ricercatori, responsabili dell'area CSR di aziende, con esperienze particolarmente significative, è legata alla specifica finalità perseguita mediante le interviste: raccogliere diversi punti di vista, diversi "sguardi" sulla tematica indagata, sulla sua evoluzione e principali necessità. Racconti ed esperienze di attori che, per il ruolo rivestito ed il punto di osservazione privilegiato, contribuiscono a fornire una lettura d'insieme, elementi conoscitivi generali, all'interno dei quali poter correttamente inserire, successivamente, il contributo raccolto mediante i *focus group* - più specificamente dedicati ad indagare le buone prassi presenti o attivabili nel territorio della Provincia di Roma.

Le ragioni dell'incontro tra *profit*, non *profit* e P.A.

Il punto di partenza da cui trae fondamento il presente lavoro è la cultura della responsabilità sociale delle imprese che operano in un determinato territorio, responsabilità che esse devono riversare alla comunità che le circonda, dalla quale utilizzano risorse umane, infrastrutture, ambiente, etc..

A tal proposito, le interviste pongono in evidenza la molteplicità delle definizioni di CSR, a partire da quella fornita dal Libro Verde, che pone l'accento su ciò che l'impresa fa "al di là delle regole di legge". Un intervistato definisce così la Responsabilità sociale «[...] *a me piace di più l'idea che l'azienda socialmente responsabile è un'azienda che non ha come unico obiettivo quello di massimizzare il benessere dell'azionista, ma anche quello di soddisfare gli interessi di una platea più vasta di stakeholder, di portatori di interesse [...] quindi inclusi i consumatori, i lavoratori, la comunità locale, le generazioni future attraverso l'ambiente. Quindi un'attenzione non solo all'azionista, ma ad una platea più ampia di stakeholder*».

Tale approccio induce ad individuare, come necessarie, forme di superamento della rigida suddivisione tra *profit* e non *profit*. Si evidenzia come vi siano delle collaborazioni possibili e come «[...] *ragionando dal punto di vista del profit, oggi ci sia sempre un maggior interesse a questa collaborazione, perché l'impresa for profit cerca di essere socialmente responsabile, pur sapendo che questo può avere dei costi, ma sicuramente ha anche dei benefici, [...] questi benefici sono almeno di cinque tipi:*

- *il primo è un segnale di reputazione sulla qualità del proprio prodotto [...] cioè il mercato pensa che un'impresa socialmente responsabile abbia un prodotto di maggiore qualità, ci sia minor rischio di abuso, etc. [...] C'è un*

dato recente che dimostra che quando vengono ritirati dei prodotti difettosi di solito l'impresa crolla in borsa, però le imprese socialmente responsabili che hanno avuto questi episodi hanno avuto delle riduzioni significativamente minori [...] quindi in un certo senso la responsabilità sociale è come una sorta di assicurazione in caso di shock;

- *il secondo motivo è che ovviamente l'impresa socialmente responsabile attira quei consumatori che non votano con il portafoglio, cioè quei consumatori che sono sensibili agli aspetti etici e ambientali dei prodotti;*
- *il terzo motivo è che minimizza i conflitti con gli stakeholders, quindi il rischio di costi di transazione, cause legali etc. [...] anche questa è una riduzione di rischio;*
- *il quarto vantaggio è che può motivare di più i propri dipendenti perché la produttività di un dipendente dipende anche dalle motivazioni intrinseche e quindi dall'allineamento tra i propri ideali e gli ideali dell'azienda. Per fare un esempio, un volontario è talmente convinto delle motivazioni ideali dell'organizzazione per cui lavora senza chiedere dei soldi in cambio [...] questo fa capire quanto un'azienda può aumentare la produttività di un dipendente, a parità di salario, se si insiste sulle motivazioni ideali;*
- *in ultimo, un'azienda socialmente responsabile può acquisire una leadership tecnologica soprattutto nel settore ambientale investendo appunto in responsabilità sociale d'impresa.»*

Queste quindi sembrano essere le motivazioni che spingono le imprese a collaborare con le organizzazioni non profit; dall'altro lato - nel caso del terzo settore - emerge un problema di capitalizzazione e di reperimento delle risorse, a cui può giovare il rapporto con il mondo profit.

Di contro, per instaurare forme di collaborazione con le imprese, il terzo settore è chiamato - secondo le parole degli intervistati - a sviluppare progettualità in grado di intercettare domande ed utilità per le imprese. «[...] Non è semplice perché deve essere un tipo di progetto che abbia una sua visibilità [...] è chiaro che la profit vuole anche un ritorno di marketing - per lo meno - quindi deve essere una cosa che abbia una sua visibilità e poi deve essere un progetto da cui si può uscire.» In altri termini, la capacità del terzo settore di presentare al partner profit un progetto appetibile emerge come *conditio sine qua non*.

I testimoni riportano, inoltre, come la natura dei rapporti sia profondamente scivolosa, in quanto soggetta al rischio di celare comportamenti opportunistici e strumentali da parte di quelle imprese che utilizzano la reputazio-

ne del non *profit* per fregiarsi di buone azioni. D'altro canto, il terzo settore, attraverso il partenariato con le imprese, può riportare, almeno in parte, in riequilibrio il rapporto asimmetrico che intrattiene con gli enti pubblici, anche perché: «[...] *la questione fondamentale è che lo Stato ha risorse sempre minori e quindi la sussidiarietà è diventata una necessità [...] Tutto il dibattito sulla sussidiarietà anche a livello europeo, di cui la Big Society¹¹ di Cameron è un esempio, evidenzia la debolezza nei modelli attuali di fronte alla crisi economica e sociale*». In un contesto di risorse limitate, la sussidiarietà può anch'essa assumere forme ambigue, come argomenta un altro intervistato segnalando che *“in taluni casi lo stato approfitta - diciamo - quando con gli appalti trasferisce in qualche modo anche precarizzazione sul mondo delle cooperative [...] per risparmiare mette in appalto troppe poche risorse e a quel punto la cooperativa è costretta a precarizzare il lavoro, quindi scarica la debolezza a valle... allora la presenza magari di una profit va a rinforzare economicamente tutto il meccanismo [...]»*.

Un'ulteriore criticità connessa al ruolo del polo pubblico nelle *partnership* locali riguarda - secondo gli intervistati - la fama di cattivo pagatore che connota la P.A. e che impedisce l'instaurarsi di rapporti basati sulla reciprocità.

In conclusione, tornando al rapporto tra *profit* e non *profit*, estremamente interessante è l'analisi ripercorsa da un intervistato circa il significato del termine “collaborazione”: *«[...] se la collaborazione è fare cose insieme, ognuno fa quello che già sa fare [...] è un tema in cui entra in gioco soprattutto la questione culturale, cioè la capacità di trovare delle piattaforme di mediazione, contaminarsi un po', capire le logiche dell'altro [...] se invece la collaborazione deve servire anche a sviluppare ciascuno il proprio business, quindi vuol dire anche provare ad allargare i propri orizzonti su cose che non si fanno adesso ma che si vogliono fare, allora potrebbe anche esserci bisogno di strumenti che oggi sono magari meno adatti [...] credo che uno dei grossi temi sia una normativa sull'impresa sociale, che è - credo possiamo dire - ad oggi, un grosso fallimento»*.

Le criticità: separatezza culturale, burocrazia e limiti normativi

Chiamati a raccontare esempi di buone prassi di collaborazione tra *profit*, non *profit* e Pubblica Amministrazione, gli interlocutori evidenziano, in alcuni casi, forti criticità. Prima fra tutte, le peculiarità culturali dei tre siste-

¹¹ L'espressione Big Society riassume la proposta politica del primo ministro inglese David Cameron di porre la società civile al centro del sistema di *welfare*.

mi spesso, piuttosto che unire, separano, non consentendo una sintesi ed un'elaborazione in chiave creativa delle complesse dinamiche socio-economiche contemporanee.

In particolare, emerge - nelle parole degli intervistati - « [...] una grossa immaturità, una forte scissione tra pubblico e privato, profit e non profit. Questi elementi di scissione fanno sì che nel sistema socio-sanitario abbiamo ad esempio sistemi a gestione diretta e delegata. La gestione delegata non ammette il sistema misto e questo è un limite su cui si è strutturato il sistema e che poi ha concepito l'altra polarità del profit come negativa, poco significativa, oppure l'ha confinata in generiche azioni di responsabilità sociale di impresa per raggiungere un marchio [...] oppure per creare un bilancio di responsabilità sociale di impresa. Quindi il problema grosso è quello della scissione che ha messo in moto una visione, un pensiero che ricalca in modo lampante il fatto che ragioniamo ancora per categorie, che sono esattamente il contrario del tema da voi proposto. Per cui lo scopo è un cambio di paradigma che è culturale, che lo si può fare rivalorizzando il concetto di territorio, dove l'azione territoriale riesce a svilupparsi in modo congiunto e coeso. La maturità per un salto di questo tipo non c'è ancora, perché i soggetti che dovrebbero essere più sensibili a queste operazioni, di fatto la negano, perché non vogliono cedere pezzi [...] mentre si tratterebbe, appunto, di ricreare delle nuove identità. È un problema che non riesce ad emergere perché c'è l'ossessione identitaria: il tema dell'ossessione identitaria, che sta in capo all'istituzione, ma anche al settore non profit [...] ostacola qualsiasi sistema ibridante o qualsiasi sistema mix, che in questo senso implica anche il tema della trasformazione dal punto di vista dell'azione sociale [...]». Sempre in relazione agli elementi di criticità che non consentono ai tre sistemi di dialogare e collaborare in modo efficace, un esponente della Pubblica Amministrazione riconosce come «[...] per rimuovere questi retaggi culturali, è necessario che l'amministrazione si snellisca e che trovi canali di comunicazione più fluidi, perché spesso, il profit quando si rapporta con la P.A. per attività sociali si trova a confrontarsi con tempistiche lunghe ed incerte, non chiara identificazione degli interlocutori, insomma non si sa bene che fine faranno le attività. [...]».

La rigidità delle prassi pubbliche e della burocrazia è stata evidenziata anche da esponenti di imprese e fondazioni, ponendo al centro del confronto tra i sistemi il tema della necessità di individuare modalità e strumenti utili ad un corretto utilizzo di fondi pubblici e privati assieme o di consentire processi che vedano l'apporto, per la realizzazione di finalità sociali condivise, di molteplici figure giuridiche di natura pubblica, privata e di terzo settore. Non va del resto sottovalutata l'importanza che rivestono delle buone

normative per la realizzazione di progetti virtuosi e lo sviluppo di attività economiche sostenibili nei territori. A tale proposito l'esponente del Comune di Roma evidenzia come proprio *«[...] a partire dalla valorizzazione locale della Direttiva Comunitaria 2004 del 2002 e della legge 381 del 1991, l'amministrazione capitolina ha realizzato, in maniera pionieristica, un complesso e articolato sistema di norme attraverso le quali ha riservato almeno il 5% di tutti gli affidamenti a terzi alla cooperazione sociale di integrazione lavorativa [...]»*. L'emanazione di norme capaci di innovare o fare da volano ad attività economiche nei diversi settori economici viene evidenziata come una potente risorsa da un altro intervistato: *«[...] la legge del Buon Fine, figlia della precedente del Buon Samaritano¹², consente, per esempio, alla grande distribuzione di rimettere in circolazione prodotti che andrebbero tolti dallo scaffale e, sempre garantendo la loro prosecuzione all'interno della filiera di sicurezza alimentare, destinarli a rispondere a bisogni di solidarietà e di sostenibilità ambientale [...]»*. Ed è sempre a partire dalle opportunità fornite dalla legge 109 del 1996, che reca disposizioni in materia di gestione e destinazione dei beni sequestrati e confiscati, che oggi cooperative di giovani coltivano terre appartenute alla mafia e ora restituite alla legalità¹³.

Sulla strada della co-progettazione

Un ingrediente fondamentale per la riuscita di forme di collaborazione tra *profit*, *non profit* e Pubblica Amministrazione - come segnalato dagli intervistati - attiene alla dimensione della co-progettazione.

In particolare, nella descrizione del progetto per la realizzazione del *Supermercato dell'Accoglienza* - che vede la collaborazione di Unicoop Tirreno e Fish (Federazione Italiana Superamento dell'Handicap) - l'interlocutore interessato racconta come *«Qui la co-progettazione è stata fondamentale per la riuscita del progetto, perché noi - Unicoop Tirreno -, fino a quel momento avevamo sempre e comunque pensato ai nostri supermercati e ipermercati nel rispetto della normativa, quindi dell'abbattimento delle barriere architettoniche [...] ma il punto era pensare un luogo, uno spazio fruibile da persone con disabilità [...] per questo all'interno delle imprese non ci sono le competenze e comunque il lavoro va avanti abbastanza "rigidamente" [...] al tempo stesso Fish non avrebbe saputo senza di noi, senza i nostri esperti, come collocare quelle cose dentro un supermercato, o il tipo di illuminazione per ipovedenti [...] si è tratta-*

¹² Legge 155 del 2003 "Disciplina della distribuzione dei prodotti alimentari a fini di solidarietà sociale"

¹³ Crf studio di caso Consorzio Sviluppo e Legalità Sicilia pag. 43

to insomma di uno scambio reciproco di conoscenze che ha dato poi vita ad un luogo oggettivamente diverso e che ha portato innovazione, uno sguardo nuovo, ha arricchito le persone culturalmente e anche da un punto di vista della sensibilità sociale».

A partire dalla segnalazione di interessanti sperimentazioni, pur se ancora isolate, emerge, pertanto, come le forme di collaborazione tra *profit*, non *profit* e Pubblica Amministrazione stiano pian piano avvicinando a nuovi orientamenti: «[...] in passato - sintetizza un intervistato - le associazioni si ponevano nell'ottica della richiesta di contributo e le imprese quando potevano, avevano i margini e delle politiche dedicate, semplicemente corrispondevano a questa aspettativa. Ora è cambiato lo scenario sociale, la cultura e ci sono anche nuovi fenomeni che stiamo vivendo [...] e da entrambe le parti ci si sta rendendo conto che si può fare di più [...] è una risposta ai bisogni, ma è anche l'intuizione che attraverso queste forme si possono ottenere maggiori risultati sociali». Il tema della co-progettazione è di fondamentale importanza anche nel rapporto tra pubblico e privato sociale come evidenzia un intervistato: «[...] il termine sussidiarietà non sempre è inteso correttamente, per un'amministrazione esso afferisce innanzitutto ad una elevazione del rapporto con il terzo settore il quale non va più inteso come mero fornitore di servizi ma come un partner vero nella costruzione e nell'attuazione delle politiche sociali dell'ente locale». Il valore della co-progettazione, nelle sue forme più evolute, è confermato, come vedremo più avanti, anche dai casi di studio nazionali presentati.

Le “ricette” per lo sviluppo di buone prassi: sviluppare professionalità complesse

Alla sollecitazione circa le dinamiche di scambio di *know how* e le tipologie di competenze necessarie per promuovere concrete forme di collaborazione tra *profit*, non *profit* e Pubblica Amministrazione, gli intervistati piuttosto unanimemente dichiarano come «[...] spesso questa osmosi avviene a livello di scambi di persone [...] mentre, sul versante delle carenze competenziali il non *profit* ha sicuramente bisogno di migliorare sul piano dell'efficienza manageriale e della comunicazione. [...] Il non *profit* fa delle cose, ma spesso non riesce proprio a comunicarle [...] è chiaro che l'azienda ha una comunicazione eccezionale e quindi quando c'è quest'incontro l'azienda, volendo lei comunicare la cosa, può fare attività di comunicazione anche per la non *profit*».

In aggiunta, gli intervistati accennano ripetutamente alla forte identificazione con la storia e l'identità dell'organizzazione di appartenenza che divie-

ne spesso espressione di eccesso identitario: «[...] c'è un management cresciuto solamente con una storia e che spesso non ha la capacità di vedere oltre quella storia, che è anche la storia della sua azienda; quindi di non rinnovarsi rispetto ad altri settori, altri comparti».

Con riferimento al tema delle competenze viene posto l'accento sulla dimensione della complessità: «[...] le competenze vanno completamente ricostruite [...] un certo specialismo, cui si è dato campo totale, crea e contribuisce a mantenere quella separazione che impedisce di promuovere un'azione di dialogo. Abbiamo competenze settoriali, che rispetto agli standard evolutivi-tecnologici imposti dalla società, è un processo frustrante [...] c'è un tale livello di evoluzione, per cui si creano delle gerarchie automatiche a livello sociale. Se si continua a lavorare su questo livello, si perdono quelle conoscenze legate a pratiche traducibili velocemente, si nega alle nuove generazioni questa visione [...] si rischia di non favorire transiti e continuità, di perdere la possibilità di avere testimoni di quelle forme di vissuto. [...] La formazione diventa prioritaria, deve cambiare di segno: non più formazione specialistica, ma intergenerazionale, addirittura con contaminazioni di professionalità [...] non si può pensare che quello che fa agricoltura parla a quello che fa agricoltura, quello che fa industria a quello che fa industria [...] occorre creare dei gruppi, riscoprire quelle figure che definiamo "umanistico-rinascimentali", gente che in qualche modo sa procedere per associazioni, sa procedere per ibridazioni [...] quella è la nuova formazione, una dimensione che un tempo c'era perché i saperi erano plurimi. Bisogna rivisitare in forma contemporanea quella prospettiva meno specialistica, che ha una duttilità elevata [...] in sistemi che si pongono il problema della sostenibilità, la capacità di rinnovarsi e capire che quando si affronta una questione contemporaneamente se ne stanno trattando altre cento [...]. Bisogna ricreare la forma mentis, non attribuire saperi.»

La dimensione della complessità delle competenze ritorna, inoltre, nella prospettiva avanzata dagli intervistati relativa all'opportunità di offrire una formazione mista tra i due mondi: «[...] andrebbe impiantata un'offerta di sensibilizzazione e preparazione delle persone che operano nel non profit e nel profit, metterle insieme e riuscire a trovare dei percorsi di aggiornamento che siano interessanti per gli uni e per gli altri, da aprire proprio congiuntamente».

E ancora «[...] questa linea potrebbe essere portata avanti dall'Osservatorio dell'Economia Civile (ora Osservatorio sul non profit), che ha anche la possibilità di influire su determinate linee di attività.»

Le “ricette” per lo sviluppo di buone prassi: costruire luoghi di scambio

Un'ulteriore esigenza emersa con forza riguarda la possibilità per il *profit* ed il non *profit* di trovare luoghi di scambio, d'informazione e di conoscenza reciproca, che la maggior parte degli interlocutori individua nella Camera di Commercio di Roma, quale soggetto adatto a svolgere una funzione di facilitazione e promozione.

A tale proposito, si evidenzia come «[...] potrebbe essere questo un ruolo delle Camere di Commercio: favorire il networking tra organizzazioni [...] non in chiave filantropica, ma di joint venture [...] ovvero ognuno fa quello che sa fare ed in più si collabora ad una terza cosa che nessuno sa fare da solo e che fa guadagnare ad entrambi».

Dal punto di vista del metodo, è «[...] necessario partire da un livello di maturazione delle due realtà, che, una volta sensibilizzate ed informate su quali sono gli strumenti a disposizione, devono fare una specie di check-up, per individuare i punti su cui possono essere lanciati dei ponti di collaborazione, su cui stabilire il contatto».

Ritorna in tal senso il richiamo al ruolo della Camera di Commercio, organismo *super partes* - quindi non portatore di interessi specialistici - che potrebbe sostenere il *profit* ed il non *profit* nella costruzione di un percorso di conoscenza e diagnosi reciproca, al fine di individuare i punti di contatto su cui insistere stabili collaborazioni.

In aggiunta, con riferimento alla strumentazione che la Camera di Commercio potrebbe mettere in campo, si suggerisce la creazione di un sito- vetrina di prodotti certificati: «[...] sappiamo per esperienza che l'offerta telematica va bene quando ci sono dei prodotti che la gente conosce, ad esempio un libro viene acquistato facilmente [...] se si tratta invece di prodotti più sofisticati, come ad esempio quelli del Commercio Equo e Solidale, ci può essere una minor capacità di acquisto, perché è più difficile scegliere tra questi prodotti. Però se si trova il modo di certificare in qualche maniera l'offerta, all'interno di un marchio per esempio, allora penso che la cosa [possa funzionare]».

