

Coesione è Competizione  
Nuove geografie della produzione  
del valore in Italia  
2018





I Quaderni di Symbola



Coesione è Competizione  
Nuove geografie della produzione  
del valore in Italia  
2018

COORDINAMENTO

**Marco Frey** Presidente Comitato scientifico Fondazione Symbola  
**Leonardo Becchetti** Università di Tor Vergata  
**Sonia Cantoni** Consigliere Fondazione Cariplo  
**Fabrizio Guelpa** Responsabile Servizio Industry & Banking Intesa Sanpaolo  
**Domenico Mauriello** Unioncamere  
**Carlo Montalbetti** Direttore Comieco  
**Alessandro Paciello** Presidente Aida Partners  
**Nando Pagnoncelli** Presidente Ipsos  
**Fabio Renzi** Segretario generale Fondazione Symbola  
**Alessandro Rinaldi** Dirigente Si.Camera  
**Domenico Sturabotti** Direttore Fondazione Symbola  
**Giuseppe Tripoli** Segretario generale Unioncamere  
**Paolo Venturi** Direttore AICCON

GRUPPO DI LAVORO

**Andrea Alemanno** Group Director Ipsos  
**Gabriele Caramellino** Ufficio Ricerche Fondazione Symbola  
**Sara Consolato** Ufficio Ricerche Fondazione Symbola  
**Ilaria De Benedictis** Area Studi Economici e Statistici Si.Camera  
**Fabio Di Sebastiano** Area Studi Economici e Statistici Si.Camera  
**Daniele Di Stefano** Ufficio Ricerche Fondazione Symbola  
**Eliana Farotto** Responsabile della Ricerca e Sviluppo  
**Mirko Menghini** Area Studi Economici e Statistici Si.Camera  
**Elisa Mizzoni** Ufficio Ricerche Fondazione Symbola  
**Marco Pini** Area Studi Economici e Statistici Si.Camera  
**Sara Rago** Ricercatrice AICCON  
**Riccardo Taverna** Aida Partners  
**Stefania Vacca** Area Studi Economici e Statistici Si.Camera

PROGETTO GRAFICO

**Etaoin Shrdlu Studio**

ISBN 9788899265410

REALIZZATO DA



UNIONCAMERE



IN COLLABORAZIONE CON



PARTNER



## **PREMESSA**

6



## **LA COESIONE PER COMBATTERE LE SOLITUDINI E LE DISUGUAGLIANZE**

14



## **CLIMA SOCIALE EFFETTI SULLA COESIONE E SULL'ECONOMIA REALE**

42



## **NUMERI**

56



## **GEOGRAFIE**

84

## PREMESSA

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

In *Memorie di Adriano*, Marguerite Yourcenar

“La fabbrica non può guardare solo all’indice dei profitti, deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia”. La lungimirante visione di Adriano Olivetti, l’idea che la fabbrica fosse per l’uomo e non l’uomo per la fabbrica, è ancora attuale, a 110 anni dalla fondazione di un’impresa che teneva insieme innovazione e responsabilità sociale, rispetto dei dipendenti, attenzione al territorio, cultura. Olivetti ai suoi dipendenti offriva concerti in fabbrica e allo stesso tempo garantiva salari più alti del 20% rispetto alla base contrattuale, una settimana lavorativa di 45 ore (prima azienda in Italia), l’assistenza sanitaria aziendale, tre settimane di ferie e nove mesi di maternità retribuita alle dipendenti quando la legge ne prevedeva solo due. Univa a questa attenzione all’uomo una spinta innovativa, la stessa che ha portato alla produzione del primo computer.

Una visione rivoluzionaria, allora come oggi, ancora presente nel nostro Paese, dove le aziende scelgono di coniugare tante dimensioni diverse e solo apparentemente distanti (culturale, sociale, ambientale, ecc.) con la capacità di innovazione. Un esempio per gli imprenditori di oggi. Perché essere imprese coesive premia. Questo studio, promosso da Fondazione Symbola e Unioncamere in collaborazione con Aiccon, giunto alla terza edizione, ce lo dimostra: le imprese in grado di coniugare innovazione e responsabilità sociale sono più competitive.