Le “ricette” per lo sviluppo di buone prassi: riconoscere nel territorio una risorsa comune

L'auspicio ad abbandonare gli eccessi identitari e gli specialismi di settore è strettamente connesso all'opportunità di restituire il concetto e le pratiche di responsabilità ad una dimensione territoriale e di comunità, al fine di riattivare forme di sviluppo sostenibile.

«[...] bisogna riprendere in mano la questione del territorio e della messa in moto di risposta del territorio. Abbiamo ad esempio: un sistema socio sanitario al collasso [...] vuol dire che tutto il sistema dei servizi così come è concepito non sta in piedi. Allora occorre capire qual è la formula nuova, ossia quella di un'assunzione di responsabilità maggiore, un investimento in prima persona [...] quella che tecnicamente si chiama "presa in carico comunitaria" [...] per questo ci vogliono sistemi di gestione a soggetti plurimi, quindi non potrà più esserci un servizio sociale sotto-articolato, ma un soggetto molto più comunitario, che ha una visione fortemente ancorata al territorio [...] mentre i nostri sistemi sono a supermediazione». Sulla necessità di coinvolgimento attivo del territorio conviene anche un esponente del mondo profit: «[...] noi i partner li abbiamo sempre cercati, nel senso che poi far da soli un lavoro che deve avere un impatto sociale sulla comunità presente, per noi che sappiamo solo fare il nostro business, è complicato, a ognuno il suo mestiere, noi sappiamo gestire i nostri clienti, ma se si vuole coinvolgere una Ong e altre realtà di varia natura nel declinare la propria responsabilità d'impresa, si deve acquisire un altro passo, un passo comune, per poter affrontare capillarmente un territorio che non conosciamo o superare eventuali intoppi burocratici o altro».

Le "ricette" per lo sviluppo di buone prassi: favorire l'innovazione in ambito finanziario

Nel settore creditizio europeo si fanno strada forme di investimento sostenibile, che riguardano in particolare il mondo della micro-finanza dove «[...] ci sono soggetti profit, come fondi di investimento, gestori di private equity, che raccolgono fondi in modo assolutamente professionale - quindi non filantropico -, li remunerano a chi investe e con quei fondi prestano finanze ad attività realizzate da soggetti non profit, che assicurano determinati standard». Vi sono inoltre delle formule particolari di ingresso in "capital venture" da parte di organismi finanziari che dedicano la propria attività al sostegno di attività sociali e forniscono al contempo a organizzazioni non profit anche il necessario sostegno manageriale, un esempio di tale approccio è rappresentato dalla Società di Venture Capital Oltrenture, che insieme al Solco Catania ha dato vita all'esperienza descritta nello studio di caso "Personal Energy Sicilia". Vengono segnalati da alcuni intervistati casi di collaborazione tra settore bancario e non profit, ad esempio, progetti per la promozione dell'inclusione finanziaria degli immigrati realizzati da ABI in collaborazione con Arci, Acli, Caritas, Federazione Chiese Evangeliche, si tratta tuttavia di progetti limitati sia territorialmente che dal punto di vista della con-

notazione delle azioni all'interno delle quali ciascuna componente (*profit*, non *profit*) continua a fare sostanzialmente ciò che sa già fare.

La situazione italiana attraversa - secondo gli intervistati - una fase di transizione, che vede solo di recente l'emanazione di una specifica normativa sul microcredito, i cui sviluppi saranno da osservare e valutare.

Le “ricette” per lo sviluppo di buone prassi: sperimentare forme ibride di impresa

Da più parti emerge una propensione al superamento delle attuali forme giuridico-normative che producono una netta distinzione tra le categorie di imprese *profit* e non *profit*: «[...] il mondo non è fatto di imprese *profit* che hanno come unico obiettivo di massimizzare il profitto e imprese che non fanno utili. [...] L'idea del not for profit vuol dire che un'impresa che sul mercato fa attività che gli consente di avere degli utili, ma che non ha la massimizzazione del profitto come obiettivo primario. [...] Quando per esempio si parla di realtà ibride, si parla di imprese che fanno utili, che competono con altre imprese, ma che hanno anche delle finalità sociali [...] sono imprese che al loro interno hanno collaborazioni tra *profit* e non *profit*. [...] La loro forma giuridica è delicata [...] è il classico caso della bottega equo e solidale che da una parte è una normale competitorice, dall'altra ha natura di educazione allo sviluppo [...] Ecco potremmo vedere questa forma ibrida come una sorta di impresa che ha sommato dentro di sé questa collaborazione invece di tenerla esternalizzata».

In tal senso, una possibile strada da intraprendere, nell'ottica di favorire un punto di contatto giuridico tra *profit* e non *profit* - suggerita dagli interlocutori -, attiene al tema della distribuzione dei profitti; «[...] costruire tutto quell'apparato normativo [il riferimento è alla Legge sull'impresa sociale], anche con vincoli significativi per chi decide di accettare quella formula, e poi dopo tenere dentro il vincolo di non distribuzione dei profitti, significa non aver superato - per primo il legislatore - quelle barriere culturali che faticano a tenere insieme i due mondi. Insomma, se devi fare ciò che nella storia degli ultimi decenni il terzo settore ha fatto, vanno bene le formule che hai... se ti serve una formula nuova è per fare qualcosa di diverso [...] Del resto con la cooperazione sociale puoi fare tutto [...] hai le botteghe del commercio equo, hai le aziende agricole [...] puoi fare tutte le attività che vuoi, l'artigianato, il sociale in senso stretto [...] Se sviluppi un'idea, che è quella di andare verso un modello più di business sociale, ti devi pure porre il problema di come a questo dai una razionalità economica, che non può essere solo basata su una idea di filantropia [...]

Io credo che su questo giochino molto le radici culturali, non solo dentro il terzo settore, ma anche nella politica, che ha proposto la normativa [...]». Il tema di quale equilibrio dare a dimensione economica e dimensione sociale nel fare impresa è piuttosto complesso, alcune sperimentazioni positive sono rappresentate ad esempio da fondazioni miste pubblico-private, come quella costituita per la gestione della Cascina Roccafranca di Torino presentata nel rispettivo caso di studio. La questione è, del resto, ampiamente dibattuta non solo a livello nazionale ma anche europeo. Sono di questi anni tentativi di sperimentazione e definizione di nuove forme di impresa capaci di coniugare fini sociali e di utilità pubblica e capacità economica: si pensi alle Scic (Società cooperativa di interesse collettivo) francesi che includono nella compagine sociale oltre ai soci lavoratori, esponenti dell'utenza dei servizi e dell'ente locale, oppure alla più recente Community Interest Company inglese.

3.2 L'esito dei *focus group*

Come premesso nella precedente sezione, la realizzazione dei *focus group* consente di raccogliere ed approfondire riflessioni, aspettative e bisogni espressi da un campione rappresentativo dei tre settori - *profit*, non *profit* e P.A. - sull'argomento oggetto di ricerca. Tale tecnica, centrata sull'interazione di un gruppo, rende possibile la raccolta di un maggior numero di informazioni e spunti di riflessione, rispetto alle interviste individuali; richiede, tuttavia, l'investimento aggiuntivo di risorse materiali ed immateriali necessarie nell'attività di conduzione e di governo dello strumento d'indagine.

Con riferimento alla ricerca, i *focus group* - realizzati in due sezioni di lavoro - sono ospitati presso la sede della Camera di Commercio di Roma, a riprova del vivo interesse e della significativa collaborazione offerta dall'Osservatorio dell'Economia Civile (ora Osservatorio sul non *profit*).

La partecipazione ad entrambi gli incontri conta complessivamente un numero di 17 presenze, rappresentative del mondo delle imprese *profit*, del terzo settore e delle istituzioni pubbliche. In particolare, le prime sono presenti sia nella forma di grandi multinazionali, che di piccole e medie imprese, nonché di fondazioni di imprese.

Il terzo settore è rappresentato da esponenti di associazioni di promozione sociale, cooperative sociali e loro consorzi e rappresentanti di categoria.

Partecipano, inoltre, un affermato ente di ricerca ed un propositivo assessore alle politiche sociali del Municipio VI del Comune di Roma.

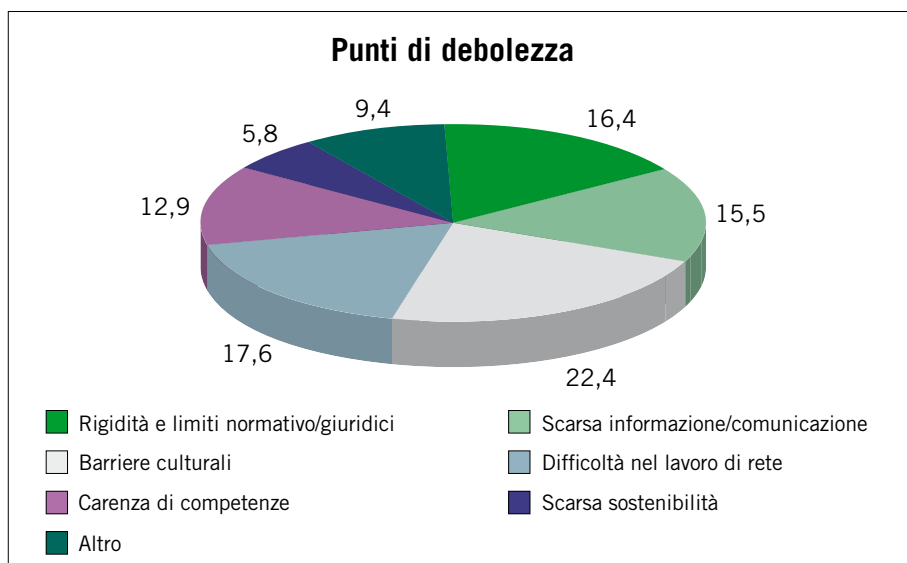
A seguito della presentazione dei membri dell'equipe e del relativo ruolo all'interno della ricerca, viene sinteticamente descritto il progetto di ricerca, nonché gli obiettivi conseguiti mediante la conduzione dei *focus group*. Ad un prima approfondita presentazione dei partecipanti, finalizzata in particolare all'esposizione delle rispettive esperienze in ambito di CSR o comunque di collaborazione tra settori, segue il confronto e la riflessione su due aree tematiche, ossia i punti di debolezza ed i punti di forza che connotano lo stato delle pratiche di collaborazione tra *profit*, *non profit* e Pubblica Amministrazione, con riferimento al territorio provinciale.

I punti di debolezza

Tale ambito d'interesse fa riferimento alle azioni ed attività che limitano lo sviluppo di buone prassi locali di collaborazione tra il mondo imprenditoriale, il terzo settore e le istituzioni pubbliche, nel quadro di un corretto sviluppo della CSR.

I presenti compilano singolarmente la relativa scheda - presente in cartellina - attribuendo alle voci elencate un valore percentuale da 0 a 100; conclusa la compilazione, ciascun partecipante motiva la scelta delle due opzioni abbinata ad un maggior punteggio.

Dalla sintesi delle schede pervenute a conclusione di entrambi i focus, emerge la seguente rappresentazione grafica.



Dal grafico si evince come la maggioranza delle risposte, fornite in relazione ai punti di debolezza, sia diretta alla presenza di barriere e diversità culturali ravvisabili tra i tre sistemi (22,4%). Viene evidenziato, infatti, che tra P.A., imprese e terzo settore ci sono «odori differenti», ossia diversi orientamenti e linguaggi, che rischiano di rappresentare veri e propri ostacoli alla collaborazione.

A tale limite si somma la scarsa informazione e comunicazione, evidenziata sia in relazione al tema della CSR, come anche della conoscenza reciproca tra ambiti (15,5%); il dato risulta più evidente nei riguardi del «settore più giovane» - il non *profit* -, spesso semplicisticamente ridotto a volontariato, che in realtà ne rappresenta una delle espressioni. In tal senso, l'*input* fornito dai partecipanti va nella direzione di ri-conoscere la molteplicità e complessità che caratterizza il settore, evidenziando la presenza di cooperative sociali e loro consorzi, iscritti - in qualità di imprese - negli appositi registri presso la Camera di Commercio.

La scarsa informazione e conoscenza, insieme alla presenza di barriere culturali, concorrono alla produzione di «rapporti di tipo parassitario ed opportunistico tra tutti e tre i settori»; in particolare, il terzo settore assume un ruolo subalterno nei confronti delle istituzioni pubbliche; d'altro canto, il mondo delle imprese *profit* tende ad affermare comportamenti vicini al «mecenatismo»; la P.A. spesso utilizza strumentalmente le relazioni con il terzo settore, in senso contrario alla promozione di buone prassi di co-progettazioni tra sistemi.

L'area della rigidità e dei limiti normativi e giuridici (16,4 %) viene riconosciuta come ulteriore ostacolo allo sviluppo di forme di collaborazione tra le parti. Si sottolinea come le complicate procedure burocratiche, spesso sovrapposte o addirittura contraddittorie, intralcino l'agire comune.

Lo status di "impresa sociale" - così come definita da un'apposita norma¹⁴ - nata come risposta alla necessità di individuare nuove forme di collaborazione tra *profit* e non *profit*, ha difficoltà ad affermarsi e diffondersi. In aggiunta, la frammentazione delle normative relative agli organismi di terzo settore non aiuta la realizzazione di progettualità comuni.

Le molteplici procedure amministrative e burocratiche determinano, inoltre, lunghi tempi di risposta da parte della P.A.; tale evidenza si scontra, d'altro canto, con le necessità ed i tempi stretti richiesti per l'avvio di esperienze di collaborazione, determinando, in molti casi, evidenti fallimenti delle pratiche.

D'altro canto, viene evidenziato come la P.A. spesso non disponga di adeguati strumenti per rispondere alle iniziative di collaborazione tra settori, applicando di fatto la strumentazione consolidata (gare, bandi, appalti), che a volte non si conforma ai sistemi di gestione applicati nelle forme di progettazione integrata, che ruota attorno al riconoscimento di *partnership* territoriali pubblico/privato.

La difficoltà nel lavoro di rete (17,6%) viene individuata come elemento di ostacolo in particolare con riferimento alla dimensione operativa dei progetti. Emerge, pertanto, da più parti la necessità di «darsi tempo», ossia di sperimentare in modo condiviso metodologie e parametri alternativi.

Si riscontra, inoltre, una stentatezza a replicare le buone prassi, a tradurre le idee progettuali in azioni concrete: «*fino a quando c'è da ragionare sulla necessità di fare il progetto si è in sintonia, ma quando si tratta di metterlo in pratica, c'è la difficoltà a declinarlo*». È altrettanto evidente come la replicabilità e trasferibilità delle esperienze siano fattori strettamente connessi al contesto territoriale, che ne determina forme e modelli d'intervento.

Rilevante è, inoltre, il peso riconosciuto alla carenza di competenze (12,9%), con riferimento tanto al *deficit* imprenditoriale espresso dal settore non *profit*, quanto alla debolezza di «competenze/sensibilità sociali» che manifesta il mondo delle imprese. Non sfugge ai partecipanti, inoltre, il ruolo della P.A., richiamata ad una crescita nell'area della programmazione e proget-

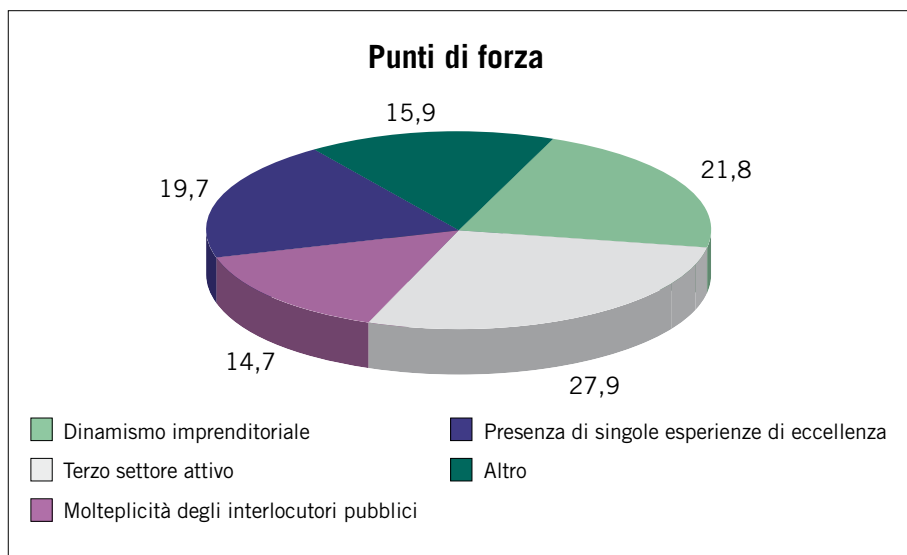
14 Legge 13 giugno 2005, n. 118

tazione di sistema, della gestione delle risorse e della valutazione degli interventi.

In aggiunta, i presenti portano a contributo ulteriori spunti di riflessione, segnalati quali elementi di debolezza, come ad esempio l'inadeguatezza del credito a sostegno delle iniziative di terzo settore. L'applicazione puntuale dei criteri del credito bancario, compresi i riferimenti agli accordi di Basilea 2 e 3, di fatto determinano il fallimento delle iniziative sociali, in quanto riducono le possibilità di accesso al credito da parte degli organismi di terzo settore.

I punti di forza

L'analisi dei punti di forza e le potenzialità che esprime il territorio provinciale, in relazione allo sviluppo di buone prassi locali di collaborazione tra i sistemi *profit*, *non profit* e Pubblica Amministrazione, segue le modalità di conduzione precedentemente esposte. La sintesi che ne consegue è rappresentata nel seguente grafico.



Il protagonismo ed attivismo del terzo settore è indicato come l'elemento di massima positività nella realizzazione di pratiche di collaborazione (27,9%). La presenza vivace del *non profit* sul tessuto provinciale si traduce nella proposta di innovative piste progettuali. Tale riconoscimento viene ricondotto alla capacità degli organismi di fare tesoro dell'alta motivazione e valorizzazione delle risorse molteplici umane che li strutturano, nonché alla vasta

esperienza ed al forte legame con il territorio che esprimono. L'insieme di questi elementi è alla base di «una grande tensione al futuro, di una voglia di fare, sperimentare nuove iniziative», che sono premessa indispensabile per costruire relazioni propositive con gli altri interlocutori.

Con valori di poco inferiori, il dinamismo imprenditoriale è indicato quale ulteriore fattore positivo (21,8%), in ragione della capacità espressa dal tessuto imprenditoriale provinciale - il cui ampio dimensionamento ne è la prova - di saper cogliere la concretezza delle nuove opportunità che si pongono.

La stessa costituzione dell'associazione imprenditoriale *Anima*¹⁵ testimonia la sensibilità della grande impresa, così come delle piccole e medie imprese presenti sul territorio, a rispondere prontamente ai cambiamenti del mercato ed a cogliere le novità sul fronte della CSR.

La presenza locale di singole esperienze di eccellenza contribuisce significativamente alla diffusione di buone prassi (19,7%). I progetti pilota, presentati nello stesso ambito dei *focus group*, rappresentano un esempio da cui trarre utili insegnamenti per una più solida collaborazione tra settori.

I partecipanti individuano, infine, nella molteplicità degli interlocutori pubblici un ulteriore elemento di positività (14,7%), in quanto la presenza di differenti strutture istituzionali sul territorio (del governo nazionale, regionale, provinciale, comunale, municipale, aziende ASL, etc.) consente un maggior numero di opportunità - nel confronto con altri contesti territoriali - sul piano delle relazioni, dalla costruzione di iniziative di co-progettazione ed in termini di reperimento delle risorse. Al contempo, la molteplicità degli interlocutori pubblici presenta un rischio di accavallamento di competenze e di sovrapposizione di ruoli istituzionali.

In ultimo, i partecipanti segnalano quali ulteriori punti di forza le potenzialità generate dall'incontro tra il mondo *profit* ed il non *profit*: da tale relazioni nasce l'opportunità di trovare nell'altro la soluzione alle proprie necessità interne. Nello specifico, la collaborazione con il terzo settore - come riportato ad esempio di una concreta progettualità locale - permette alle imprese di costruire percorsi di bilancio di competenze, di orientamento e di reinserimento lavorativo delle persone in uscita dalle organizzazioni.

¹⁵ Anima per il sociale nei valori d'impresa

Proposte

A seguito della discussione inerente i punti di debolezza e di forza e della lettura condivisa della sintesi di quanto emerso dal gruppo, i partecipanti sono sollecitati ad elaborare proposte operative utili a promuovere e/o implementare buone prassi locali.

L'insieme degli interventi convergono attorno a 5 temi chiave, rispetto a cui i partecipanti elaborano argomentazioni ed indicazioni operative, di metodo e di percorso:

- 1) *Semplificazione normativa, burocratica e amministrativa;*
- 2) *Evoluzione della visione della scienza economica: Economia sociale, civile ed etica;*
- 3) *Strumenti di promozione della CSR;*
- 4) *Sviluppo locale e centralità del territorio;*
- 5) *Centralità della comunicazione e dello scambio tra settori;*

Nell'obiettivo di valorizzare i contributi dei partecipanti si riporta per ciascun tema la sintesi degli interventi:

Semplificazione normativa, burocratica e amministrativa

«Iniziare a declinare in modo puntuale gli elementi e le procedure burocratiche amministrative che sono un oggettivo ostacolo allo sviluppo. [...] Partire dunque da questa ricognizione per proporre elementi di riforma, ai diversi livelli della scala istituzionale, nell'ottica della semplificazione delle relazioni e delle attività di P.A.»

«Provare ad immaginare e sperimentare una libera connessione tra i soggetti diversi, pubblici e privati, per la gestione di beni/servizi e progettualità, superando i classici riferimenti all'affidamento, rappresentati da bandi e gare pubbliche.»

Economia sociale, civile ed etica

«Il non profit è una ricchezza che potrebbe essere utilizzata, soprattutto in questo momento di crisi, poiché è anche portatore di una specificità di gestione prioritariamente orientata ad una economia con tassi di profitto bassi e con un'alta concentrazione e impegno di personale. [...] Andrebbero individuati nuovi strumenti di stimolo e supporto allo sviluppo di un mercato attento ai criteri sociali. La riserva di quote di mercato, relativa alla forn-

tura di beni e servizi della Pubblica Amministrazione, può rappresentare il volano economico per l'affermazione e la diffusione delle imprese sociali.»

«Sarebbe auspicabile il sostegno al mercato dei “beni collettivi”, attraverso regolamenti istituzionali, secondo le indicazioni già fornite dalla UE. Sarebbe opportuno acquisire, anche localmente, le direttive europee esistenti che hanno definito le iniziative finalizzate all'incentivazione dei mercati del recupero e riuso.»

«Agevolare l'accesso al credito per il terzo settore, attraverso specifici strumenti come l'istituzione di fondi di garanzia, di rotazione o, comunque, il richiamo all'intervento pubblico, in grado di produrre processi di revisione o compensazione dei criteri di accesso al credito, che risultano assolutamente impraticabili per le organizzazioni del non *profit*.»

Strumenti di promozione della CSR

«Con l'aiuto fiscale - estensione del sistema premiale - si potrebbe agevolare il processo di sensibilizzazione delle imprese *profit* verso la CSR. Andrebbe sollecitata una nuova attenzione verso il territorio, visto che la responsabilità esercitata sul territorio, il luogo dove è collocata l'impresa, risulta un investimento che è anche a favore del proprio mercato.»

«Chiedere alle istituzioni l'inserimento dei criteri di sostenibilità sociale e ambientale nei requisiti di accesso agli albi dei fornitori, inserire gli stessi criteri come requisiti preferenziali, riconoscendo un maggior punteggio nei disciplinari di gare e degli appalti pubblici. [...] Queste procedure sono già praticate in ambito europeo, in relazione agli acquisti verdi della Pubblica Amministrazione.»

«Diffondere comportamenti positivi di rispetto ed applicazione degli indici di sostenibilità ambientale e sociale, promuovendo la cultura della rendicontazione tra le piccole e medie imprese.»

«Inserire negli accordi contrattuali con le parti sociali i criteri di responsabilità sociale con clausole specifiche sull'impegno sociale, la sostenibilità, le pari opportunità.»

Sviluppo locale e centralità del territorio

«Passare dall'elaborazione di progetti specifici, con il supporto esterno di imprese *profit* e P.A., ad un'interlocuzione più alta che diventa co-progettazione.»

«Sviluppare una responsabilità sociale d'impresa che implichi un forte rapporto con il territorio, perché dal rapporto con il territorio nascono le migliori di esperienze di co-progettazione e di scoperta di nuove opportunità.»

«Sperimentare nuove forme di collaborazione tra imprese *profit* e non *profit*, condividendo il rischio imprenditoriale attraverso forme di coinvestimento - obbligazioni di solidarietà. »

«Sperimentare forme di microcredito con la realizzazione di microprogettualità in grado di rispondere alle aree di maggior disagio odierno: famiglia, pari opportunità, giovani.»

«Convogliare le collaborazioni tra i tre settori e le idee progettuali in determinati territori oggetto di specifiche programmazioni pubbliche locali e/o sollecitare questi interventi pubblici nell'ambito di progettazioni integrate territoriali.»

Centralità della comunicazione e dello scambio tra settori

«Non esistono conferenze regionali, luoghi d'incontro, dove poter effettuare ragionamenti su idee progettuali e prospettive per lo sviluppo del terzo settore già attivo e la collaborazione con gli altri settori. Bisogna costruire dei ponti per utilizzare di più questa miniera di esperienze e creatività. »

«Attivare una grande azione culturale su scala nazionale, in grado di abbattere alcune barriere che ostacolano l'interlocuzione tra settori, accompagnata da accordi nazionali tra grandi organizzazioni o rappresentanze *profit* e non *profit*. »

In conclusione, è possibile sottolineare come molti partecipanti rimarchino la necessità di individuare un luogo di incontro/confronto stabile tra i tre settori. A tal proposito, da più parti si sollecita la richiesta di un maggiore protagonismo della Camera di Commercio, che potrebbe rappresentare il luogo naturale per ospitare e favorire questo scambio. In particolare, l'Osservatorio sul non *profit* (già Osservatorio dell'Economia Civile, espressione istituzionale dell'attenzione che la Camera di Commercio, in collaborazione con il Forum del Terzo Settore, le università e le istituzioni locali, mostra nei riguardi dell'economia civile) esprime la sede dove far convergere il confronto e le proposte di costruzione di ipotesi e modelli di collaborazione validi. In aggiunta, l'appartenenza dell'Osservatorio ad un Ente, la Camera di Commercio, che vanta una chiara vocazione di servizio alle imprese del territorio, viene riconosciuta quale elemento facilitante a supporto della promozione di tali forme di scambio, che vedano protagonisti i tre sistemi.

4. Casi di studio nazionali

4.1 Introduzione

I seguenti paragrafi sono dedicati alla descrizione di cinque casi di studio relativi alle esperienze su scala nazionale di collaborazione tra *profit*, non *profit* e Pubblica Amministrazione. Seppur i casi non rappresentino in modo esaustivo le diverse pratiche che a livello nazionale sono in corso di sperimentazione, restituiscono una serie di spunti preziosi, utili ad individuare caratteristiche di grande valore esemplificativo ed, al tempo stesso, ad avviare un ragionamento circa lo sviluppo di modelli complessi ed integrati di intervento, capaci di incidere positivamente sui territori di riferimento.

La descrizione dei casi di studio, seppur elaborati con gradi diversificati di approfondimento - in ragione della contingenza dei tempi di realizzazione della ricerca e delle difficoltà operative di interlocuzione con gli attori interessati - ruota attorno a tre aree principali, quali:

- finalità e obiettivi perseguiti;
- modalità attuative e strumenti operativi posti in essere;
- eventuali elementi presenti trasversalmente in tutti i casi descritti, ravvisabili non soltanto sotto il profilo delle finalità e delle modalità attuative assunte dagli attori, ma anche con riferimento agli aspetti culturali, normativi e/o di contesto, senza i quali tali esperienze non avrebbero avuto vita.

Nel dettaglio, come evidenziato nei contenuti dello schema utilizzato per la presentazione dei casi (si veda sezione Allegati), gli elementi distintivi oggetto d'indagine nello studio dei casi, gli stessi che ne hanno, in parte, determinato la scelta, afferiscono a:

- il particolare legame con i contesti territoriali di riferimento e, quindi, l'impatto prodotto dai progetti nelle aree in cui gli stessi si sviluppano nonché il livello di partecipazione e scambio attivati tra le reti ed i soggetti coinvolti;

- in relazione alle risorse impiegate ed ai risultati conseguiti, le dimensioni dell'auto-sufficienza e della sostenibilità delle iniziative avviate; quindi il loro grado di autonomia;
- la tipologia e peculiarità delle formule organizzative e gestionali assunte nella collaborazione stabilita tra i soggetti profit, non profit e pubblici coinvolti.

4.2 Cascina Roccafranca - Torino

Ente promotore: *Comune di Torino ed Associazioni aderenti al Tavolo Sociale*

Territorio: *Torino*

Contatti: *www.cascinaroccafranca.it*

L'avvio

L'idea progettuale nasce nel 2000, nell'ambito di un processo di progettazione partecipata, promosso dalla Circoscrizione 2 del Comune di Torino, alcuni servizi centrali della città, le forze sociali del territorio raccolte intorno al Tavolo Sociale.

La principale motivazione è di far fronte alla presenza di un disagio che si origina principalmente dalle condizioni di isolamento degli abitanti, dalla debolezza delle reti sociali, dalle scarse occasioni di socialità, dal progressivo venire meno della domanda di incontro, dalla struttura urbanistica stessa che ha privilegiato un territorio fatto di case, ma privo di piazze e luoghi di incontro.

Nell'ambito della progettazione per la partecipazione al bando del Programma Urban II, il percorso di progettazione partecipata coinvolge molte realtà del territorio ed, in primo luogo, la Circoscrizione e il Forum per lo Sviluppo Locale (composto da associazioni locali, dal privato sociale, dalle istituzioni territoriali, come scuole, Asl, parrocchie, etc.). Si tratta, dunque, di un modello di *partnership* responsabile tra l'Amministrazione cittadina, il Forum e la comunità locale.

Caratteristiche dell'iniziativa

Cascina Roccafranca si configura come Centro socio-culturale polivalente, promotore di socialità, di appartenenza alla comunità locale, di costruzione di beni per la collettività: un Centro che offre opportunità ai cittadini

del quartiere, che non lavora nella logica del servizio, centrato sul superamento di quelle dinamiche che rendono passivi gli “utenti”. Si tratta di un luogo pubblico che produce beni comuni, il cui interesse non riguarda singoli individui o determinati gruppi sociali, ma la collettività nel suo complesso.

Cascina Roccafranca si richiama, dunque, alla dimensione comunitaria della funzione sociale pubblica, che può essere perseguita solo attraverso un patto tra l'Ente Locale, le realtà sociali e la popolazione del territorio.

Il progetto si articola intorno ai seguenti obiettivi principali:

- diventare uno dei motori, se non addirittura il principale, della vita sociale e relazionale del quartiere;
- utilizzare questo ruolo per promuovere forme di cittadinanza attiva, processi di partecipazione e di costruzione di identità;
- aumentare la qualità relazionale del territorio;
- promuovere una cultura della solidarietà e dell'appartenenza alla comunità locale;
- favorire l'incontro con i cittadini per meglio conoscere i bisogni e le risorse del territorio;
- promuovere una cultura del rispetto dell'ambiente e delle persone.

Le attività ospitate all'interno coprono un ampio ventaglio di temi e sono rivolte sia a un pubblico locale (di quartiere), sia alla città nel suo complesso. In particolare la struttura è composta da:

- spazio accoglienza;
- sportelli tematici di consulenza (sportello del condominio, sportello del consumatore, sportello sindacati, sportello animali in città)
- ristorante e caffetteria;
- spazio infanzia, che comprende un punto gioco con annesso giardino con giochi all'aperto e uno spazio per il servizio di *baby parking*, entrambi per la fascia da 0 a 6 anni;
- Centro di Interpretazione dell'Ecomuseo Urbano Torino, che contiene i materiali raccolti dall'associazione A.Qu.Me sulla storia del quartiere;
- cappella Anselmetti, che ospita un laboratorio didattico rivolto alle scuole sulla memoria del quartiere;
- spazi per attività culturali e ricreative;

- spazi per attività formative;
- botteghe tematiche (Bottega Famiglie, Bottega Consumo Consapevole, Spazio Donne, Bottega Benessere);
- incubatore di idee e progetti, che offre strumenti e servizi di consulenza per trasformare suggestioni e idee in progetti concreti;
- uno spazio per le associazioni locali;
- una banca del tempo.

Sistema di gestione

La gestione è affidata alla Fondazione “Cascina Roccafranca”, una Onlus senza scopo di lucro nata dalla compartecipazione di più soggetti; rappresenta un modello di cogestione atipico, che vede l’Amministrazione ed i rappresentanti del terzo settore, locali o cittadini, sperimentarsi in una forma di cogestione con pari dignità e responsabilità.

È la risposta all’esigenza di un coinvolgimento delle realtà del volontariato e del terzo settore che non ha finalità strumentali e non rappresenta una semplice delega, ma vuole essere un passo in avanti verso la co-responsabilizzazione del cittadino nella costruzione di una risposta locale al miglioramento del territorio e al suo sviluppo.

In particolare, la Fondazione permette un riconoscimento della presenza del lavoro delle realtà organizzate del quartiere, che partecipano alla vita associativa dimostrando di esercitare, al pari dell’ente pubblico, un ruolo di amministrazione e di indirizzo della *Cascina Roccafranca*.

Gli organi di gestione sono:

- il Consiglio Direttivo, che provvede all’amministrazione generale della Fondazione, con criteri di economicità ed efficienza, nel pieno rispetto dello Statuto e dell’Atto Costitutivo della Fondazione; dà attuazione al programma, svolgendo ruolo di garante dei contenuti, di stimolo alla partecipazione delle associazioni e dei cittadini alle diverse attività, di promozione delle potenzialità della struttura presso altri enti e di *fund raising*;
- il Presidente, che ha la legale rappresentanza della Fondazione, cura le relazioni con enti, istituzioni, imprese pubbliche e private e altri organismi, presiede il Consiglio Direttivo, il Collegio dei Partecipanti e l’Assemblea;

- il Vice Presidente, che sostituisce il Presidente, con tutti i poteri e le prerogative di quest'ultimo, in ogni caso di impedimento o assenza dello stesso;
- il Collegio dei partecipanti, che comprende le singole associazioni che hanno costituito tra loro l'associazione di secondo livello "Il Tavolo della 2"; in una seconda fase potrà allargarsi ad altre associazioni, gruppi spontanei, enti che contribuiranno in modi diversi alla vita della Fondazione ed alla realizzazione dei suoi scopi, mediante apporti di natura ideale od intellettuale, contributi in denaro, annuali o pluriennali, con le modalità e in misura non inferiore a quella stabilita dal Consiglio Direttivo;
- il Consiglio di Indirizzo e controllo, che esercita il controllo annuale delle attività della Fondazione in relazione al perseguimento degli scopi statutari e garantisce il necessario coordinamento tra la Fondazione ed il Consiglio Comunale; ne sono membri l'Assessore *pro tempore* allo sviluppo delle periferie, il Presidente della Circoscrizione 2 del Comune di Torino ed il coordinatore della Circoscrizione n. 2. competente per materia;
- lo *staff* tecnico-amministrativo, che mette insieme capacità imprenditoriali, amministrative, attenzione all'accoglienza ed all'ascolto dei bisogni della gente, capacità di promuovere iniziative sociali, di gestire i conflitti, di fare lavoro di rete ed animazione della comunità locale.

I partner

- Fondazione Cascina Roccafranca;
- Singole associazioni costitutive dell'Associazione "Il Tavolo della 2";
- Città di Torino con il programma di rigenerazione urbana;
- Organizzazioni aderenti al Programma europeo Urban II.

Il patrimonio gestito

La cascina, che era in stato di avanzato abbandono da molti anni, è stata oggetto di un importante intervento di riqualificazione iniziato nel 2004, che permette oggi di restituire agli abitanti del quartiere una struttura pubblica di 2500 mq, completamente ristrutturata, all'interno della quale i cittadini si incontrano, svolgono attività, sviluppano progetti, vivono momenti di socialità.

Nel progetto di ristrutturazione - realizzato con criteri di sostenibilità ambientale - la valorizzazione delle caratteristiche architettoniche storiche dell'edificio si è felicemente fusa con l'utilizzo di soluzioni tecnologiche e formali contemporanee capaci di garantire individualità e qualità al luogo. Uno spazio "altro" rispetto all'ambiente urbano circostante, un luogo circoscritto e protetto, ma al contempo aperto alla vita attuale e futura del quartiere.

Gli investimenti

Il progetto rientra nel **Programma d'Iniziativa Comunitaria (PIC) URBAN II Mirafiori Nord**, che finanzia interventi volti a rilanciare lo sviluppo e a migliorare la qualità della vita e dell'ambiente nel quartiere Mirafiori Nord. In particolare, il progetto rientra nell'asse verde, finalizzato a raggiungere gli obiettivi di:

- riqualificazione dell'ambiente fisico;
- valorizzazione delle aree verdi e sportive esistenti per la creazione di spazi pubblici e percorsi urbani;
- promozione di uno sviluppo sostenibile come elemento di distinzione del quartiere.

Il *budget* del programma europeo ammonta complessivamente a 28.450.000 euro. La provenienza di tali fondi è mista; i contributi principali provengono dal Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), per 10.730.000 euro e dal Ministero delle Infrastrutture per 9.380.000 euro.

A questi finanziamenti si aggiungono quelli delle Regione, del Comune e di altri *partner* pubblici e privati. Inoltre, esiste un programma complementare, con un finanziamento che ammonta a oltre 15.000.000 euro, finanziati localmente e destinati a rafforzare gli interventi di riqualificazione, principalmente nelle aree di residenza pubblica.

Risultati

Cascina Roccafranca è, in questo momento e per le sue potenziali caratteristiche, uno spazio unico nella città e nella provincia di Torino, per il quale si può pensare ad un bacino di utenza che comprenda, oltre alla Circoscrizione 2, l'intera città di Torino ed alcuni Comuni della cintura confinanti.

Questo induce a pensarla come un polo di attrazione che avanza dal centro alla periferia della città, proponendo percorsi diversi da quelli che solitamente attraggono i cittadini verso il centro.

Dal progetto hanno tratto, infine, ispirazione altre due iniziative di integrazione sociale a livello locale. La prima è rappresentata da un partenariato economico con la Fondazione Hassan II per i cittadini marocchini residenti all'estero, che ha portato alla creazione di una scuola di arabo per bambini di origine maghrebina. In collaborazione con il Progetto Donna di Torino, le autorità locali hanno, inoltre, istituito corsi per l'insegnamento della lingua italiana per donne immigrate.

4.3 Consorzio Sviluppo e Legalità - Sicilia

Ente promotore: *Consorzio Sviluppo e Legalità*

Territorio: *Provincia di Palermo - Regione Sicilia*

Contatti: *www.sviluppolegalità.it*

L'avvio

Il *Progetto Sviluppo e Legalità*, esperienza pilota sull'uso sociale dei beni confiscati alla mafia, ha avvio il 30 maggio 2000, sotto l'egida della Prefettura di Palermo, quando, in seguito all'emissione da parte dell'Autorità giudiziaria di provvedimenti definitivi di confisca di terreni agricoli e fabbricati rurali appartenuti ai capi del clan dei "corleonesi", amministratori di diversa appartenenza politica decidono di far fronte comune.

Nasce, dunque, il *Consorzio Sviluppo e Legalità*, associazione di otto Comuni della Provincia di Palermo (Altofonte, Camporeale, Corleone, Monreale, Piana degli Albanesi, Roccamena, San Cipirello, San Giuseppe Jato), che ha come scopo l'amministrazione comune, per finalità sociali, diretta o mediante la concessione a titolo gratuito a cooperative di giovani, di beni confiscati alla criminalità mafiosa.

L'iniziativa si sviluppa nell'area della Provincia di Palermo, nell'Alto Belice corleonese; si tratta di un contesto territoriale il cui sviluppo socio-economico è stato negativamente condizionato dalla forte presenza della criminalità mafiosa, che per diversi anni ne ha governato le sorti, producendo notevoli danni sociali e mortificandone le enormi potenzialità di sviluppo per le risorse naturali, paesaggistiche e culturali presenti.

L'idea di fondo del Progetto è di promuovere, nell'ambito di territori ad alta densità mafiosa, una sana cultura imprenditoriale, in particolare presso i giovani disoccupati locali, nell'ottica di prevenire e recuperare condizioni di disagio ed emarginazione sociale e, nel contempo, creare nuove opportunità di lavoro, attraverso la costituzione di cooperative sociali incaricate di gestire direttamente i beni confiscati assegnati loro dal Consorzio.