Per affrontare le crisi, combattere le paure, migliorare la società e la vita di tutti è questo il modello a cui ispirarsi. Non sono sufficienti le pur necessarie misure e politiche economiche che i tempi richiedono: è necessario mettere in campo anche risorse immateriali. È necessario produrre visioni in grado di mobilitare le energie migliori del Paese, per rimmetterlo in moto in una direzione condivisa. A partire dai nostri tanti talenti e dal modo tutto italiano di produrre ricchezza. Un modo lontano dalle formule dell'economia *main stream* e costruito invece sulla ricchezza delle relazioni e delle connessioni, che diventano competitività: l'innovazione che sposa le nostre tradizioni, la creatività, la sostenibilità e la bellezza che danno nuovo valore ai prodotti, le nuove tecnologie e l'economia circolare che rinnovano il modo di produrre; la coesione sociale, i legami coi territori, la valorizzazione del capitale umano e la responsabilità sociale che si fanno fattore produttivo. È da questa Italia che fa l'Italia che si deve ripartire per dare a tutto il Paese quello slancio, non solo economico, di cui siamo orfani.

Gli ingredienti ci sono: il welfare aziendale, la cura dei lavoratori e delle loro famiglie, i legami indissolubili delle imprese con i territori e le loro comunità, il dialogo con i cittadini, i Comuni e le associazioni. E poi quella fitta rete di relazioni strutturali del miglior made in Italy

— tra produttori, fornitori, consumatori — che sono i distretti. Relazioni alimentate e arricchite oggi anche grazie al web e ai social network. I consumatori che anche grazie a questi strumenti, con quello che Leonardo Becchetti ha battezzato “il voto col portafoglio”, orientano le scelte delle imprese verso la sostenibilità ambientale e sociale. Le dinamiche partecipative, la cultura della cittadinanza, le consuetudini antiche che alimentano la sharing economy, l’azione dei volontari, l’iniziativa dei gruppi territoriali, stimulate anche da misure come il baratto amministrativo. Tutto nella cornice, innovativa ma non inedita nel nostro Paese, della contaminazione tra valore economico e valore sociale. Il mercato premia questo atteggiamento: sia sul versante degli investimenti, sempre più di frequente diretti verso aziende che dimostrano attenzione alla dimensione sociale e ambientale; sia su quello dei consumi, laddove appunto i consumatori, “votando con il portafoglio”, scelgono prodotti rispettosi dell’uomo e dell’ambiente e con il crowdfunding riconoscono valore alle aziende sostenibili.

Non dobbiamo lasciare che lo sguardo si fermi ai nostri problemi: non solo il debito pubblico, ma le diseguaglianze sociali, l’economia in nero, quella criminale, il ritardo del Sud, una burocrazia inefficace e spesso soffocante. Dobbiamo avere la capacità e il coraggio di guardare il Paese negli occhi e riconoscere questi talenti. E da questi ripartire. *Coesione è competizione* vuole essere, per il terzo anno, un viaggio di scoperta tra questi talenti, per coglierne i punti di forza, gli algoritmi, e farne patrimonio comune.

A cominciare dai risultati concretamente misurabili. Le imprese coesive — che intrattengono relazioni con le altre imprese, le comunità, le istituzioni, i consumatori, il terzo settore — registrano bilanci più in salute: dichiarano infatti fatturati in aumento nel 53% dei casi, contro

il 36% delle non coesive. Assumono di più: il 50% delle coesive ha aumentato l'occupazione nel biennio 2017–2018, tra le altre solo il 28% lo ha fatto. Esportano di più: hanno fatturato estero in aumento nel 45% dei casi, a fronte del 38% delle non coesive. Sono le stesse imprese che, grazie anche a una spiccata attenzione a valori come l'ambiente, investono di più in prodotti e tecnologie green (il 38% delle imprese coesive contro il 21% delle non coesive nel triennio 2015–2017), creano occupazione e benessere economico e sociale, investono in qualità.