Caratteristiche dell'iniziativa

Attraverso l'impiego dei beni confiscati alla mafia nei Comuni del Consorzio, il Progetto si propone di sviluppare una serie di filiere produttive nel settore agro-alimentare, di tipo biologico e di alta qualità, da collocare in segmenti di mercato altamente redditizi. Parallelamente, il Progetto punta alla creazione di una rete agrituristica, in grado di offrire ai turisti la possibilità di fruire anche di beni ambientali.

Sul piano sociale, il disegno strategico punta ad obiettivi di integrazione di soggetti economicamente deboli e di contrasto alla criminalità organizzata, mediante la promozione di una imprenditoria sana e pulita, che attraverso lo sfruttamento dei beni confiscati possa generare iniziative concrete e durature di recupero del territorio, nel segno della legalità e finalizzate alla creazione di nuovi posti di lavoro, a favore soprattutto di giovani disoccupati.

Il Progetto rappresenta, inoltre, un'esperienza pilota in materia di applicazione della legge sull'uso sociale dei beni confiscati, in quanto oltre a costituire una concreta sfida alla criminalità organizzata, concorre a modificare in chiave positiva l'assetto produttivo ed occupazionale delle aree dei Comuni coinvolti. Si tratta di un approccio antimafia che coniuga l'azione repressiva condotta nelle aule di giustizia alla creazione di opportunità che concorrono a contrastare le forme di disagio sociali, linfa vitale della criminalità organizzata; un approccio, dunque, che coniuga legalità e sviluppo.

In altri termini, l'iniziativa vuole dimostrare che ciò che la mafia ha sottratto alla collettività, col sopruso e con la forza dell'intimidazione, può essere restituito alla società civile e può promuovere una nuova cultura imprenditoriale tra i disoccupati del territorio, prevenendo e recuperando condizioni di disagio e di emarginazione; nel contempo, si intende riscattare e dare un nuovo "marchio di legalità" ad un territorio sofferto, promuovendone lo sviluppo e favorendo la crescita delle comunità che lo costituiscono, attraverso la condivisione dell'iniziativa.

In sintesi, gli obiettivi specifici del Progetto sono:

- 1) recuperare il patrimonio confiscato a “Cosa nostra”, costituito da terreni agricoli inutilizzati ed in stato di totale abbandono, per la mancanza di una gestione efficace ed economica durante la fase del sequestro e della confisca;
- 2) creare, mediante selezione pubblica aperta ai giovani disoccupati del territorio, cooperative sociali, prevenendo e recuperando condizioni di disagio e di emarginazione, nell’ottica di generare una imprenditoria sana e pulita, che attraverso lo sfruttamento dei beni confiscati possa produrre iniziative concrete e durature di recupero del territorio alla legalità e, sul piano produttivo, possa dar vita ad un sistema di produzioni biologiche e di qualità;
- 3) realizzare attività volte a diffondere la cultura della legalità in un contesto territoriale difficile.

Sistema di gestione

Il Consorzio, costituito ai sensi dell’articolo 31 del D.Lgs. 267/2000, è dotato di autonomia gestionale e di personalità giuridica di diritto pubblico. In tal modo, dispone di un assetto organizzativo, informato a criteri di funzionalità ed economicità di gestione, volto a rendere effettivo l’esercizio di una funzione imposta dalla legge, ossia utilizzare i beni confiscati alla mafia ed assegnati ai Comuni: funzione che assai spesso le Municipalità, per mancanza di fondi, non sono in grado di esercitare.

In altri termini, attraverso la forma associativa prescelta, i Comuni hanno la possibilità di gestire, in maniera integrata, coordinata ed armonica, l’intero patrimonio confiscato a “Cosa nostra”; nel contempo, è stato possibile acquisire un patrimonio immobiliare, tale da giustificare la creazione di nuove iniziative imprenditoriali portate avanti da giovani disoccupati che si possano sostenere in maniera autonoma.

Il luogo istituzionale, ove le comunità locali esprimono diretta rappresentanza, è l’Assemblea, organo del Consorzio dotato di autonomia organizzativa, cui spetta l’onere di determinare gli indirizzi funzionali al conseguimento dei compiti statutari e controllare l’attività degli organi consortili. L’Assemblea è composta dai Sindaci dei Comuni aderenti al Consorzio e la Presidenza è assunta a rotazione annualmente da ciascuno di essi.

Tra i compiti dell'Assemblea ricorre l'elezione del Consiglio di Amministrazione del Consorzio, organo di indirizzo e controllo politico delle attività di amministrazione dell'Ente. Esso si compone di tre consiglieri, di cui uno designato dalla Prefettura di Palermo.

Sul piano organizzativo, la struttura del Consorzio prevede la figura di un direttore, che sovrintende alla gestione delle attività della struttura burocratica, suddivisa in tre servizi, ossia amministrativo, finanziario e tecnico, al cui vertice è posto un responsabile.

Il Consorzio si avvale, quale ordinaria soluzione organizzativa, di uffici, servizi, professionalità e dipendenti degli Enti locali associati, acquisendone la disponibilità a fronte di apposite convenzioni. Rientrano nella competenza dei responsabili dei servizi tutti i compiti di attuazione degli obiettivi e dei programmi definiti con gli atti di indirizzo adottati dall'Assemblea o dal Consiglio di Amministrazione.

I partner

Data la rilevanza socio-economica dell'iniziativa nonché la sua particolare complessità, la Prefettura di Palermo ha coinvolto in questa esperienza sin dall'inizio - attraverso la sottoscrizione della "Carta degli Impegni" - anche due società a capitale pubblico, quali *Italia Lavoro S.p.A.* ed il *Consorzio Sudgest* nonché l'*Associazione Libera* di Don Luigi Ciotti, *network* che raccoglie oggi oltre 1500 associazioni impegnate nella lotta contro la mafia. L'idea di fondo era che questi soggetti potessero mettere a disposizione le rispettive competenze e dare un supporto in termini sia di immagine che di contenuti.

In particolare, *Italia Lavoro S.p.A.* è impegnata nelle azioni di selezione, formazione, tutoraggio, trasferimento di conoscenze ed accompagnamento alla professionalizzazione dei giovani delle cooperative alle quali il Consorzio affida i propri beni per la loro gestione.

Il *Consorzio Sudgest*, con il supporto di *Libera*, ha predisposto il primo progetto di sviluppo dei beni per consentirne il recupero ed il riutilizzo in chiave economica ed occupazionale ed ha definito le condizioni imprenditoriali per la loro gestione.

Infine, l'*Associazione Libera* ha il compito di svolgere attività di informazione sul Progetto e di promozione culturale sul territorio, mediante l'organizzazione di campi di volontariato, di incontri e conferenze, allo scopo di far emergere i soggetti interessati alla costituzione delle cooperative sociali.

Come ben noto, infatti, *Libera* coordina, nell'ambito del *Progetto Libera Terra*, altrettante esperienze, su tutto il territorio nazionale, di gestione sociale di terre confiscate alle mafie, affidate a cooperative di giovani.

Il patrimonio gestito

Il Consorzio Sviluppo e Legalità gestisce per conto dei Comuni soci un patrimonio costituito da circa settecento ettari di terreni agricoli e da fabbricati rurali confiscati alla criminalità organizzata ed assegnati al Consorzio in condizioni di abbandono. Oggi questi beni sono stati affidati in gestione a Cooperative di giovani disoccupati che svolgono attività di impresa agricola ed attività sociale.

I territori interessati sono: Altofonte, Camporeale, Corleone, Monreale, Piana degli Albanesi, Roccamena, San Cipirello e San Giuseppe Jato.

Gli investimenti

Un ruolo decisivo per l'attuazione del Progetto nel suo complesso è stato assolto dal Ministero dell'Interno - Dipartimento della Pubblica Sicurezza, gestore del *Programma Operativo Nazionale Sicurezza per lo sviluppo del Mezzogiorno d'Italia - 2000/2006*. Il Programma è cofinanziato dall'Unione Europea che il 01/10/2001 ha assunto l'iniziativa a "progetto pilota" e ne ha finanziato la realizzazione, investendo risorse economiche che stanno portando nel territorio sviluppo e occupazione. Nello specifico, nel periodo 2000/2006 il Ministero ha investito nel Progetto un importo pari a circa euro 3.778.389, di cui euro 3.048.519 di *Fondi FESR* ed euro 729.870 di *Fondi FSE*.

Lo stesso Ministero ha finanziato al Consorzio ulteriori iniziative di recupero di beni confiscati alla mafia nell'ambito del *Programma Operativo Nazionale Sicurezza per lo sviluppo dell'Obiettivo Convergenza - 2007/2013*, cofinanziato dall'Unione Europea. I nuovi investimenti ammontano ad euro 3.548.200 di *Fondi FESR*.

Inoltre, la Regione Sicilia ha investito nel Progetto risorse pari ad euro 1.515.000, attraverso i *Fondi dell'APQ "Carlo Alberto Dalla Chiesa"*.

Risultati

Ad oggi, grazie all'azione coordinata di Sindaci appartenenti a forze politiche diverse, della Prefettura di Palermo, delle Forze dell'ordine, dei *partner* del Progetto, dei giovani delle cooperative e, soprattutto, del Ministero

dell'Interno - Dipartimento della Pubblica Sicurezza, che ha investito rilevanti risorse nell'iniziativa, tutto il patrimonio confiscato a "Cosa nostra" - si parla di boss di primo piano come Totò Riina, Bernardo Provenzano, Giovanni Brusca, etc. - ed assegnato al Consorzio, viene utilizzato per finalità produttive e sociali.

Beni che per lungo tempo risultavano immobili sono stati recuperati e trasformati in strutture produttive, reimmesse nel circuito dell'economia legale ed affidate in gestione a quattro cooperative sociali di giovani: *Placido Rizzotto Libera Terra*, *Lavoro e non solo*, *Elios*, *Pio La Torre Libera Terra*.

In queste strutture e sui 700 ettari di terre confiscate alla mafia ad oggi lavorano circa 100 persone, tra soci delle cooperative e l'indotto che si è creato nel territorio.

Grazie a questo impegno, nelle terre confiscate alla mafia si produce pasta, vino, miele, pomodori, meloni, ceci e lenticchie, conserve ed altri prodotti biologici di elevatissima qualità, trasformati negli impianti, che è possibile inoltre degustare i prodotti nei centri agrituristici.

Parallelamente alle attività produttive, un ulteriore impegno del Progetto riguarda la dimensione della commercializzazione e distribuzione dei prodotti provenienti dalle terre confiscate, che si svolge su scala nazionale, sia nei grandi ipermercati, che nelle piccole botteghe locali.

Trasformare il grano in pasta e l'uva in vino, confezionare i legumi e le conserve, vendere i meloni, ha dato la possibilità di immettere sul mercato, oltre al prodotto, un forte messaggio: "si può creare ricchezza dalle terre liberate dalla mafia". Ricchezza pulita, che ha innescato un circolo economico virtuoso, in continua e rapida espansione, e che rappresenta per comunità segnate dalla presenza mafiosa un concreto segnale della riaffermazione dell'autorità dello Stato; questo, infatti, attraverso la creazione di nuove condizioni di sviluppo, ha rafforzato in modo decisivo il senso di sicurezza.

Cooperativa Placido Rizzotto - Libera Terra

Nata nel novembre 2001, è la prima cooperativa di giovani costituita per la gestione delle terre confiscate alla mafia site nel territorio dei Comuni del *Consorzio Sviluppo e Legalità*, ove effettua l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, creando opportunità occupazionali ed ispirandosi ai principi della solidarietà e della legalità. Il percorso ha inizio nel luglio 2001, con la pubblicazione di un bando per la selezione di 15 giovani disoccupati ai fini della costituzione di una cooperativa per la gestione delle terre confiscate del *Consorzio Sviluppo e Legalità*. Dopo 3 mesi di intenso percorso formativo, coordinato da *Italia Lavoro* e dall'*Associazione Libera*, la nuova Cooperativa inizia la coltivazione dei terreni confiscati a boss della mafia; vengono rimessi in marcia i trattori confiscati ad alcuni prestanome di Riina e parallelamente viene attivata la sede operativa.

Da allora, le attività produttive della Cooperativa sono notevolmente cresciute, pur rimanendo fedeli alle tradizionali e storiche scelte colturali dell'entroterra palermitano: tutte le colture sono eseguite completamente in asciutto e si basano sulla rotazione quinquennale di grano duro, leguminose da granella (ceci, lenticchie, cicerchie), melone o pomodoro, etc.. Inoltre, la zona in cui opera la Cooperativa Placido Rizzotto - l'Alto Belice Corleonese - è particolarmente vocata per la produzione di uva da vino. Tutti i vigneti della cooperativa ricadono nel territorio della D.O.C. di Monreale e, grazie all'aiuto di Slow Food, stanno lentamente tornando produttivi.

In ultimo, la Cooperativa gestisce anche:

- *l'Agriturismo Portella della Ginestra*, struttura sita in Monreale, in luoghi di particolare rilievo paesaggistico, naturalistico e storico, comprendente una unità ristorazione per 100 coperti, 3 camere per 9 posti letto predisposte anche per portatori di *handicap* con servizi annessi e circondata da 360.000 mq di terreno (investimento pari ad euro 404.260,43);
- *il Centro Ippico Giuseppe Di Matteo*, collocato a pochi passi dal Centro agrituristico "Portella della Ginestra" ospita ad oggi circa 20 cavalli e comprende un locale destinato alle stalle, un altro ad uffici e servizi, 3 recinti per ospitare cavalli, un quadrato ed un anello per attività di maneggio (investimento pari ad euro 218.874,30);
- *la Cantina Cento Passi*, sita in San Cipirello (PA), in un'area estesa 17 mila metri quadri e circondata da altri 6 ettari di terreno, destinata alla trasformazione di uve di alta qualità, bianche (Chardonnay, Catarrat-

to, Grillo) e rosse (Nero d'Avola, Syrah, Merlot, Cabernet Sauvignon, Perricone) prodotte nei vigneti del Consorzio Sviluppo e Legalità; la cantina ha una capacità di 2100 ettolitri, per una produzione finale di circa 350.000 bottiglie l'anno (investimento pari ad euro 425.933,82).

Cooperativa Pio la Torre - Libera Terra

La Cooperativa Pio La Torre - Libera Terra nasce il 22 giugno 2007 su impulso di un gruppo di giovani selezionati tramite bando pubblico promosso dal *Consorzio Sviluppo e Legalità*, in collaborazione con l'*Associazione Libera, Italia Lavoro* e sotto l'egida della Prefettura di Palermo.

È una Cooperativa sociale di tipo B, impegnata nell'ambito dell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, che gestisce circa 100 ettari di terreni confiscati alla mafia, collocati nel territorio dei comuni di Piana degli Albanesi, Corleone, San Giuseppe Jato, San Cipirello, Monreale, Altofonte e Roccamena.

Le coltivazioni sono gestite secondo il metodo di produzione biologica, al fine di produrre in modo sano, genuino, rispettando l'ecosistema, la biodiversità e salvaguardando la fertilità chimica-fisica-biologica del suolo.

Altra attività è rappresentata dalla gestione dell'*Agriturismo Terre di Corleone*, sito in Corleone - C.da Drago e realizzato su un'area confiscata a Salvatore Riina. La struttura, circondata da 40.000 mq di terreno - anche essi confiscati alla mafia - comprende una unità ristorazione per 90 coperti, con annesso spazio vendita dei prodotti aziendali, un'unità alloggio costituita da quattro camere per 12 posti letto, predisposte anche per portatori di *handicap* con servizi annessi, un parco giochi per bambini, un campo polifunzionale e un campo di bocce. L'importo dell'investimento è pari ad euro 606.291,55.

Cooperativa Lavoro e non solo

La Cooperativa nasce dal progetto associativo di *Arci Sicilia* e dal febbraio 2000 gestisce terreni agricoli e strutture confiscati alla mafia, assegnati dal *Consorzio Sviluppo e Legalità*. L'attuale compagine sociale della cooperativa è composta da 13 soci (di cui 5 cosiddetti svantaggiati L. 381/91 e 3 soci sovventori).

Sui terreni gestiti vengono prodotti, secondo il regime biologico: grano duro, ceci, lenticchie, pomodori, melanzane, peperoni, uva, fichidindia, mandorle ed olive.

Questi prodotti vengono poi trasformati in: pasta, semola per pizza e pane, passata di pomodoro, sughi pronti, caponate, antipasti di peperoni, marmellata di fichidindia, vino bianco e rosso. La commercializzazione dei prodotti avviene su scala nazionale, attraverso la rete delle “botteghe del mondo”, i Gruppi di Acquisto Solidali, le Associazioni, la grande distribuzione del mondo COOP.

La Cooperativa gestisce, inoltre, un laboratorio per il confezionamento dei legumi, sito in Corleone - C.da Drago, realizzato su un'area confiscata a Salvatore Riina e destinato a confezionare i legumi prodotti nelle terre del Consorzio confiscate alla mafia e gestite dalle Cooperative di giovani (investimento pari ad euro 269.991,66).

Cooperativa Elios

La cooperativa si costituisce nel 1998 con l'obiettivo di creare un progetto di utilità sociale per la realizzazione di una comunità alloggio per tossicodipendenti. Grazie alla collaborazione con altre cooperative locali, nel 1999 viene in possesso di una villetta di 135 metri quadri, sita nel territorio di C.da Dammusi a pochi chilometri dal paese di San Giuseppe Jato. Il proprietario era Vito Brusca, condannato con vari ergastoli per omicidi di stampo mafioso.

Nell'aprile dello stesso anno, il progetto di accoglienza viene riconvertito per accogliere minori a rischio di devianza dietro invio diretto del tribunale per i Minorenni di Palermo; ad oggi la Comunità Alloggio Elios accoglie n.10 minori della fascia di età compresa tra i 12/18 anni di sesso maschile.

Nel corso degli anni, la Cooperativa ha inoltre avviato numerosi interventi di prevenzione presso le Scuole medie di San Giuseppe Jato e Camporeale.

Prospettive di sviluppo

Il Consorzio Sviluppo e Legalità ha in cantiere lo sviluppo di nuove progettazioni, che sono parte del disegno strategico complessivo, finalizzato alla promozione di iniziative imprenditoriali che, attraverso lo sfruttamento di beni confiscati alla mafia, mirano all'integrazione di soggetti economicamente deboli ed al contrasto alla criminalità organizzata.

Segue una breve descrizione dei cantieri in corso.

La Bottega dei Sapori

In un immobile confiscato a Bernardo Provenzano, ubicato in Via Colletti nel centro storico di Corleone, sorgerà La Bottega dei Sapori, un luogo aperto a tutti, dove poter degustare ed acquistare i prodotti provenienti dalle terre del Consorzio, sottratte dallo Stato ai boss.

Nei locali saranno, inoltre, ricavati uno spazio destinato ad incontri e dibattiti ed anche una piccola libreria in cui saranno esposti testi sulle mafie; un luogo, dunque, dove esercitare la memoria e costruire collettivamente l'impegno civico.

Il centro aziendale Don Tommaso

Il progetto prevede il recupero e la riqualificazione di un fabbricato rurale e della vasca annessa, sottoposti a provvedimento di confisca definitiva da parte dell'autorità giudiziaria ed assegnati dal Consorzio Sviluppo e Legalità alla Cooperativa Placido Rizzotto - Libera Terra.

I locali saranno adibiti a centro di degustazione dei prodotti biologici di alta qualità come vini, pasta, legumi, olio, pomodoro, etc.; sarà, inoltre, realizzato un fabbricato destinato a ricevere e conservare le materie prime e i prodotti finiti della cantina, già realizzata con fondi a valere sulla programmazione 2000-2006 del PON Sicurezza del Ministero degli Interni.

Il centro aziendale Kaggio

Il complesso aziendale Kaggio, utilizzato negli anni '80 dal clan dei Corleonesi come strumento per il riciclaggio dei soldi sporchi di Cosa nostra, venne confiscato dalla magistratura nel 1996. Nel corso degli anni, il bene è, tuttavia, rimasto abbandonato, alimentando quel luogo comune che vede la mafia come generatrice di occupazione e lo Stato incapace di governare il territorio.

Nell'agosto del 2009 il complesso immobiliare - costituito da tre capannoni, siti in un'area di 15000,00 mq - è stato assegnato al Consorzio Sviluppo e Legalità, che lo ha destinato a Centro aziendale e di sperimentazione al servizio delle attività consortili sui beni confiscati. In particolare, un primo capannone sarà utilizzato come ricovero per le attrezzature agricole delle Cooperative legate al Consorzio; inoltre, i vinificatori in acciaio collocati all'esterno diverranno silos per la conservazione di grano e legumi. Nell'altro capannone verrà allestita un'aula didattica polifunzionale ed un centro sperimentale per la valorizzazione dei prodotti agricoli provenienti dalle terre confiscate

4.4 Distretto Rurale dell'Economia Solidale - Pordenone

Ente promotore: *Cooperativa A.R.C.A e Provincia di Pordenone*

Territorio: *Provincia di Pordenone*

Contatti: *www.arcacoop.it*

L'avvio

Lo strumento del Distretto Rurale è introdotto ufficialmente dalla Legge di Orientamento agricolo, Decreto legislativo in materia di orientamento e modernizzazione del settore agricolo n. 228 del 6 aprile 2001 - in attuazione della Legge di delega del 5 marzo 2001, n. 57 "Disposizioni in materia di apertura e regolazione dei mercati". All'articolo 12 si stabilisce che siano le Regioni a provvedere all'individuazione dei Distretti rurali.

L'espressione "*Distretto di Economia Solidale*" nasce in seguito - nel 2002 - all'interno di un gruppo di lavoro che dà vita alla "*Carta per la Rete Italiana di Economia Solidale - RES Italia*". Tali reti sono volte a creare «*un'economia diversa, basata sulle seguenti caratteristiche: reciprocità, cooperazione, giustizia sociale, rispetto per la persona, rispetto per l'ambiente, partecipazione democratica, impegno dell'economia locale, rapporto attivo con il territorio, disponibilità ad entrare in relazione di rete con le altre esperienze di economia solidale per un percorso comune e impiego degli utili residui per scopi di utilità sociale*».

L'introduzione dei DES nella Carta delle Reti di Economia Solidale viene definita strategica, in quanto i Distretti si configurano quali laboratori di sperimentazione civica, economica e sociale. Con la condivisione sociale della Carta dell'economia Solidale nascono in Italia tanti percorsi partecipativi, che lavorano alla creazione di Reti e Distretti di ES.

In questa nuova ottica il Distretto rappresenta la prima rete di relazioni necessarie ad assicurare gran parte dei bisogni primari e relazionali delle persone; ha la funzione di sostenere lo sviluppo e la diffusione delle buone pratiche in tutto il territorio regionale ed il decollo dei costituenti distretti.

Tra questi, fa da apripista il DRES attivato nella Provincia di Pordenone. L'iniziativa vede l'avvio nel maggio 2007, con la costituzione del *Forum delle fattorie sociali*, che si fa promotore di un percorso di tipo sperimentale, generatore di una rete di cooperative sociali, realtà del terzo settore, alcune aziende agricole, tutte raccolte attorno all'obiettivo comune di dar vita a un nuovo modello di *welfare* locale, che integri le politiche di sviluppo rurale con quelle socio-sanitarie e della ricerca.

Caratteristiche dell'iniziativa

Il DRES realizza un sistema innovativo di *welfare community* in ambito rurale, in cui diventano centrali le risorse interne alla comunità, la partecipazione diretta dei cittadini e le iniziative di governance orientate allo sviluppo ecosostenibile. L'idea strategica attorno a cui opera il DRES è quella di promuovere nell'ambito del distretto politiche sociali d'inclusione, pensate e sviluppate secondo un approccio sistemico, in grado di connettere economia solidale, valorizzazione delle risorse umane, coesione sociale e prassi di cura personalizzate.

Gli obiettivi specifici del DRES sono:

- promuovere progetti per l'accessibilità e le pari opportunità nella logica dell'adozione sociale;
- avviare processi di risanamento sociale e di rigenerazione urbana;
- attivare sul territorio patti socio-educativi;
- dar vita a modelli di "economia a cluster", secondo criteri di responsabilità sociale e ambientale;
- realizzare azioni di ricerca e formazione;
- promuovere i diritti fondamentali delle persone: un abitare dignitoso ed autonomo, socializzazione e relazioni, formazione permanente, creatività, lavoro e autoimprenditorialità sociale.

Il processo progettuale favorisce formule organizzative innovative, che vanno nella direzione di un' "economia di qualità sociale". Le nuove forme di "mix gestionali" mirano al superamento dei meccanismi autoreferenziali dei servizi ed alla creazione di opportunità reali di lavoro per le persone che ne sono escluse; favoriscono connessioni e scambi nel territorio, attraverso l'attivazione di una rete stabile composta da soggetti istituzionali, del privato sociale e del privato *profit* eticamente orientato.

In particolare, il *Forum delle fattorie sociali* - costitutivo del DRES - cerca di promuovere, nella provincia di Pordenone, servizi e strumenti per l'inserimento lavorativo di soggetti deboli, secondo una formula integrata di partecipazione multilivello. Principali obiettivi dell'azione del *Forum* sono:

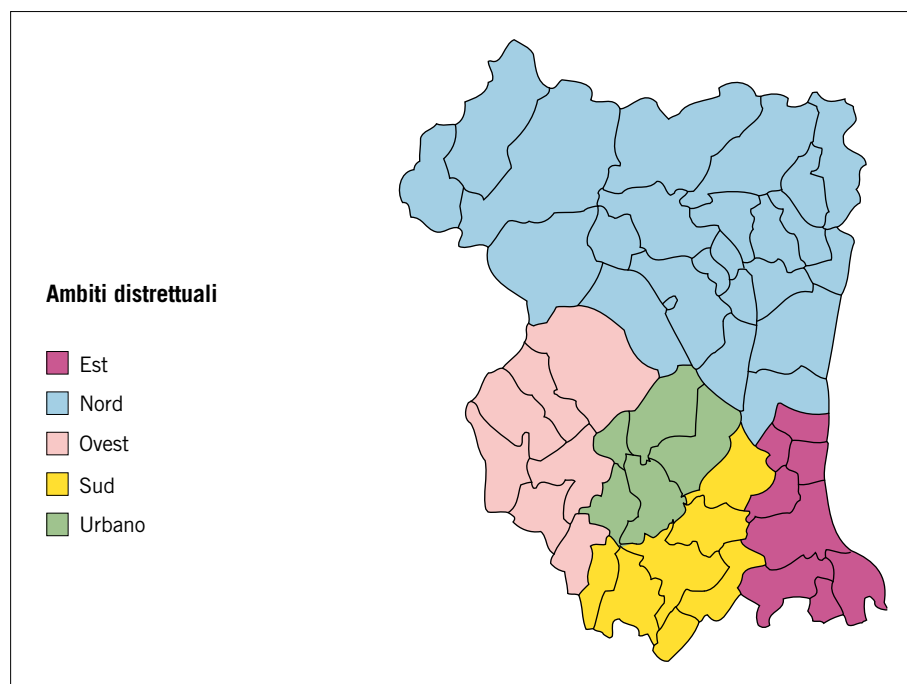
- l'integrazione tra l'attività produttiva agricola e l'offerta di servizi culturali, sociali, educativi, assistenziali, sanitari, formativi e occupazionali, a vantaggio di soggetti deboli, in particolare, disabili, tossicodipendenti, detenuti, anziani, bambini ed adolescenti;

- la promozione di legami forti con il mondo del consumo critico e con i gruppi di acquisto solidale;
- lo sviluppo di progetti di ricerca, sperimentazione e diffusione di innovazioni, atti a favorire lo sviluppo sostenibile nelle aree rurali nonché a diffondere modelli d'uso e di valorizzazione delle risorse produttive, ambientali e culturali delle aree rurali, mediante le quali soggetti con bisogni e risorse diversificate trovino risposte di qualità alle proprie esigenze;
- la sperimentazione di nuove forme di “abitare sociale”.

Sistema di gestione

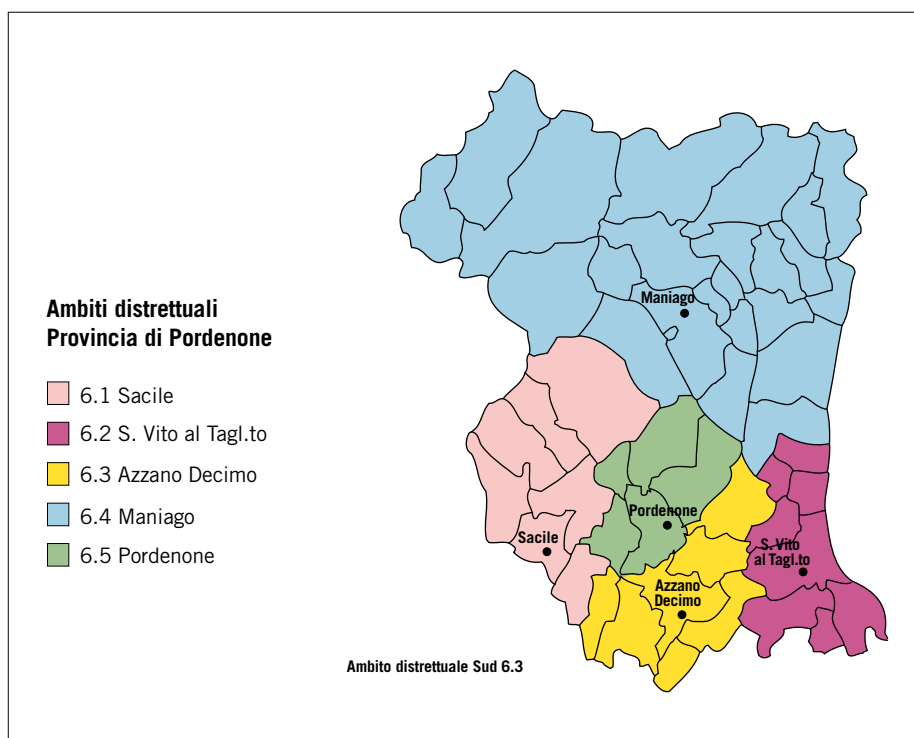
La Provincia di Pordenone è divisa in 5 Ambiti distrettuali, ciascuno facente capo ad un Distretto Sanitario, che vede nel Piano di Zona di Ambito lo strumento della pianificazione ed organizzazione del sistema territoriale delle politiche sociali e dei servizi alla persona. Ogni Piano di Zona si sviluppa per macroaree - anziani, adulti e disagio/svantaggio, minori giovani e famiglie, disabilità - e definisce azioni progettuali volte all'erogazione di risposte coerenti con i bisogni della popolazione.

Mappa n. 1 - Ambiti Distrettuali della Provincia di Pordenone



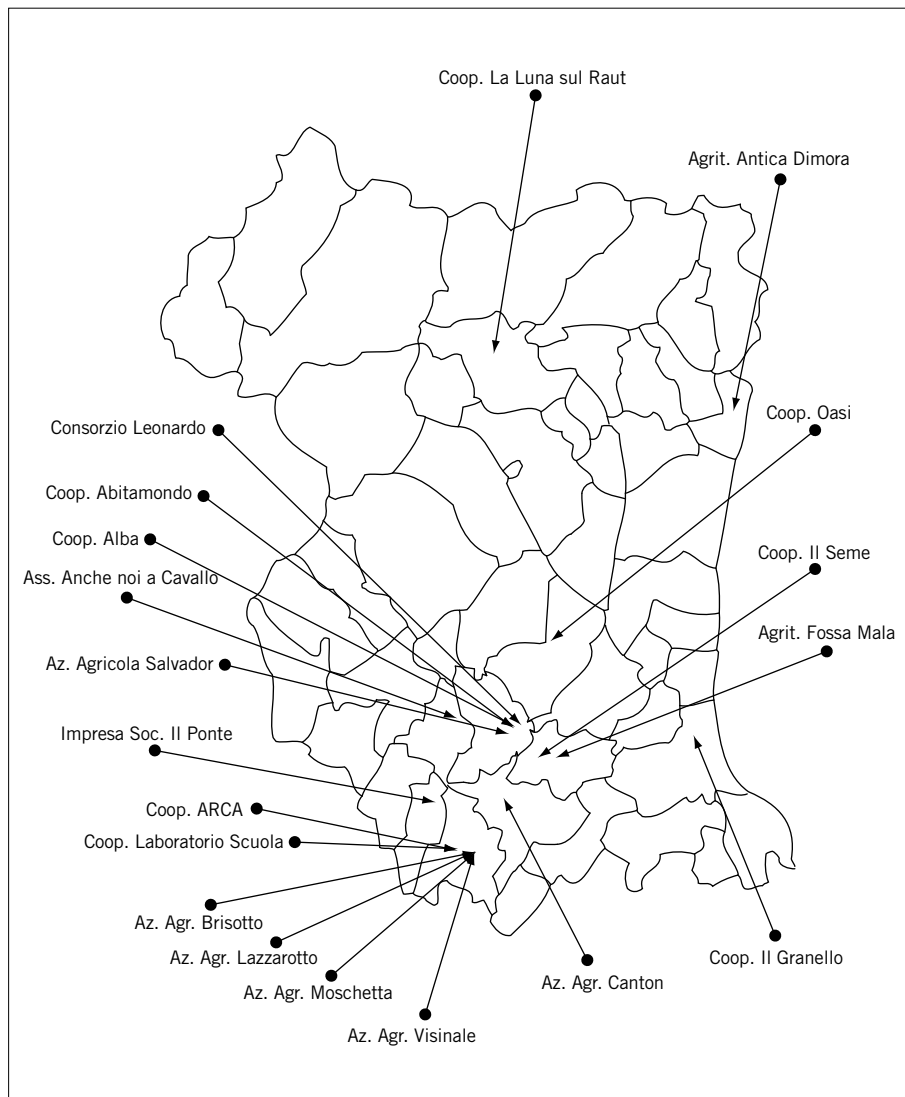
Il progetto *DRES* nasce con la *Cooperativa ARCA* nell'Ambito distrettuale Sud, che comprende 7 Comuni di medie dimensioni con economia di tipo rurale e caratterizzati da un vivace tessuto sociale, ricco di associazioni. L'estensione territoriale del Distretto coincide con quella dell'Ambito Socio assistenziale 6.3 - Ambito Sud Provincia Pn -, nell'idea che il *DRES* concorra a tutti gli effetti alla realizzazione del Sistema integrato dei servizi sociali, alla promozione dei processi di inclusione e allo sviluppo dei servizi alla persona.

Mappa n. 2 - Ambito Distrettuale del *DRES* "Azzano Decimo"



La capacità di muovere sinergicamente piccole economie si concretizza nella dimensione di una comunità rurale, che recupera i valori di solidarietà e cooperazione, per tradurli in risorse finalizzate alla promozione di percorsi di inclusione socio-lavorativa, a favore di persone altrimenti escluse dal mondo del lavoro, (che richiedono idonei strumenti per lo sviluppo di competenze specifiche) in grado di restituire loro un ruolo attivo e partecipativo.

Mappa n. 3 - Le Fattorie sociali collegate



I partner

- Regione Friuli Venezia Giulia;
- Provincia di Pordenone - Servizio Politiche Europee e Servizio Programmazione Sociale, con funzione di leader *partner* e coordinamento territoriale scientifico, attivazione e monitoraggio delle sperimentazioni, valorizzazione della cultura del territorio;

- Azienda per i Servizi Sanitari n. 6 “Friuli Occidentale”, che svolge un ruolo di supporto alla sperimentazione di processi terapeutici finalizzati al recupero delle competenze sociali delle persone svantaggiate;
- Cooperativa sociale A.R.C.A., che offre servizi educativi e riabilitativi di *pet therapy* a minori, anziani e soggetti svantaggiati;
- 7 cooperative e 9 aziende agricole;
- Istituto Nazionale di Economia Agraria INEA FVG, per l'attività di ricerca di base propedeutica allo sviluppo dell'economia agraria del territorio;
- IAL LFVG - Agenzia di Formazione Pordenone, per l'attività di individuazione di contenuti aggiuntivi per il miglioramento delle competenze degli operatori impegnati nell'attività di sperimentazione;
- Università degli Studi di Udine - Dipartimento di Scienze Animali, per attività di sperimentazione di percorsi terapeutici con *pet therapy* in ambiente rurale.

Le azioni che i vari *partner* condividono nell'ambito del DRES si configurano come un “sistema economico distrettuale multifiliera”, in una struttura reticolare del paesaggio (reti informali, istituzionali, sociosanitarie, economiche e del privato sociale) che integra:

- i processi di inclusione socio-occupazionale rivolti a soggetti deboli;
- la produzione di beni e servizi alla persona;
- le azioni di rete tra i diversi attori.

Il patrimonio gestito

All'interno delle reti attivate nel DRES circolano beni e servizi di natura materiale ed immateriale: si tratta di un patrimonio che va ben al di là della dimensione economica, in quanto composto da “beni collettivi”, condivisi da tutta la comunità.

Il paesaggio rurale, le relazioni tra persone, i prodotti agricoli sono ricchezze del patrimonio culturale della comunità di appartenenza; sono, in altri termini, beni relazionali, frutto della interconnessione e degli scambi multilivello tra tutti i *partner* che aderiscono all'iniziativa.

Gli investimenti

Il DRES è inquadrato all'interno dei Programmi di Sviluppo Rurale e del FERS, nonché delle politiche sociali del Piano triennale a cui fanno capo

le fattorie sociali che operano su tutto il territorio del Friuli Venezia Giulia (cfr Mappa n. 3).

Il progetto rientra in uno dei due obiettivi dell'Asse III del PSR "*mantenimento e creazione di nuove opportunità occupazionali e di reddito in aree rurali*", con riferimenti espliciti ai nuovi orientamenti CE circa la priorità vincolante della "*creazione di opportunità di lavoro e delle condizioni per la crescita*" e nell'azione-chiave così definita: "*realizzazione di attività formative e informative, rivolte agli operatori economici che diversificano verso forme di agricoltura sociale, con lo scopo di sviluppare le loro competenze e la loro capacità di migliorare la loro presenza sul mercato dei servizi forniti dall'agricoltura sociale*".

La Regione Friuli Venezia Giulia e la provincia di Pordenone sono inoltre impegnate in un percorso volto al riconoscimento legislativo delle Fattorie sociali ed all'individuazione di nuove forme di finanziamento (ad esempio, il "Fondo provinciale disabili", previsto all'interno del Piano triennale disabilità della provincia di Pordenone).

Il DRES utilizza, inoltre, i finanziamenti messi a bando per le cooperative di tipo B attraverso i GAL (Gruppo di Azione Locale) nei Programmi interreg e leader.

Un contributo importante è stato dato, infine, dalla Banca di Credito Cooperativo di Pordenone che ha cofinanziato il progetto di pet therapy della cooperativa Arca, capofila del DRES di Azzano Decimo.

Risultati

Il percorso del DRES, avviato nel 2008, porta alla nascita di una rete di comunità fra aziende agricole e realtà del terzo settore, nel quadro di un sistema solidale che, oltre a promuovere processi di inclusione sociale e socio lavorativa, supporta nuove economie relazionali orientate allo sviluppo di distretti rurali di economia solidale.

La fattoria sociale viene, dunque, a costituire un'impresa economicamente e finanziariamente sostenibile, che svolge attività produttiva in modo integrato, attraverso l'offerta di servizi culturali, educativi, assistenziali, formativi e occupazionali.

In particolare, i risultati raggiunti ad oggi testimoniano:

- l'incremento dei percorsi di inclusione sociale e socio lavorativa (+20%);
- l'avvio di forme sperimentali di abitare sociale (abitare in agriturismo, abitare condiviso);
- l'attivazione degli orti sociali di comunità;

- l'individuazione di un logo etico del *DRES* per la vendita dei prodotti delle Fattorie sociali;
- l'avvio di un punto vendita a chilometro zero.

Prospettive di sviluppo

In una fase storico-sociale in cui le comunità sono alla ricerca di risposte a partire dal basso, l'esperienza del *DRES* mette insieme economia, solidarietà, difesa dell'ambiente e qualità della vita costruita sulle relazioni. È un arcipelago di realtà che si organizza con l'obiettivo di attivare circuiti virtuosi di beni ecocompatibili, prodotti in modo equo e solidale.

Tali beni hanno così occasione di rappresentare una vera alternativa produttiva ed una risposta significativa alla crisi economica; essi devono, tuttavia, superare la fase di strutturazione. La possibile forma giuridica, in cui potrebbero evolvere le realtà aderenti al *DRES*, è probabilmente quella dell'impresa sociale, che accolga anche le imprese *profit*, purché coerenti con i criteri della Carta Res (Rete italiana di economia solidale) nazionale.