Imprese coesive delle quali è possibile verificare la distribuzione regionale, che vede il primato della Lombardia (22,3% sul totale nazionale), seguita dal Veneto (19,0%), dall'Emilia Romagna (14,8%), dal Piemonte (9,8%) e dalla Toscana (6,4%). Così come è possibile vederne l'incidenza nelle regioni italiane, con in testa Friuli Venezia Giulia e Trentino Alto Adige (37,4%), seguite da Veneto (36,8%), Sardegna (34,7%), Emilia Romagna (34,3%), Piemonte (33,6%) e Umbria (33,3%), tutte regioni al di sopra della media nazionale. E in diversi casi, soprattutto nel Nord Est del Paese, questa presenza di imprese coesive si associa a livelli elevati di Pil pro capite. Prendendo a riferimento il Benessere Equo e Sostenibile Istat (BES) emerge un collegamento forte della presenza di imprese coesive con molte delle dimensioni prese in considerazione, e in particolare con il tema del paesaggio e del patrimonio culturale, con quello delle relazioni sociali, della qualità dei servizi, della raccolta differenziata, del lavoro e della conciliazione dei tempi di vita, della politica e delle istituzioni e, a riprova del collegamento con i temi più prettamente collegati allo sviluppo produttivo, anche al benessere economico. Tutte queste dimensioni sono state abbracciate da molte nostre imprese prima che nascesse la *Corporate Social Responsibility*. Oggi questo strumento, vigilato dalla Consob e reso obbligatorio da una

Direttiva dell'Unione Europea per le aziende con più di 500 addetti, può costituire un rinnovato stimolo per dare maggior forza a quest'idea di economia.

La coesione si declina in modi molto diversi tra loro. Dal benessere in azienda all'attenzione verso gli immigrati, sono molteplici le sfumature che può assumere e i benefici che è in grado di apportare. Come dimostrano le best practice raccontate nel volume. **Callipo**, grande azienda calabrese che, oltre a coinvolgere il personale in un processo di crescente fidelizzazione, restituisce al territorio il valore generato attraverso progetti concreti. Come **Ferrero**, icona dell'industria dolciaria italiana, erede del modello Olivetti che fa della fabbrica un luogo nel quale star bene sia durante la vita lavorativa che dopo, con attività che coinvolgono ex dipendenti e che si ripercuotono positivamente sul territorio di Alba. Per arrivare alla **Cartiera Pirinoli**, che del coinvolgimento dei dipendenti ha fatto il segreto della propria rinascita. E ancora **UmbraGroup** di Foligno, dove i dipendenti possono acquistare quote del pacchetto azionario, condividendo la responsabilità dell'impresa e favorendo alcune dinamiche di gestione interna. L'unione crea lavoro e valorizza i talenti del territorio: **12-To-Many** è il caso emblematico di come il made in Italy sia vincente se riesce a fare sistema. Ci sono poi organizzazioni che allargano le relazioni ad includere realtà più ampie, i clienti e i fornitori, in una parola agli stakeholder. **Enel** è impegnata in Italia e nel mondo nel coinvolgimento delle comunità nelle quali opera e dei fornitori nelle politiche di innovazione e sostenibilità portate avanti dal Gruppo, perché siano condivise e generino valore. La condivisione degli obiettivi è fondamentale per la creazione di prodotti di qualità, per questo **Carlsberg Italia** ha riunito tutti gli interessati (clienti, tecnici, fornitori) per migliorare la tecnologia di spillatura che ha rivoluzionato il mondo

della birra. Quando più attori forniscono il proprio contributo la conoscenza aumenta a vantaggio di tutti, come dimostra **iGuzzini illuminazione**, che dello scambio con le tante realtà del *lighting design* ha fatto il suo punto di forza per migliorare l'intero settore dell'illuminotecnica. O **IMA**, leader dell'industria meccanica, in grado di creare una rete con le piccole e medie aziende della propria filiera per migliorare i prodotti, l'accessibilità al credito, la gestione delle imprese e rafforzare lo sviluppo del territorio. Per queste imprese essere radicate in un luogo è un principio vitale, perché in quel territorio riconoscono una parte importante nella costruzione del proprio valore, come **Simonelli Group**: che esporta in tutto il mondo le migliori macchine per caffè ma che ha tenacemente investito nella propria terra, le Marche, nonostante il terremoto del 2016, creando collaborazioni con gli attori locali quali l'Università di Camerino. Tra i campioni del made in Italy, anche **Ferragamo** ha da qualche anno intrapreso un percorso per rendicontare le iniziative legate alla responsabilità sociale, dalle giornate di volontariato aziendale alla realizzazione di una linea di abbigliamento eco-sostenibile. Unisce sostenibilità ambientale e sociale la piattaforma **Treedom**, che permette di piantare alberi dal pc e sostenere l'economia agricola di Paesi in via di sviluppo o il recupero di terreni in zone di mafia. Il coinvolgimento dei territori chiama in causa anche le amministrazioni pubbliche che, di concerto con i privati, possono realizzare progetti virtuosi di pubblica utilità come nel caso di **Progetto Beatrice**, nato in Valle Seriana per fornire nuove possibilità al welfare aziendale facendo crescere le aziende di servizi del territorio, con vantaggi per tutti. Le **Farmacie Comunali di Firenze**, aderendo al network Apoteca Natura di Aboca, sono diventate presidi di salute per favorire l'accesso di tutti i cittadini a esami e diagnosi di base. Essere coesivi vuol dire anche saper

coinvolgere tutte le compagini sociali come fanno **Banca Campania Centro**, istituto di credito che riesce a coniugare crescita economica e sviluppo del territorio attraverso un atteggiamento aperto e dialogante; **Start Refugees**, startup innovativa in grado di connettere le offerte di lavoro occasionale e i rifugiati in cerca di lavoro; **Giffoni Opportunity**, evento dedicato ai ragazzi diventato negli anni un festival cinematografico internazionale. Per creare una cultura coesiva è indispensabile che le nuove generazioni, ma anche il mondo economico e finanziario, imparino a pensare in un'ottica di imprenditorialità attenta alla responsabilità sociale. I progetti di **Invento Lab** vanno in questa direzione: far incontrare imprese con finalità sociali e studenti per diffondere idee e conoscenza. Consentire il dialogo di esperienze e mondi diversi, facendo incontrare le possibilità di uno con le esigenze dell'altro sono gli obiettivi di **Cariplo Factory**, che svolge la propria azione a favore delle startup, e del **Forum per la Finanza Sostenibile**, che si rivolge al mondo della finanza favorendo l'avvicinamento degli investitori ai temi della sostenibilità sociale e ambientale.

Con i suoi numeri e le sue storie, *Coesione è competizione* ambisce a mostrare come sia un errore relegare la società a mero contesto del mondo produttivo e della competitività. Perché la coesione, come abbiamo visto, è competizione: aumentando la dimensione coesiva, questo ci dicono i dati, migliora anche la performance economica. Atteggiamenti non coesivi rischiano di ripercuotersi negativamente sull'economia, al contrario la creazione di un clima coesivo genera un contesto favorevole per tutti gli attori economici. La società, la sua ricchezza e anche i suoi problemi vanno inclusi nel discorso economico, per rendere questo discorso meno freddo, distante, indifferente: meno lontano dalle cose degli uomini e per questo più efficace, come ci insegna anche l'economia

comportamentale. Il made in Italy migliore lo fa. Non dobbiamo ascoltare le sirene che ci allontanano da questo modello produttivo e sociale che richiama quell'economia più a misura d'uomo cui Papa Francesco allude nella *Laudato si'*. A partire da questo patrimonio, dalle nostre radici più profonde, l'Italia può rafforzare la sua identità produttiva e il suo ruolo nel mondo.

**Ermete Realacci** Presidente Fondazione Symbola  
**Giuseppe Tripoli** Segretario Generale Unioncamere

**LA COESIONE  
PER COMBATTERE LE SOLITUDINI  
E LE DISUGUAGLIANZE**

**LA COESIONE  
PER COMBATTERE LE SOLITUDINI  
E LE DISUGUAGLIANZE**

16



**COME CAMBIANO I MERCATI:  
DAL VOTO COL PORTAFOGLIO,  
AL CROWDFUNDING  
AI FONDI DI INVESTIMENTO  
INTERNAZIONALI**

25



**GENERARE VALORE**

33

# LA COESIONE PER COMBATTERE LE SOLITUDINI E LE DISUGUAGLIANZE

*Per cambiare l'economia e ridisegnarne i confini, occorre spingere sulla capacità di agire sul legame sociale e di produrre valore condiviso e inclusivo.* Le parole del Nobel per l'economia Amartya Sen sono la sintesi di una mutazione che non si ascrive al campo dei desiderata. Nella realtà si fa strada un approccio che mette al centro le risorse non esclusivamente economiche – come la coesione, i legami relazionali e di comunità – e vede in queste la via maestra per garantire una crescita inclusiva, capace di garantire maggiore equità, creando valore condiviso. In questo scenario, mutano le relazioni fra i soggetti: viene meno la “separazione” tra pubblico, privato for profit e privato non profit. La funzione pubblica, la cui titolarità in passato veniva tipicamente assegnata allo Stato, deve oggi necessariamente allargarsi al fine di includere nuovi soggetti capaci di condividere una comune visione di bene. In altre parole, occorre immaginare la produzione di valore come l'esito di rapporti di interconnessione fra varie sfere (economica, civile, politica) superando le tradizionali visioni “verticali” o “centralistiche”. Si tratta in altri termini di favorire l'interazione sistematica e permanente tra vertici del triangolo che rappresenta l'intera società (quello *politico-istituzionale*, quello *economico-commerciale* e quello della *società civile*), dando spazio alla complementarietà, all'integrazione, alla cooperazione per il raggiungimento di obiettivi comuni.