4.5 Personal Energy Sicilia Srl - Sicilia

Ente promotore: *Oltrenture (Società di Venture Capital Sociale e di Sol.Co. Catania)*

Territorio: *Provincia di Catania*

Contatti: *www.pesicilia.it*

L'avvio

Personal Energy Sicilia nasce nel luglio 2009, con lo scopo di fornire il miglior servizio possibile sul mercato siciliano, contribuendo in maniera determinante a rendere la Regione un esempio nel campo delle politiche energetiche.

La società si fonda sulla partecipazione di due realtà affermate, ossia:

- *Oltrenture*, società di Venture Capital Sociale - prima società italiana di venture capital sociale - è uno strumento finanziario innovativo che si pone come obiettivo il sostegno ad attività sociali, attraverso lo sviluppo di imprese capaci di coniugare sostenibilità economica e valore per la popolazione;

- *Sol.Co. Catania* - Consorzio di cooperative sociali - operante dal 1994 per l'integrazione, la promozione e la garanzia della qualità del lavoro sociale. Il Consorzio conta sulla capacità professionale di 2000 soci e 150 cooperative ramificate sul territorio, che rappresentano il vero motore di sviluppo di *Personal Energy Sicilia*.

Caratteristiche dell'iniziativa

Il *PES* rappresenta un'impresa ad alto valore sociale, impegnata nella promozione del tema dell'energia pulita e rinnovabile sull'intera isola, attraverso l'installazione di impianti fotovoltaici - a breve anche al minieolico - e la realizzazione di attività di formazione.

A fare la differenza con le concorrenti ditte di impiantistica è, in realtà, la composizione della società, partecipata dal Consorzio *Sol.Co.* (oltre 150 cooperative sociali in Sicilia) e da *Oltrenture*. Pertanto, se il core *business* del *PES* è lo sviluppo della *green economy*, la mission sta nel dare opportunità professionali ai soggetti svantaggiati, che fanno riferimento alle cooperative sociali del Consorzio.

Grazie ad un'adeguata formazione, le cooperative dislocate sul territorio costituiscono ad oggi gli installatori preferenziali degli impianti *PES*, aspetto che associa l'importanza della creazione di occupazione a proventi favorevoli per le stesse. La dislocazione su tutto il territorio regionale delle cooperative agevola, oltretutto, la loro funzione commerciale. Inoltre, le stesse hanno dato vita ad un consorzio regionale di scopo denominato "C.C.R.E.A. - *Consorzio della Cooperazione Regionale per l'Ecologia e l'Ambiente*", che di fatto è il fornitore privilegiato di *Personal Energy Sicilia* nonché socio dello stesso attraverso la sottoscrizione di quote societarie.

In sintesi, la strategia del *PES* si articola su tre fronti:

- 1) promuovere la diffusione della cultura del risparmio energetico e, quindi, la quantità di energia prodotta attraverso l'utilizzo del fotovoltaico;
- 2) monitorare in maniera capillare l'intero territorio regionale;
- 3) offrire lavoro qualificato e sviluppo professionale alle categorie più deboli e socialmente disagiate.

I partner

Il *PES* nasce dall'incontro di *Oltrenture* - prima società di venture capital sociale in Italia - e *Sol.co Catania* - consorzio di cooperative sociali

operanti su tutto il territorio regionale dal 1994. Ad essi si aggiunge, inoltre, C.C.R.E.A. - *Consorzio della cooperazione regionale per l'ecologia e l'ambiente*.

Sistema di gestione

L'organizzazione aziendale è articolata attorno alle seguenti aree:

- supporto tecnico, che riguarda l'iter dei sopralluoghi e della gestione del progetto, curato dall'Ufficio Tecnico di Personal Energy e dal Consulente Tecnico di Personal Energy Sicilia, anche in sinergia con eventuali studi tecnici;
- *management* dei materiali, inerente la gestione del magazzino e dell'officina;
- *management* aziendale, relativo all'organizzazione delle attività del *team* commerciale, degli uffici tecnici, degli installatori, dei rapporti con le Banche e con i fornitori;
- commerciale, che garantisce la presenza sul territorio, con funzioni di vendita e partecipa al supporto tecnico con competenza per i sopralluoghi di prima istanza.

Gli investimenti

Il progetto parte da una fase iniziale di finanziamento pari ad oltre 5,5 milioni di euro per il settore elettrico (fotovoltaico e cogenerazione), facenti riferimento alla linea 1.3 del POIN Energia "Interventi a sostegno della produzione di energia da fonti rinnovabili, nell'ambito dell'efficientamento energetico degli edifici e utenze energetiche pubbliche o ad uso pubblico".

Lo sviluppo del *business* prevede il finanziamento dei clienti, attraverso accordi con Banca Agricola Popolare di Ragusa, Banca Popolare Etica e Banca Prossima, ed il capitale sociale versato da parte di tutti i soci.

I risultati

L'installazione di impianti fotovoltaici genera un sensibile aumento percentuale dei tassi di occupazione, stimata - ad un anno di attività - a partire dalla capacità professionale di 2000 soci, facenti capo a più di 150 cooperative ramificate sul territorio, che rappresentano il vero motore di sviluppo di *Personal Energy Sicilia*.

In termini commerciali ed operativi, l'apporto delle stesse cooperative del

Consorzio, radicate in tutte le 9 province siciliane, è determinante per la crescita societaria futura.

Prospettive di sviluppo

In considerazione della forte attenzione verso la *green economy* e l'aumento del mercato del fotovoltaico, soprattutto nella regione Sicilia, è ipotizzabile negli anni a venire una crescita esponenziale di investimenti nel settore, con un conseguente aumento dell'inserimento lavorativo di fasce di popolazione giovane e svantaggiata.

4.6 Polo Lionello Bonfanti - Loppiano (FI)

Ente promotore: *Economia di Comunione S.p.A.*

Territorio: *Burchio Loppiano (FI)*

Contatti: *www.pololionellobonfanti.it*

L'avvio

Economia di Comunione S.p.A. si costituisce il 13 ottobre 2001 con sede in Loppiano, Incisa in Val d'Arno (FI), con l'incarico di seguire la nascita e i primi passi del *Polo Lionello Bonfanti*, il primo polo imprenditoriale italiano di aziende aderenti al progetto *Economia di Comunione*. Una S.p.A. che deve costituire «un'impresa dell'*Economia di Comunione*, operare dentro il mercato, vivere una sana cultura di impresa, produrre beni o servizi in modo efficiente ed economico, con responsabilità rispettando le regole della concorrenza» (Chiara Lubich dalla *Lectio* del 29/01/1999, tenuta all'Università Cattolica di Piacenza, in occasione del conferimento della laurea *honoris causa* in Economia e Commercio).

Il progetto nasce nel 1991, durante un viaggio a San Paolo di Chiara Lubich, fondatrice del *Movimento dei Focolari*. «Avevamo visitato più volte la città di San Paolo in Brasile - racconta la stessa in occasione dell'inaugurazione del Polo Lionello - ma, un giorno del 1991, l'abbiamo vista in quel suo paradosso, che ci ha fortemente impressionato e scandalizzato: una selva di grattacieli, regno dei ricchi, con, attorno, "corona di spine", un'infinità di favelas, regno dei poveri. Una circostanza, un paradosso, attraverso il quale Dio chiamava anche noi a fare qualcosa". Durante il viaggio la Lubich matura l'idea che è necessario vivere e diffondere una nuova cultura, quella del dare e del

condividere, per dare vita ad un progetto che contribuisca a sanare il divario tra ricchi e poveri. Questa cultura del dare, posta alla base anche delle scelte imprenditoriali, può infatti generare un nuovo agire economico che porta le aziende, pur inserite nel mercato, a contribuire alla realizzazione di un mondo più giusto, più equo, più solidale.

Nasce così il progetto *Economia di Comunione*, che si traduce in una grande sfida: quella accettata dai primi soci, che acquistano le azioni dell'EdC S.p.A., realizzando in tal modo una partecipazione diretta all'impresa. Si tratta, infatti, di una società ad "azionariato diffuso" che, con i 5672 soci attuali, testimonia il desiderio di quanti - operai, professionisti, imprenditori, etc. - desiderano essere protagonisti dell'EdC, rendendosi disponibili a trasferirsi con la propria azienda nel Polo, a mettere a disposizione la propria professionalità, a sperimentare un nuovo modo di fare impresa, a vivere un'economia che è comunione, condivisione piena.

Nell'ottobre 2006 viene inaugurato il *Polo Lionello Bonfanti*, dove l'EdC S.p.A. trasferisce la sua sede legale ed operativa; il polo si estende su una superficie di oltre 9000 mq articolati su tre livelli. Tra il 2001 ed il 2006 EDC Spa aumenta il proprio capitale da 185.400,00 a 5 milioni di euro. Le sue azioni sono per l'87% in mano a piccoli azionisti che finanziano 5 dei 7 milioni di euro complessivamente necessari alla costruzione del Polo. Ad oggi sono venti le aziende insediate nel *Polo*, appartenenti a diversi settori (tessile, artigianale, arredo, impiantistico, alimentare, editoria, consulenza fiscale, assicurativa, informatica, aziendale).

Caratteristiche dell'iniziativa

Esemplificativo dell'attività del *Polo Lionello Bonfanti* è l'articolo 36 dello statuto che, coerentemente con l'obiettivo di Economia di Comunione - «concorrere alla realizzazione del *nessun indigente*» -, destina il 30% degli utili ad un fondo speciale di solidarietà per far fronte alle necessità dei poveri.

Ad oggi il progetto coinvolge oltre 800 imprese di produzione e servizio, inserite nel mercato nei cinque continenti, 200 delle quali in Italia. Tali organizzazioni si impegnano a suddividere l'utile in tre parti: una per l'azienda, per il suo sviluppo e sostegno; un'altra per formare "uomini nuovi" e diffondere la "cultura del dare" e della reciprocità; una terza va a costituire un fondo speciale di solidarietà per aiutare le persone svantaggiate, sovvenendo ai bisogni di prima necessità.

Tra le principali attività promosse nel *Polo*, di fondamentale importanza è la formazione rivolta agli imprenditori, la collaborazione con studiosi di economia, le progettualità di rete avviate dalle imprese orientate all'*Economia di Comunione*.

In particolare, gli impegni dell'*EdC S.p.A.* riguardano:

- il mantenimento e l'adeguamento della struttura, in base alle esigenze delle aziende in un rapporto economico costi/benefici;
- la gestione dell'immobile, affinché sia di aiuto alle aziende insediate;
- la promozione del *Polo* in sinergia con le aziende, la cittadella di Loppiano e le zone italiane attraverso le *Commissioni EdC*;
- la gestione aziendale con profitto, anche attraverso lo sviluppo di attività proprie, quali l'agenzia formativa e la convegnistica;
- la ricerca, in un progetto strategico, delle aziende di *EdC S.p.A.* già presenti o di nuovo insediamento.

La *EdC S.p.A.* mette a disposizione spazi e locali con contratti di locazione, offre inoltre forme di affitto temporaneo di uffici attrezzati, di aule di formazione e sale convegni. Organizza eventi e congressi offrendo la gestione integrale del pacchetto, attraverso servizi propri e strutture ricettive convenzionate. Propone alle aziende un'ampia gamma di servizi specializzati avvalendosi di una rete di professionisti qualificati.

Sistema di gestione

Come premesso, l'*EdC S.p.A.* gestisce un'agenzia formativa, struttura accreditata dalla Regione Toscana, che partecipa allo sviluppo locale come co-attore del processo di crescita sociale, economica, civile e culturale. L'agenzia è un interlocutore privilegiato nei rapporti con gli Enti Pubblici ed i vari attori istituzionali nel processo di sviluppo del territorio. In particolare, l'obiettivo che l'*EdC S.p.A.* si propone come Agenzia Formativa, è di contribuire a tale sviluppo, attraverso l'elaborazione e la trasferibilità, nelle varie opportunità, della "cultura del dare".

Sul piano operativo, l'Agenzia partecipa ad una serie di progetti a livello regionale, provinciale, nazionale ed europeo, nell'ambito di programmi per l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro, a sostegno della solidarietà e della gestione dei flussi migratori, a favore della ricerca di modelli e buone pratiche nel campo dell'istruzione e formazione professionale, volti alla promozione dei diritti delle donne nei paesi dove sono più disattesi, nonché

finalizzati allo sviluppo delle imprese presenti al *Polo* nel campo della sicurezza e della qualificazione dei lavoratori.

L'offerta è, pertanto, rivolta ad imprenditori, manager, dipendenti, responsabili di funzioni aziendali in imprese private o enti pubblici, giovani in attesa di impiego qualificato. Le aree didattiche riguardano i temi della sicurezza e dell'ambiente, delle risorse umane, della responsabilità sociale di impresa, del *management* e dell'informatica.

Risultati

Economia di Comunità dà impulso ad un grande movimento culturale: fin dalla sua nascita il progetto attira, infatti, l'attenzione del mondo accademico, in Italia come in vari Paesi del mondo. Numerose sono le tesi di laurea e le pubblicazioni scientifiche, molti i corsi universitari ed i congressi dedicati all'*Economia di Comunità*, alle sue realizzazioni e potenzialità (per alcuni controverse, cfr. S. Latouche) di rivoluzionamento dell'impresa capitalistica.

5. Prime conclusioni

Dall'attività di indagine sul campo, effettuata attraverso la realizzazione di interviste a testimoni qualificati e la conduzione di *focus group*, e dall'analisi comparativa, operata sulla base della disamina e del confronto tra esperienze riconosciute come casi di eccellenza a livello nazionale, è possibile restituire un quadro di riferimento che evidenzia un *set* di elementi conoscitivi e pragmatici, utili a delineare alcuni aspetti rappresentativi del tema oggetto della ricerca.

Emergono, infatti, tratti trasversali alle varie fasi dell'attività d'indagine e ricorrenti nei contenuti espressi dai molteplici attori interpellati sul tema delle pratiche di collaborazione tra *profit*, non *profit* e Pubblica Amministrazione. Tali spunti riguardano tanto la sfera delle criticità che connotano negativamente le suddette prassi, tanto la dimensione inerente gli elementi di forza e di potenzialità dalle stesse manifestate.

Altrettanto ricorrente tra i pareri degli interlocutori coinvolti, risulta essere l'insieme di proposte metodologiche, linee di indirizzo e strumenti operativi utili a sviluppare la diffusione, l'efficacia e la sostenibilità delle forme di collaborazione tra il mondo imprenditoriale, il terzo settore e le istituzioni pubbliche.

Punto di partenza delle riflessioni prodotte è la condivisione di una cultura della CSR strettamente connessa alla dimensione territoriale; le imprese, così come le organizzazioni non *profit*, sono pensate come sotto-sistemi di un sistema più complesso, i cui confini sono quelli del contesto territoriale in cui entrambe operano. Le loro azioni pesano, pertanto, sia in termini di esternalità positive che negative, sul tessuto sociale di riferimento e sulle sue componenti e dinamiche. Ugualmente, per la P.A. il territorio rappresenta il luogo centrale delle proprie politiche di intervento e di sviluppo (si pensi, ad esempio, ai Piani di Zona delle politiche sociali).

La centralità del territorio emerge, pertanto, come caratteristica preminente, in altri termini, come *conditio sine qua non* per strutturare forme di col-

laborazione non precarie e residuali tra i tre settori. Lo sviluppo locale può dunque rappresentare la dimensione generale dell'intervento nel quale far vivere tutte le specificità, la ricerca di metodologie comuni e di obiettivi condivisi.

L'attività di analisi dei casi di studio consente di evidenziare in tutte e cinque le esperienze nazionali descritte il perseguimento di un "bene comune" - di natura valoriale così come economica -, a partire dal quale vengono intraprese di volta in volta formule innovative di fare "impresa sociale", connotate da un profondo radicamento nel contesto territoriale. Il risanamento di vere e proprie ferite urbane e la loro fruibilità pubblica (Cascina Roccafranca a Torino), la valorizzazione di aree rurali a fini di inclusione e di eco sostenibilità (Distretto Rurale dell'Economia Solidale di Pordenone), l'uso sociale dei beni confiscati alla mafia per lo sviluppo di lavoro e di impresa legali (Consorzio Sviluppo e Legalità nella Provincia di Palermo), diventano "beni comuni" di altrettanti territori posti consapevolmente alla base di azioni progettuali.

Tale prospettiva stimola immediatamente la valutazione circa l'utilità ed il grado di soddisfazione del quadro normativo esistente, ai fini della gestione di interventi complessi, quali si dimostrano le azioni di sviluppo locale presentate nella ricerca.

A tal riguardo, gli interlocutori coinvolti rilevano l'impiego di numerosi strumenti gestionali utilizzati nell'avvio e nella realizzazione delle attività, che fanno riferimento ad altrettante differenti normative esistenti; affiora, inoltre, il ricorso ad una discreta dose di creatività, stimolata dall'assenza di modelli certi e consolidati e, tantomeno, di uno specifico quadro normativo di riferimento.

In particolare, a proposito della necessità di sperimentare nuove forme di impresa sociale in grado di coniugare obiettivi economici ad orientamenti valoriali e finalità sociali, il non *profit* è chiamato in causa dall'esperienza realizzata dal Polo Lionello Bonfanti a Loppiano ed, in generale, dalle pratiche della cosiddetta "Economia di Comunione" in Sudamerica, poste in essere da Chiara Lubich nei primi anni '90 nell'ambito del movimento dei Focolari: esse sembrano rivendicare anche al modello di impresa *for profit* la possibilità di rivoluzionare i propri fini, orientando la produzione e la distribuzione dei *profitti* che ne derivano a principi di reciprocità e di fratellanza, volti a combattere la povertà.

In aggiunta, buona parte degli interlocutori citano l'istituto dell' "Impresa

sociale”, quale strumento che potrebbe essere funzionale a regolamentare i rapporti tra soggetti *profit* e non *profit*; tuttavia, la sua scarsa diffusione sul territorio nazionale dovrebbe sollecitare un'accorta riflessione circa i limiti e le potenzialità dell'istituto così come previsto dalla normativa e quindi l'opportunità di introdurre eventuali rettifiche e/o miglioramenti.

D'altro canto, anche nel caso dell'istituto della “fondazione” - strumento di gestione paritetica tra istituzione locale, imprese *profit*, non *profit* ed organizzazioni sociali - si ravvede l'esigenza di valutarne l'effettiva riproducibilità in contesti diversi da quelli in cui sono state avviate, con successo, isolate forme di sperimentazione.

È il caso della Fondazione mista tra ente pubblico, privato sociale e cittadini di Cascina Roccafranca (Torino), creata per la gestione con pari dignità degli spazi risanati dal progetto, e della nuova formulazione della Fondazione Roma Solidale, ad opera del Comune di Roma, che dovrà agevolare l'incontro della Pubblica Amministrazione con il terzo settore e le imprese *profit*, nel quadro delle attività previste nell'ambito del “Programma RETIS - Rete di Inclusione sociale”. Affiora, pertanto, un proliferare di interessanti forme complesse di gestione, che coinvolgono una molteplicità di soggetti pubblici, privati e non *profit*, chiamati a collaborare sulla base di intese ed accordi oppure mediante la sperimentazione di formule innovative di gestione.

Altrettanto innovative risultano le modalità di raccolta fondi e di finanziamento delle attività rilevate; nel caso del PES - Personal Energy Sicilia, Oltrenture (prima società di capitale venture sociale in Italia) partecipa all'attività fornendo capitale di rischio e competenze manageriali alle cooperative sociali di inserimento lavorativo.

In sintesi, è possibile affermare che l'etica unita all'economia, nel momento in cui persegue obiettivi collettivi, espressione di un determinato contesto territoriale e frutto della sperimentazione di pratiche partecipate, di fatto assume la connotazione di impresa sociale, al di là della specifica forma giuridica che la stessa può assumere.

Allo stesso modo, è utile rilevare come la finalità sociale degli interventi avviati rappresenti nella sostanza un volano di sviluppo economico nelle aree prese come riferimento; in altri termini, negli stessi contesti la centralità delle politiche sociali e la dinamicità del terzo settore sembrano funzionare come forza propulsiva per un nuovo sviluppo locale.

Con riferimento al metodo, il tema della co-progettazione ricorre come in-

gradiente fondamentale per il successo delle buone pratiche di collaborazione tra *profit*, *non profit* e Pubblica Amministrazione. La segnalazione di interessanti sperimentazioni restituisce, infatti, un quadro aperto a nuovi orientamenti, modalità di lavoro e strumenti operativi da condividere.

Tra questi, interessante è la proposta di ripensare alla formazione, a partire dal ruolo socio-culturale che la stessa è in grado di assumere: non più formazione specialistica, bensì luogo di “saperi plurimi”, che dà vita a forme di ibridazione e contaminazione di competenze. Perseverare nell’errore metodologico di pensare per categorie si ritiene possa portare esattamente nella direzione opposta al paradigma su cui poggia il legame indissolubile tra CSR e territorio.

Tale impostazione chiama in causa la necessità di individuare e/o valorizzare luoghi di scambio, informazione e conoscenza reciproca. Da più parti viene riconosciuto il ruolo della Camera di Commercio, quale organismo *super partes*, in grado di promuovere l’incontro e la co-progettazione tra i settori (*profit*, *non profit* e Pubblica Amministrazione).

Gli elementi descritti delineano un quadro piuttosto articolato, che complessivamente rimanda allo sviluppo di un’economia civile, basata sulla valorizzazione delle risorse del territorio e sulla restituzione della ricchezza prodotta allo stesso. Si assiste, tuttavia, ad una fase piuttosto embrionale e poco strutturata dei processi locali di economia civile, che testimoniano interessanti e valide sperimentazioni, deboli tuttavia sul piano della sostenibilità e della partecipazione locale.

Tali evidenze si estendono al contesto territoriale della Provincia di Roma, rispetto al quale i resoconti dei *focus group* restituiscono un primo confronto di esperienze, espressione di sinergie tra realtà locali, il cui censimento è oggetto dei contenuti della sezione Appendice (cfr. *Griglia delle buone prassi provinciali*).

In linea generale, i risultati della ricerca delineano un quadro che esprime singolari dinamiche e caratterizzazioni, se rapportate alle altre province del Lazio, probabilmente in ragione della significativa presenza di Roma Capitale. Per tali ragioni, sarebbe pertanto utile approfondire, nell’ambito di un successivo lavoro di ricerca, la natura e gli esiti delle buone prassi provinciali, con l’obiettivo di comprenderne le possibilità di consolidamento, di sviluppo e contaminazione tra differenti ambiti e settori.

Al fine di consolidare l’esistente e diffondere e trasferire le pratiche in altri contesti, occorre pertanto attivare una serie di strumenti a sostegno dei

processi di economia civile. Di questi, i principali riguardano l'accesso al credito, l'utilizzo della leva fiscale in termini premiali e l'introduzione dei criteri di sostenibilità sociale ed ambientale nelle scelte operate dalla Pubblica Amministrazione, tanto sul piano nazionale, che locale.

In tale ambito dovranno essere valutati i risultati del recente intervento deliberativo dell'Amministrazione Capitolina, pioniera di un sistema normativo complesso, attraverso il quale almeno il 5% di tutti gli affidamenti di beni e servizi del bilancio comunale viene riversato al mondo della cooperazione sociale di tipo B.

In ugual misura, occorre verificare il valore delle effettive ricadute degli altri interventi normativi e programmatici attivati nell'ambito del sostegno all'economia civile, quali ad esempio quelli previsti dalle misure del PSR (Piano di sviluppo rurale) in favore dell'agricoltura sociale o dalla Legge regionale del Lazio sull'uso sociale dei beni confiscati alla mafia.

Appare evidente, a questo proposito, l'importanza di poter disporre di un luogo di monitoraggio e valutazione delle nuove esperienze e progettualità avviate tanto a livello locale, che nazionale, al fine di sostenere ed accompagnare i tre settori - *profit*, *non profit* e Pubblica Amministrazione - nei percorsi e nei processi condivisi finalizzati ad attivare consapevolezza, responsabilizzazione e cambiamento.

Bibliografia

- AA.VV., "Investire nella responsabilità sociale. Strumenti e percorsi di lavoro per un agire socialmente responsabile", Franco Angeli, Milano, 2003
- AA.VV., "La responsabilità sociale d'impresa: teorie, strumenti, casi", Notizie di Politeia, Anno XIX, n.72, 2003
- AA.VV., "La responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese", a cura di C.C.I.A.A. di Milano e di Formaper, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003
- AA.VV., "Le prospettive della responsabilità sociale in Europa: studi, ricerche e casi", Notizie di Politeia, Anno XXI, n. 78, 2005
- AA.VV., "L'Economia di Comunione: sfide e prospettive", in *Impresa Sociale*, Euricse Edizioni, Anno 19, n. 3, 2009
- Ansoff H.I., "Le strategie sociali per l'impresa", in *Strategia sociale dell'impresa*, a cura di Pastore R. e Piantoni G., Etas Libri, Milano, 1984
- Bagnoli Luca, "Quale responsabilità sociale per l'impresa", Milano, Franco Angeli, 2005 (Collana di studi economico-aziendali Albert Riparbelli, 309)
- Bassetti M., "Un sistema integrato di gestione delle risorse umane", Franco Angeli, Roma, 2000
- Bauman Z., "Modernità liquida", Sagittari Laterza, Bari, 2000
- Becchetti L., "La felicità sostenibile. Economia della Responsabilità Sociale", Donzelli Editore, 2005
- Bianchera L., Vezzani B. (a cura di), "I sentieri della qualità, soggettività e organizzazione nella cooperazione sociale", Unipress, Padova, 2000
- Bologna G., "L'impronta ecologica. Uno strumento di verifica dei percorsi verso la sostenibilità", Dossier di Attenzione n.4, 1999
- Cacchi G., "Gare d'appalto e Terzo Settore", Aretè, n.1/2008
- Corbetta P., "La ricerca sociale: metodologia e tecniche. III - Le tecniche qualitative", Il Mulino, Bologna, 2003
- Fetterman D.M., "Ethnografy Step by Step", Sage Publication, London, 1989

Fondazione Cascina Roccafranca, “Una cascina per ricostruire lo *spazio comune*. Tre anni di sperimentazione a Mirafiori”, in *Animazione Sociale*, Supplemento al n. 246/2010

Gianturco G., “L'intervista qualitativa: da discorso al testo scritto”, Guerini, Milano, 2004

Lanza A., “Lo sviluppo sostenibile”, Ed. Il Mulino, Bologna, 1999

Libro verde della Commissione Europea del 2001 - Art.2, comma 1, par. ff del D.Lgs. 81/2008

Magatti M., Monaci M., “L'impresa responsabile” ed. Bollati Boringhieri, Torino 1998

Messina A., “Banche e organizzazioni non *profit*. L'alleanza è possibile.”, in AA.VV., “Fuori dall'angolo: idee per il futuro del volontariato e del Terzo Settore”, L'Ancora, Napoli-Roma, 2008

Molteni M., “Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva”, Vita e Pensiero, Milano, 2004

Molteni M., Lucchini M., “I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane”, Franco Angeli, Roma, 2004

Parolin G., “La relazione che accresce il valore, in “Etica per le professioni”, IV(2002)3, pp.41-47

Ranieri C., “La coniugazione di aspetti sociali ed imprenditoriali: transizione e permanenza delle istanze dei destinatari nel mandato sussidiario”, intervento nell'ambito di “IV colloquio scientifico sull'impresa sociale”, 21-22/05/2010, ISFOL

Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), “Etica d'Impresa”, Franco Angeli, Roma, 2005

Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), “Impresa e responsabilità sociale”, Franco Angeli, Roma, 2006

Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), “Teoria degli Stakeholder”, Franco Angeli, Roma, 2007

Sacconi L. (a cura di), “Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa”, Bancaria Editrice, Roma, 2005

Sennett R., “L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale”, Edizioni Feltrinelli, Milano 2002

Scialdone A., “Contratti pubblici ed esigenze sociali di tutela dei soggetti svantaggiati”, ISFOL

Viviani M., “La vera forza degli “Stakeholder””, in “Etica per le professioni”, IV(2002), pp.25-32

Zamagni S., “Nelle mani del “consumatore-cittadino””, in “Etica per le professioni”, IV(2002)3, pp.9-16

Silverman D., “Manuale di ricerca sociale e qualitativa”, Carocci Editore, Roma, 2008

Ricolfi L., “La ricerca qualitativa”, Carocci Editore, Roma, 2006

Sitografia

www.ilo.org

www.un.org

<http://europa.eu.int>

www.eurochambres.be

www.welfare.gov.it

www.csr.unioncamere.it

www.cameradicommercio.it

www.sodalitas.it

www.agenziadicittadinanza.it

www.animaroma.it

www.adiconsum.it

www.cittadinanzattiva.it

www.bilanciosociale.it

www.improntaetica.org

www.utopie.it

www.sviluppolegalità.it

www.arcacoop.it

www.cascinaroccafranca.it

www.pesicilia.it

www.pololionellobonfanti.it

www.analisiqualitativa.com

www.ires.it

www.isfol.it

www.ricercaitalia.it

Appendice

Glossario

Accountability: capacità di giustificare i propri comportamenti, rendendo conto periodicamente e comunicando in maniera trasparente agli *stakeholder* quanto è stato realizzato.

AA1000 (AccountAbility 1000): *standard* sviluppato da ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability) per migliorare la trasparenza delle informazioni delle organizzazioni mediante l'aumento della qualità nell'*accounting*, nell'*auditing* e nel *reporting* sociale, ambientale ed etico.

Agenzie di rating sociale: organizzazioni che si occupano della valutazione della sostenibilità economica, sociale ed ambientale delle imprese, indirizzando gli investitori verso quelle organizzazioni che, dalle loro analisi, risultano essere maggiormente responsabili.

Bilancio ambientale: strumento di gestione/comunicazione che descrive i rapporti tra l'impresa e l'ambiente valutandone gli impatti ecologici delle attività commerciali.

Bilancio sociale: strumento di gestione/comunicazione che descrive la dimensione sociale dei rapporti tra l'impresa ed i suoi *stakeholder*, integrandone le esigenze nelle scelte strategiche.

Bilancio di sostenibilità: strumento di gestione/comunicazione che integra l'approccio sociale e quello ambientale, strutturandoli organicamente in un'ottica di riduzione dei disagi per le generazioni future.

Best practice (Buona pratica): azione o progetto che, rispetto all'approccio utilizzato, alle azioni predisposte ed ai risultati raggiunti, rappresenta un'esperienza di riferimento.

Corporate citizenship (Cittadinanza di impresa): gestione della totalità delle relazioni con le comunità dove l'azienda opera, sia in termini globali che locali.

Codice etico: documento di indirizzo che definisce le linee di condotta ed i principi dell'organizzazione verso i suoi *stakeholder*.

Commercio Equo e Solidale: iniziative che consentono l'importazione e la vendita nei paesi del "nord nel mondo" di merci provenienti dal "sud del mondo", prodotte in condizioni lavorative dignitose.

Consumo critico: forme di consumo improntato a principi, quali il rispetto dell'ambiente, dei diritti umani, la solidarietà internazionale, etc..

Corporate/Direct giving: donazioni, elargizioni, liberalità erogate dalle imprese a favore di organizzazioni ed iniziative di utilità sociale ed ambientale.

Disclosure (Trasparenza): attività informativa delle aziende nei confronti del mercato e della comunità finanziaria.

Economia alternativa: racchiude una serie di attività finalizzate a valorizzare le relazioni umane, l'equa ripartizione delle risorse, il rispetto dell'ambiente, come ad esempio: il commercio equo e solidale, la finanza etica, il consumo critico, il turismo responsabile, l'utilizzo di energie rinnovabili, il riciclo e riuso di materiali, l'agricoltura biologica e biodinamica, etc..

EMAS (Eco-Management and Audit Scheme): sistema volontario volto a valutare e migliorare l'efficienza ambientale delle imprese.

Eco-label: iniziativa europea che promuove prodotti a basso impatto ambientale.

Energie rinnovabili: fonti di energia rinnovabile come il sole, l'acqua, il vento, etc.

Fair Trade Iniziative (Iniziativa per il commercio etico): ha l'obiettivo di garantire al consumatore che il prezzo del bene proveniente dai paesi in via di sviluppo sia dato dalla copertura dei costi di produzione e da un sovrapprezzo investito nella comunità locale da cui proviene.

Finanza etica: principio di valutazione degli impieghi finanziari che si fonda sull'analisi della sostenibilità economica e sull'utilità socio-ambientale degli investimenti delle organizzazioni finanziarie.

Global Compact: iniziativa internazionale promossa dalla Segreteria Generale dell'ONU, finalizzata a riunire le Agenzie delle Nazioni Unite, le aziende internazionali, le unioni sindacali e la società civile, attorno all'adesione di dieci principi sociali ed ambientali universalmente riconosciuti.

Governance: insieme delle relazioni di un'organizzazione tra dirigenti, amministratori, azionisti e le altre parti interessate, che complessivamente orientano le scelte aziendali, in termini di allocazione delle risorse, di controllo e di distribuzione di diritti e responsabilità.

GRI (Global Reporting Initiative): network multi-stakeholder internazionale che ha sviluppato uno *standard* di rendicontazione tra i più utilizzati al mondo, in continua evoluzione.

ILO (International Labour Organization): Agenzie delle Nazioni Unite che ha l'obiettivo di promuovere la giustizia sociale e i diritti dei lavoratori riconosciuti a livello internazionale.

ISO 14001: standard volontario di processo, valido a livello internazionale, che fornisce un quadro di riferimento a supporto della protezione dell'ambiente e della prevenzione dell'inquinamento da parte delle imprese.

ISO 26000: linee guida - non *standard* di certificazione - sull'attuazione della RSI (Responsabilità Sociale d'Impresa), sull'identificazione ed il coinvolgimento delle parti interessate e sulla promozione di una terminologia comune.

Minoranza: insieme di persone che per ragioni etniche, religiose, culturali, linguistiche, etc. si trovano in condizione di inferiorità numerica rispetto ad altre, risultandone potenzialmente svantaggiate.

Mission: ragion d'essere di un'organizzazione, consistente nell'individuazione degli obiettivi prioritari che la stessa persegue lungo la realizzazione delle attività.

OCSE: Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, composta dai 30 paesi membri, oltre 70 paesi in via di sviluppo, ONG e società civile.

OHSAS ISO 18001: standard internazionale di certificazione a tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori.

Social Accountability 8000: standard volontario internazionale in tema di diritti del lavoratori.

Stakeholder (portatore di interesse): persona o gruppo di persone che hanno un interesse nei riguardi delle prestazioni di un'impresa, come le risorse umane, i soci/azionisti e comunità finanziaria, i clienti, i fornitori, i *partner* finanziari, Stato, Enti locali e Pubblica Amministrazione, comunità e ambiente.

Sistema di gestione: ricomprende la struttura organizzativa, la pianificazione, la programmazione, le forme di controllo, le responsabilità, i processi, le attività e le risorse, complessivamente utilizzate per sviluppare una specifica politica aziendale.

Sostenibilità aziendale: allineamento dei processi e dei prodotti di un'impresa

con le attese dei propri *stakeholder*, in ambito sociale, ambientale ed economico.

Sviluppo sostenibile: approccio che coniuga lo sviluppo economico, con quello sociale ed ambientale, nel rispetto delle esigenze del presente e salvaguardando le possibilità delle generazioni future.

Triple Botton Line: espressione coniata da John Elkington, secondo cui le imprese sviluppano investimenti sostenibili e decisioni societarie partendo dalla base (botton) perseguendo simultaneamente i tre obiettivi (triple-line) che sono: la prosperità economica, la qualità ambientale e l'equità sociale.

Quadro normativo di riferimento

Responsabilità Sociale d'Impresa

Dispositivi comunitari

- Parlamento dell'Unione europea, *Risoluzione del Parlamento europeo sulla comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile* (G.U.U.E. n.67 del 17/03/2004, pp. 73 - 79)
- Parlamento dell'Unione europea, *Risoluzione del Parlamento europeo sul Libro verde della Commissione. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* (G.U.U.E. n.187 del 07/08/2003, pp. 180 - 188)
- Comitato consultivo Spazio economico europeo, *Risoluzione del comitato consultivo SEE del 26 giugno 2002 sulla governance e la responsabilità sociale delle imprese in un mondo globalizzato* (G.U.U.E. n.67 del 20/03/2003, pp. 14 - 19)
- Consiglio dell'Unione europea, *Risoluzione del Consiglio del 6 febbraio 2003 sulla responsabilità sociale delle imprese* (G.U.U.E. n.39 del 18/02/2003, pp. 3 - 4)
- Comitato delle Regioni, *Parere del Comitato delle Regioni in merito al "Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese"* (G.U.U.E. n.192 C del 12/08/2002, pp. 1 - 5)
- Commissione delle Comunità europee, *Comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile* COM/2002/0347 def.
- Comitato economico e sociale, *Parere del Comitato economico e sociale sul tema "Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese"* (G.U.U.E. n.125 C del 27/05/2002, pp. 44 - 45)
- Consiglio dell'Unione europea, *Risoluzione del Consiglio sul seguito da dare al Libro verde sulla responsabilità sociale delle imprese* (G.U.U.E. n.86 C del 10/04/2002, pp. 3 - 4)

Dispositivi nazionali

- Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica sulla Rendicontazione sociale nelle Amministrazioni Pubbliche del 16/02/2006

- Protocollo d'intesa del 09/06/2004, *Protocollo d'intesa tra Confapi e il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali sulla responsabilità sociale delle imprese*
- Protocollo d'intesa del 09/06/2004, *Protocollo d'intesa tra Assolombarda e il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali sulla responsabilità sociale delle imprese*
- Protocollo d'intesa del 27/11/2003, *Protocollo d'intesa tra ANCL (Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro) e il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*
- Protocollo d'intesa del 27/11/2003, *Protocollo d'intesa tra Unioncamere e il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*
- Dichiarazione congiunta Italia - Gran Bretagna del 29/04/2003, *Dichiarazione congiunta Italia - Regno Unito sulla responsabilità sociale delle imprese*

Politiche sociali, del lavoro e pari opportunità

Dispositivi nazionali

- Decreto legislativo 276/2003, *Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro, di cui alla legge 14 febbraio 2003, n.30*
- Legge 328/2000, *Legge quadro per la realizzazione di un sistema integrato di interventi e servizi sociali*
- Legge 193/2000, *Norme per favorire l'attività lavorativa dei detenuti*
- Legge 53/2000, *Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città*
- Legge 68/1999, *Norme per il diritto al lavoro dei disabili*
- Legge 104/1992, *Legge quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate*

Dispositivi regionali - Regione Lazio

- Legge regionale 58/2009, *Misure a sostegno dell'occupazione e del reinserimento nel mondo del lavoro per coloro che hanno superato i quaranta anni di età*
- Legge regionale 17/2008, *Norme in materia di inserimento al lavoro delle persone con disabilità*

- Legge regionale 19/2003, *Norme per il diritto al lavoro delle persone disabili. Modifiche all'art.28 della L.R. 7 agosto 1998, n.38. Abrogazione dell'art.229 della L.R. 10 maggio 2001, n.10*
- Legge regionale 3/2000, *Asili nido presso strutture di lavoro*
- Legge regionale 38/1996, *Riordino, programmazione e gestione degli interventi e dei servizi socio assistenziali nel Lazio*

Settore non profit

Dispositivi nazionali

- Decreto legislativo 155/2006, *Disciplina dell'impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n.118*
- Legge 383/2000, *Disciplina delle associazioni di promozione sociale*
- Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 329/2001, *Regolamento recante norme per l'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale*
- Legge 381/1991, *Disciplina delle cooperative sociali*
- Legge 266/1991, *Legge - quadro sul volontariato*

Dispositivi regionali - Regione Lazio

- Legge regionale 22/1999, *Promozione e sviluppo dell'associazionismo nella Regione Lazio*
- Legge regionale 24/1996, *Disciplina delle cooperative sociali*
- Legge regionale 29/1993, *Disciplina dell'attività di volontariato nella Regione Lazio*
- Legge regionale 9/87, *Interventi regionali a favore delle cooperative integrate*

Sostegno all'economia sociale e sostenibile

Dispositivi nazionali

- Decreto legislativo 163/2006, *Codice dei contratti pubblici di lavori, servizi, forniture in attuazione alle direttive 2004/17/CEE 2004/18/CE, Art. 52 - Appalti riservati*

- Legge 155/2003, *Disciplina della distribuzione dei prodotti alimentari ai fini di solidarietà sociale* (Legge del “buon samaritano”)
- Decreto Ministeriale 203/2003, *Norme affinché gli uffici pubblici e le società a prevalente capitale pubblico coprano il fabbisogno annuale di manufatti e beni con una quota di prodotti ottenuti da materiale riciclato nella misura non inferiore al 30% del fabbisogno medesimo*
- Delibera del Comitato Interministeriale della Programmazione Economica 57/2002, *Strategia d'azione ambientale per lo sviluppo sostenibile in Italia* (G.U. n. 225 del 30 ottobre 2002)
- Legge 109/1996, *Disposizioni in materia di gestione e destinazione di beni sequestrati o confiscati*