1 Dati Oxfam

2 Ibidem

3 Ibidem

4 Ibidem

5 Dati Unicef

Può sembrare strano delineare questo scenario mentre diversi dati, a livello globale e locale, ci raccontano di un mondo in cui le disuguaglianze sono in costante aumento e il divario tra chi possiede tanto e chi poco o nulla si allarga sempre di più. Non solo infatti l'1% più ricco della popolazione mondiale continua a possedere quanto il restante 99%, ma si arricchisce sempre di più: l'82% dell'incremento di ricchezza netta registrato nel mondo tra marzo 2016 e marzo 2017 è andato in tasca alle persone più abbienti. Nemmeno un centesimo invece è finito alla metà più povera del pianeta, che conta 3,7 miliardi di persone <sup>1</sup>. Non molto differente appare la situazione nel nostro Paese. Il 20% più ricco della popolazione nella Penisola complessivamente ha il 66% della ricchezza, mentre il 20% più povero ha lo 0,3% <sup>2</sup>. Nel periodo 2006-2016, il reddito nazionale disponibile lordo del 10% più povero degli italiani è diminuito del 23,1%, mentre oltre il 40% dell'incremento di reddito complessivo registrato nello stesso periodo è andato al 20% dei percettori di reddito più elevato <sup>3</sup>. Così nel 2016 – gli ultimi dati confrontabili disponibili – l'Italia occupava la ventesima posizione su 28 Paesi Ue per la disuguaglianza di reddito disponibile <sup>4</sup>. Un importante indicatore di disuguaglianza è la povertà infantile: in Italia il 17% della popolazione minorile vive sotto la soglia di povertà e il nostro Paese è agli ultimi posti della classifica dei Paesi OCSE in tutti gli indicatori di benessere dell'infanzia <sup>5</sup>.

Nonostante questo scenario – in cui spesso le difficoltà economiche si associano alla marginalità e all’isolamento sociale, con un aumento del numero di persone che vivono condizioni di solitudine – nel nostro Paese i legami sociali hanno ancora un peso. Le amicizie, il tempo libero passato insieme, l’aiuto delle persone vicine sono ancora un elemento che contraddistingue fortemente l’Italia. Secondo l’ultimo rapporto Istat, il 78,7% delle persone di 18 anni e più dichiara di poter fare affidamento almeno su un parente, un amico o un vicino; il 33,1% ha dato almeno un aiuto gratuito nelle quattro settimane precedenti l’intervista; il 13,2% della popolazione di 14 anni e più ha svolto almeno un’attività gratuita in forma organizzata. Quasi il 60% della popolazione ha a disposizione la rete di amici e la rete di sostegno. C’è poi un 60,1% degli utenti regolari di Internet che utilizza i social network. In generale, questi costituiscono uno strumento che accompagna le relazioni sociali di persona, ma non vi si sostituisce mai completamente. Insomma, le relazioni sociali migliorano la qualità della vita. Il 43,2% di chi può contare sull’aiuto di parenti, amici e vicini esprime un giudizio positivo per la propria vita, il 42,9% di chi frequenta amici si dichiara molto soddisfatto così come la metà delle persone attive in associazioni o gruppi di volontariato <sup>6</sup>. In Italia, va ricordato, ci sono 6,63 milioni di volontari: la maggioranza, ovvero 4,14 milioni, lo fa all’interno di organizzazioni, mentre circa 3 milioni sono volontari individuali, ossia italiani che si impegnano gratuitamente per gli altri in maniera diretta e non attraverso le organizzazioni <sup>7</sup>. Non sono le risorse economiche la variabile determinante per accrescere le probabilità che una persona faccia volontariato, bensì le risorse socio-culturali: titolo di studio, abilità digitali, partecipazione culturale. Maggiori risorse socio-culturali si traducono in via lineare in una maggiore propensione a fare volontariato. Fare volontariato e partecipare ad associazioni ha un effetto di socializzazione alla partecipazione politica, soprattutto per le classi sociali più svantaggiate. Chi fa volontariato è più incline a fidarsi di altri: la gratuità stimola forme di collaborazione orizzontale tra individui. Il tasso di fiducia interpersonale dei volontari (35,8%) svetta su quello di chi non fa volontariato (20,6%) <sup>8</sup>.