Dispositivi regionali - Regione Lazio

- Legge regionale 24/2009, *Disposizioni per favorire l'uso sociale dei beni immobili confiscati alla criminalità organizzata. Istituzione dell'agenzia regionale*
- Legge regionale 20/2009, *Disposizioni per la diffusione dell'altra economia nel Lazio*
- Legge regionale 20/2003, *Disposizioni per la promozione della cooperazione*

Griglia delle buone prassi provinciali Esito dei lavori dei focus group

Progetto / Iniziativa	Attività	Soggetti promotori	Avvio /Durata	Territorio di riferimento	Destinatari	Contatti
<i>Punti famiglia</i>	Servizi di cura per la famiglia e l'infanzia Consulenza previdenziale, fiscale e giuridica Servizi di tutela e di mediazione familiare Informazioni e orientamento al lavoro	ACLI (Associazioni Cristiane Lavoratori Italiani) - 5 per 1000	2009/2012	Provincia di Roma	Famiglie	Lidia Borzi Dir. ACLI Lazio Marco Livia Dir. IREF (Istituto Ricerche Educative e fFmative)
<i>Nidi nel verde</i>	Realizzazione di strutture pubbliche da destinare ad asili nido con annessi servizi all'infanzia	Cooperativa Nuove Risposte Comune di Roma	2008	Comune di Roma (Anagnina, Osteria del Curato, Settecamini, Torresina)	Famiglie	Elisa Paris Pres. Coop. Nuove Risposte
<i>Sapori Sociali</i>	Promozione dei prodotti agroalimentari dell'agricoltura sociale	Consorzio di Coop. Soc. Meglio Insieme CCI/AA	2009	Provincia di Roma	Cittadini	Marco Marocci Pres. Meglio Insieme
<i>Città dei mestieri di Roma e del Lazio</i>	Accoglienza all'utenza Auto-orientamento al lavoro Seminari e workshop Sostegno all'autoimprenditorialità	Consorzio Sol.Co. (Solidarietà e Cooperazione) Regione Lazio Provincia di Roma Comune di Roma Municipio X Associazione Anima	2007	Regione Lazio	Occupati, inoccupati, disoccupati, stranieri, disabili, soggetti in situazione di svantaggio	Franco Giampalmo Dir. Consorzio Sol. Co. Solidarietà e Cooperazione
<i>Casal Palocco: il primo quartiere di Roma ad energia rinnovabile</i>	Riconversione energetica del Municipio XIII, con installazione di impianti fotovoltaici	Associazione Palocco per Kyoto	2007	Comune di Roma (Municipio XIII)	Cittadini residenti nel Municipio XIII	Denise Lancia Pres. Equorete e Ass. Palocco per Kyoto
<i>Nuovo Centro diurno polifunzionale "Adolescenti a rischio a 100celle"</i>	Accoglienza di ragazzi tra i 14-18 anni sottoposti a provvedimenti penali alternativi al carcere Realizzazione di corsi di alfabetizzazione, licenza media, aiuto meccanico, elettricista, estetista, etc.	Associazione Don Bosco Comune di Roma -Municipi VI e VII Fondazione Vodafone	2009	Comune di Roma (Municipi VI e VII)	Adolescenti e famiglie	Antonio Vannisanti - Ass. Municipio VI
<i>Computer per il territorio</i>	Riciclo computer aziendali Formazione per insegnanti Creazione di laboratori informatici	BASF Italia Srl CIES (Centro Informazione e Educazione allo Sviluppo) Binario Etico	2008/2009	Comune di Roma (Municipio V) e Comune di Guidonia	Alumni e insegnanti dell'ist. Profess. "Tito Minniti"	Pino Gordiani Ref. CIES Giuditta Peliti Ref. BASF Italia Srl

Allegati

Griglia di intervista semi-strutturata

Dati intervistato/a

Nome e Cognome:	
Ente di appartenenza:	
Sede:	
Ruolo ricoperto:	
Data intervista:	
Durata:	
Nome intervistatore:	

Breve nota sul setting

L'intervistatore introduce brevemente il Progetto e i suoi obiettivi, quindi pone alcune delle domande stimolo relative alla prima area di indagine.

Area indagine 1 - L'esperienza dell'intervistato, il suo punto di vista sulle buone prassi e le condizioni per il loro sviluppo

Invitare l'interlocutore ad esporre una breve sintesi della propria esperienza in merito ai temi della ricerca e ad esprimere la propria visione delle pratiche di CSR e di collaborazione tra profit, non profit e istituzioni pubbliche, nonché, quali prospettive di sviluppo intravede per esse. Eventuali domande stimolo:

- Cenni sintetici alla propria esperienza e alla evoluzione che essa ha avuto (come nasce, come si è formata, che ruolo svolge attualmente soprattutto in relazione al tema d'indagine, etc.)
- Quali sono secondo lei i fattori che facilitano lo sviluppo delle esperienze di collaborazione tra imprese profit e non profit a livello locale? (Es. normativo, contributi e facilitazioni pubbliche, forti reti locali, cultura della CSR, un terzo settore avanzato, etc.)

- Conosce esperienze di collaborazione efficace tra profit, non profit ed istituzioni pubbliche locali? Può descrivercele brevemente?
- Quali sono secondo lei i maggiori punti di forza e di debolezze delle esperienze che conosce in tale ambito?

Area indagine 2 - Lo sviluppo delle buone prassi dal punto di vista della tipologia e delle metodologie utilizzate

Le citiamo a titolo esemplificativo alcune caratteristiche e connotazioni trasversali assunte dalle pratiche di CSR attuate in collaborazione tra profit e non profit a livello locale delle quali vorremmo con lei approfondire l'importanza ai fini della riuscita delle esperienze medesime sia dal punto di vista metodologico/organizzativo che dei risultati:

- Prassi che mettono insieme i tre poli (profit, non profit, enti locali), *multistakeholders*
- Prassi che si fondano sulla pari dignità tra profit, non profit e, ove presente, ente pubblico e associazionismo dei cittadini
- Prassi a forte presenza di istituzione pubblica ed enti di riferimento
- Prassi che hanno un impatto significativo sulla cultura di un territorio (fortemente riconosciute e legittimate, capaci di comunicare)
- Prassi dotate di un buon grado di partecipazione e che aumentano la socialità di un territorio
- Prassi che “attivano” i soggetti coinvolti e li rendono consapevoli e autonomi (non danno un po' di pesce, ma insegnano a pescare)
- Prassi dotate di trasparenza e ispirate alla legalità
- Prassi che aumentano l'esigibilità dei diritti, anche per soggetti che spesso non li vedono riconosciuti
- Prassi che creano un ponte tra mondo del lavoro e istituzioni universitarie per elaborazioni scientifiche
- Prassi dotate di sostenibilità economica
- Prassi che sono replicabili
- Prassi durature, dotate di autonomia perché autosostenibili

Cosa altro aggiungerebbe a questo breve elenco di caratteristiche?

Area indagine 3 - Ambiti di intervento da privilegiare

Quali sono a suo avviso gli ambiti di intervento privilegiati in questo momento per la realizzazione di efficaci esperienze di collaborazione tra reti locali di imprese profit, non profit ed istituzioni? Citare alcuni ambiti di intervento da noi individuati:

- Forme di integrazione aziendale e filiere: es. servizi del non profit di supporto alle imprese che devono realizzare inserimenti, riqualificazioni o riconversioni; acquisto di prodotti/servizi del non profit da parte di imprese profit o di enti locali (vedi ad esempio, GPP)
- Forme di gestione etica del personale di impresa per l'inserimento lavorativo di soggetti deboli sul mercato del lavoro
- Forme di *Marketing* sociale (es. imprese di produzione che destina l'1% delle vendite realizzate a fini sociali o grande distribuzione che offre spazi e opportunità di vendita a prodotti del non profit, etc.)
- Forme di collaborazione tra profit e non profit o anche enti locali (in forma giuridica di fondazioni, imprese sociali o altro) per recupero e risanamento aree cittadine o loro utilizzo sociale o produttivo in forma partecipata
- Collaborazioni per realizzare risposte ad un dato bisogno sociale del territorio (es. diritto all'abitare, potenziamento filiera corta agricola e tutela ambientale, promozione delle energie rinnovabili, lotta alla corruzione e alla criminalità, etc.)
- Collaborazioni in ambito finanziario (forme innovative e diversificate di finanziamento in ambito sociale, finanza etica, raccolta fondi per progetti sociali, etc.)
- Collaborazioni in ambito culturale e della informazione (formazione, comunicazione sociale, sviluppo delle cultura dal basso, etc.)

Aggiungerebbe:

- Altri ambiti di attività?
- Altri settori di intervento?

Ove non emersi in precedenza, provare a specificare i seguenti aspetti:

- Quali le competenze da sviluppare per agevolare la realizzazione di tali esperienze?

Profit, non profit e Pubblica Amministrazione. Buone prassi di collaborazione

- Quali le eventuali normative da implementare o da modificare?
- Quali i maggiori risultati a cui puntare?

Traccia di conduzione dei *focus group*

Conduttori: un moderatore, con funzione semi-direttiva e tre osservatori.

Modalità di conduzione: stimolo alla partecipazione, ascolto, invito alla sintesi, etc.

Durata dell'incontro: 2 ore

Presentazione e *warm up* (tempi: 30 min)

- Presentazione dei conduttori e del relativo ruolo all'interno del progetto
- Presentazione del progetto
- Presentazione approfondita dei partecipanti (giro di tavolo)
- Rappresentazione del tema oggetto di discussione
- Presentazione degli obiettivi / aree tematiche del focus (punti di debolezza e potenzialità delle buone prassi locali di collaborazione tra i sistemi profit, non profit e Pubblica Amministrazione; proposte ed azioni concrete utili ad implementare le buone prassi locali)
- Descrizione del materiale presente in cartellina (Lettera di invito al *focus group* - Scheda area tematica "Punti di debolezza" - Scheda area tematica "Punti di forza" - Modulo di segnalazione buone prassi)

Attività/Strumenti

- Auto-compilazione Scheda Aree tematiche A e B e discussione di gruppo sulle risultanze (tempi: 30 min per area tematica)
- Auto-compilazione e Scheda Area tematica C (tempi: 30 min) e discussione di gruppo sulle risultanze
- Auto-compilazione Modulo di segnalazione buone prassi
- Riflessione conclusiva sulle proposte operative, utili a promuovere e/o implementare buone prassi locali di collaborazione tra i sistemi profit, non profit e Pubblica Amministrazione.

Esempi degli ambiti sui cui sollecitare il gruppo ad elaborare concrete proposte operative:

- Crescita culturale
- Implementazione della conoscenza sul tema
- Promozione dello scambio di *know how* e competenza nell'ambito di un approccio *multistakeholder*
- Coinvolgimento del mondo della formazione
- Incremento della partecipazione attiva della comunità locale

Elenco Enti e Organismi partecipanti ai focus group

Data: 13/12/2010 - ore 10.00 / 13.30

1.	Fondazione Vodafone
2.	Field Service Italia
3.	Forum del Terzo Settore del Lazio
4.	ISFOL (Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori)
5.	Acli (Associazioni cristiane lavoratori italiani) Lazio / IREF (Istituto Ricerche educative e formative)
6.	Libera Terra
7.	Agricoltura Capodarco Soc. Coop. Soc.

Composizione e funzioni dell'Equipe di ricerca:

Carlo De Angelis - Apertura dei lavori

Paola Lavenia - Conduzione

Silvana Forte - Osservazione

Pina Rozzo - Osservazione

Elena Seina - Osservazione

Data: 14/12/2010 - ore 15.00 / 17.30

1.	Legacoop (Laga Nazionale delle Cooperative e Mutue)
2.	Ecosistemi Srl
3.	Associazione Anima
4.	Associazione Equorete
5.	Consozio Sol.Co. Solidarietà e Cooperazione Roma
6.	BASF Italia Srl
8.	CGM Gruppo cooperativo
9.	Vodafone Italia
10.	Comune di Roma – Municipio VI

Composizione e funzioni dell'Equipe di ricerca:

Pina Rozzo - Apertura dei lavori

Paola Lavenia - Conduzione

Carlo De Angelis - Osservazione

Silvana Forte - Osservazione

Elena Seina - Osservazione

Materiali di lavoro dei focus group

Scheda Area tematica “Punti di debolezza”

Quali sono i punti di debolezza che limitano lo sviluppo di buone prassi locali di collaborazione tra i sistemi *profit*, non *profit* e Pubblica Amministrazione, nel quadro di un corretto sviluppo della CSR?

Attribuire un peso percentuale alle risposte indicate, assicurandosi che la somma sia pari a 100.

Risposte	%
Rigidità e limiti normativi e/o giuridici	
Scarsa informazione e comunicazione sul tema	
Presenza di barriere culturali che impediscono la collaborazione tra i tre sistemi	
Difficoltà operative a lavorare in rete, secondo un approccio <i>multistakeholder</i>	
Carenza sul piano delle competenze	
Scarsa sostenibilità nei risultati prodotti	
Altro (<i>specificare</i>):	
	100

Scheda Area tematica “Punti di forza”

Quali sono i punti di forza e le potenzialità che esprime il territorio provinciale, in relazione allo sviluppo di buone prassi locali di collaborazione tra i sistemi *profit*, non *profit* e Pubblica Amministrazione, nel quadro di un corretto sviluppo della CSR?

Attribuire un peso percentuale alle risposte indicate, assicurandosi che la somma sia pari a 100.

Risposte	%
Dinamismo imprenditoriale (presenza di numerose pmi)	
Rappresentanza attiva del Terzo settore	
Molteplicità degli interlocutori pubblici	
Presenza di esperienze di eccellenza nei singoli sistemi (<i>profit</i> , non <i>profit</i> e PA)	
Altro (<i>specificare</i>):	
	100

Modulo di segnalazione Buone prassi

Compilare i campi della seguente tabella, se a conoscenza di buone prassi locali di collaborazione tra profit, non profit e Pubblica Amministrazione.

Titolo del/la progetto/iniziativa	
Soggetti promotori e/o gestori	
Periodo di riferimento	
Contesto territoriale	
Destinatari	
Breve descrizione delle attività	
Riferimenti da contattare	
Nominativo	
Funzione all'interno del progetto	
Numero telefonico	
E.mail	
Segnalazione fornita da:	

Restituzione dei focus group

Area tematica “Punti di debolezza”

Risposte	1° Focus group		2° Focus group	
	%/Part.	Media %	%/Part.	Media %
Rigidità e limiti normativi e/o giuridici	10	8,4	20	22
	10		30	
	10		35	
	5		40	
	3,3		10	
	10		10	
	10		25	
			20	
			10	
Scarsa informazione e comunicazione sul tema	50	19	20	13
	30		10	
	10		10	
	10		20	
	3,3		5	
	20		20	
	10		25	
			10	
			10	
Presenza di barriere culturali che impediscono la collaborazione tra i tre sistemi	20	23,58	10	21,5
	5		30	
	5		10	
	40		10	
	30		30	
	50		25	
	15		20	
			15	
			35	
	30			

Area tematica “Punti di debolezza” - segue

Risposte	1° Focus group		2° Focus group	
	%/Part.	Media %	%/Part.	Media %
Difficoltà operative a lavorare in rete, secondo un approccio <i>multistakeholder</i>	10	17,15	10	18
	30		10	
	5		10	
	10		25	
	30		10	
	10		20	
	25		15	
			25	
			35	
			20	
Carenza sul piano delle competenze	10	18,57	10	9
	20		10	
	25		5	
	25		5	
	30		20	
	5		5	
	15		10	
			5	
			10	
			10	
Scarsa sostenibilità nei risultati prodotti	5	5,5	5	6
	5		10	
	10		10	
	3,3		5	
	5		10	
	10		10	
	0		10	
			0	
			0	
Altro: Assenza di luoghi di co-progettazione	40	5,7	0	0
Altro: Scarsa valorizzazione del lavoro sociale	5	0,7	0	0
Altro: Fatica nel coniugare imprenditorialità e sociale	5	0,7	0	0
Altro: Difficoltà a convergere su obiettivi comuni	5	0,7	35	3,5
Altro: Difficoltà a valorizzare il rapporto col territorio	0	0	30	3
Altro: Difficoltà a migrare e replicare buone prassi	0	0	10	1
Altro: Difficoltà di accesso al credito per il non profit	0	0	30	3
Totale		100		100

Area tematica “Punti di forza”

Risposte	1° Focus group		2° Focus group	
	%/Part.	Media %	%/Part.	Media %
Dinamismo imprenditoriale (presenza di numerose pmi)	20	35,7	10	12
	50		10	
	30		20	
	50		10	
	30		30	
	40		25	
	30		15	
			0	
			0	
Rappresentanza attiva del Terzo settore	30	28,6	40	27,5
	30		20	
	30		40	
	20		30	
	20		50	
	40		40	
	30		20	
			35	
			0	
Molteplicità degli interlocutori pubblici	15	12,1	15	12
	10		5	
	30		20	
	10		20	
	10		30	
	10		5	
			10	
			15	
			0	
Presenza di esperienze di eccellenza nei singoli sistemi (profit, non profit e PA)	25	19,3	35	20
	10		35	
	10		10	
	20		20	
	40		20	
	30		25	
			20	
			35	
			0	
	0			

Area tematica “Punti di forza” - segue

Risposte	1° Focus group		2° Focus group	
	%/Part.	Media %	%/Part.	Media %
Altro: Cultura del monitoraggio e valutazione	5	0,7	0	0
Altro: Presenza di strumenti di regolazione	5	0,7	0	0
Altro: Nuovi mercati in espansione	20	2,9	0	0
Altro: Mercato di beni collettivi a basso profitto	0	0	30	3
Altro: Necessità di co-progettare	0	0	20	2
Altro: Opportunità generate dalla necessità	0	0	20	2
Altro: Sensibilità e relazioni personali	0	0	50	5
Altro: Presenza di nuove culture imprenditoriali	0	0	20	2
Altro: Forte presenza del non profit	0	0	10	1
Altro: Presenza di soggetti facilitatori	0	0	25	2,5
Totale		100		100

Sintesi delle proposte utili ad implementare buone prassi di collaborazione locali tra profit, non profit e Pubblica Amministrazione

1° Focus group (13/12/2010)	2° Focus group (14/12/2010)
Rafforzare la comunicazione su/di “il prodotto”	Ricoscimento della CCIAA quale luogo d'incontro
Migliorare la visione prospettica del non profit	Proporre una leva
Sollecitare una semplificazione normativa	Richiedere i criteri di RSI negli appalti pubblici
Sostenere l'evoluzione della scienza economica	Incentivare i mercati di beni collettivi
Centrare le progettualità sul territorio	Promuovere azioni culturali su vasta scala
Implementare l'informazione/comunicazione	Costruire una dimensione nazionale della rappresentanza del non profit
Promuovere forme di scambio	Suggerire alla P.A. le norme e procedure da sottoporre a semplificazione
Realizzare micro-progettualità sui temi della famiglia, delle pari opportunità e dei giovani	Favorire forma di integrazione tra settori
Rafforzare il ruolo della P.A. nella creazione di mercati di Economia civile	Sviluppare interventi concreti sul territorio
Pensare le co-progettazioni come forme di co-investimento (es. obbligazioni di solidarietà)	
Tener conto delle programmazioni pubbliche locali	

Schema di redazione degli studi di caso

L'avvio

- Periodo di riferimento
- Contesto territoriale
- Attori protagonisti
- Natura della motivazione

Caratteristiche del progetto/iniziativa

- Finalità ed obiettivi
- Attività e/o prodotti realizzati
- Destinatari
- Durata e tappe dello sviluppo
- Sistema e modalità di gestione
- Composizione e funzioni degli attori delle rete
- Tipologia ed ammontare delle risorse economiche impegnate

Risultati conseguiti

- Risultati di progetto
- Piano dell'efficienza
- Piano dell'efficacia
- Impatto prodotto
- Sostenibilità

Risultati di rete

- Partecipazione e trasparenza
- Condivisione e scambio
- Replicabilità e trasferibilità

Progetto grafico e impaginazione



Finito di stampare nel mese di Settembre 2011
da EDIGRAF EDITORIALE GRAFICA Srl
per l'editore CCIAA di Roma