6 Dati Istat

7 Dati Spes-csv

8 Ibidem

I dati confermano l’attivismo dei cittadini, testimoniato in Italia da tante iniziative nate dal basso o caratterizzate da una forte dimensione collaborativa con stakeholder territoriali, siano essi istituzioni, imprese, organizzazioni non profit. La nascita di questi modelli dal basso è legata sia alla necessità di pensare politiche locali che possano avere un impatto positivo sulla competitività dei territori, sia alla volontà di rafforzare forme di coesione sociale e inclusione a livello locale.

A fronte del progressivo ridimensionamento dello stato sociale, in molte città si assiste alla ripresa di un attivismo civico e dal basso che assume diverse forme – dallo scambio peer to peer alla riqualificazione degli spazi, da nuove forme di welfare di comunità a vere e proprie imprese di comunità – e spesso si declina e viene facilitato dalla diffusione capillare delle nuove tecnologie. Pratiche di rigenerazione urbana si stanno moltiplicando: si tratta di esperienze innovative capaci di mettere in relazione la cittadinanza attiva con gli spazi urbani, inventando soluzioni per rispondere ai problemi emergenti della società contemporanea. Un esempio su tutti è dato dal quartiere Sanità

di Napoli, protagonista negli ultimi anni di un risascimento spinto dal basso, dalle energie di associazioni, cooperative, fondazioni che da anni si prendono cura del territorio. La più nota storia di rigenerazione del quartiere è quella delle Catacombe di San Gennaro e San Gaudioso: qui la valorizzazione del patrimonio ha creato opportunità lavorative per i giovani e il percorso intrapreso insieme a vari soggetti – protagonista la **Fondazione di comunità San Gennaro** – ha portato, oltre alla valorizzazione e a interventi per le risorse culturali, anche una nuova strategia di sviluppo con la creazione di cooperative sociali, come **La Paranza**, che costituiscono concrete possibilità di lavoro per i giovani del luogo. I numeri dei visitatori hanno dato ragione al progetto: si è passati da ottomila visitatori all'anno a 104 mila nel 2016. In questo ambito non si possono poi non citare i casi dei community garden – come ad esempio il caso di **Isola Pepe Verde** nel quartiere Isola di Milano – o il fenomeno, nato a Bologna e poi diffusosi in tutta Italia, delle social street. Dove non arrivano le risorse pubbliche, adesso ci pensano i cittadini, che decidono di sostenere progetti di pubblico interesse, come il restauro di monumenti trascurati, o di aiutare il lancio di progetti innovativi nelle città in cui vivono. Con oltre 41.389.000 euro e con un incremento del 45% sul 2016, il crowdfunding civico sta registrando maggior successo nel nostro Paese, dove viene usato principalmente per sostenere progetti di comunità: è l'ultima frontiera di quell'usanza di lanciare raccolte fondi online, chiedendo un contributo a tutti gli utenti della rete per sponsorizzare un'idea nuova. Produzioni dal Basso è la piattaforma di crowdfunding che nel solo 2017 ha registrato la raccolta più alta in Italia, pari a 1.976.922 euro con una crescita del 55,68% rispetto al 2016: con oltre 150 mila utenti è la più importante comunità di autoproduzione e crowdfunding in Italia al servizio di progetti di comunità. Si diffonde anche il nuovo modello del *platform cooperativism*, caratterizzato da piattaforme cooperative fondate sul principio della mutualizzazione dei costi sociali e sulla condivisione collettiva dei rischi del lavoro autonomo.

Il *platform cooperativism*<sup>9</sup> è il ripensamento delle piattaforme secondo i valori del cooperativismo, che presuppone proprietà e gestione condivise. Per Scholz le cooperative possono offrire un modello alternativo di organizzazione sociale ma devono prevedere al loro interno una proprietà collettiva, un controllo democratico del business, obiettivi di tutela dei posti di lavoro, forme di assicurazione e fondi pensionistici per i dipendenti nonché il rispetto della dignità della persona e del lavoro. Tra le esperienze in atto citiamo<sup>10</sup> **Fairmondo**, un progetto di marketplace online di proprietà dei suoi utenti locali che si realizza attraverso l'unione in rete di varie cooperative locali autonome. **Stocksy** è invece un sito di stock di foto gestito in forma cooperativa dai fotografi che, oltre a trattenere la metà dei profitti delle loro foto, ricevono un dividendo dei guadagni ogni anno. Mentre **Junio**, che offre servizi di ride-sharing, coinvolge direttamente gli autisti rendendoli proprietari attraverso l'emissione di azioni private. I lavoratori diventano dunque protagonisti condividendo la proprietà delle piattaforme e stabilendo le regole per la distribuzione dei ricavi.

Ci sono poi i vari esempi di welfare di comunità, in grado di coinvolgere la comunità

9 Scholz T., Platform Cooperativism vs. the Sharing Economy, Medium, 5 dicembre 2014

10 Luise V. e Chiappini L., Sharing economy e nuove forme di precarietà: problematiche, resistenze e possibili soluzioni, Futuri, 1 febbraio 2017

e di riconnettere le risorse e le forze del territorio per rispondere meglio ai nuovi bisogni delle persone e delle famiglie. Si tratta di interventi, realizzati a livello locale, all'interno di reti territoriali ampie e rappresentative, caratterizzati da un forte coinvolgimento di una pluralità di soggetti (anche di attori non convenzionali quali associazioni di categoria, imprese, università, ecc.) fin dall'elaborazione progettuale, oltre che da una forte partecipazione dei due principali attori del nostro sistema di welfare: in particolare, gli enti pubblici si pongono come attori e facilitatori del rinnovamento del sistema e il Terzo settore si pone in una logica collaborativa e propositiva per cercare di andare oltre il mercato ristretto delle risorse governate dagli enti pubblici. Altro elemento è la partecipazione della comunità: tutte le progettazioni prevedono azioni puntuali per sollecitare l'attivazione e la responsabilità dei cittadini nella costruzione di un sistema di welfare partecipato e sostenibile. Un esempio è **Per farsi compagnia l'età non conta**, una nuova iniziativa creata insieme ai cittadini, nata nell'ambito del progetto **Oltre i Perimetri**, con l'obiettivo di coinvolgere la comunità di Arese (MI) nella cura delle persone con più di 70 anni che vivono sole. Un progetto che attiva i cittadini su una necessità reale, sebbene spesso non evidente, di anziani autosufficienti ma soli. Al momento il progetto punta ad offrire un'assistenza relazionale a domicilio, ma l'obiettivo finale è quello di incoraggiare gli anziani ad uscire di casa e a costruire nuove relazioni con la comunità che abitano. Ha puntato su un processo di co-produzione dei servizi anche il progetto **Milano Sei L'altro** con l'introduzione del Manager di Comunità, una nuova figura creata per valorizzare le realtà presenti nella comunità locale, promuovere la loro partecipazione attiva e assicurare un dialogo stabile attraverso una presenza costante sul territorio. Si tratta di risorse professionali che conoscono le comunità, le loro risorse e necessità e si attivano per trovare soluzioni ai problemi agendo dal basso. Molte volte queste iniziative di welfare dal basso si basano su piattaforme digitali che favoriscono le relazioni e la connessione tra gli attori coinvolti e ne garantiscono una diffusione più capillare nei territori. Come nel caso, ad esempio, del progetto Family Like, cofinanziato nell'ambito della linea di intervento "welfare in azione" di **Fondazione Cariplo**, che ha l'obiettivo di integrare le varie realtà impegnate nell'educazione dei minori e nelle politiche per la famiglia presenti nel nord Novarese. Si parte dai servizi già esistenti, che vengono mappati e messi in rete tra di loro e con le famiglie, per avviare poi nuove iniziative in cui erogatori di servizi, enti pubblici e famiglie possano condividere la gestione delle politiche familiari.

I cittadini si attivano, dunque, in forma autonoma o in dialogo con gli attori del territorio, e chiedono sempre più istituzioni aperte, interlocutorie, inclusive. Alcune hanno già avviato questo cammino, smettendo la loro tradizionale funzione "paternalistica" e vestendo sempre più i panni del facilitatore, di un'infrastruttura per la sussidiarietà e la co-produzione di servizi di welfare. Esse si fanno promotrici e attrici di processi nei quali i cittadini sono protagonisti a diversi livelli (co-pianificazione, co-progettazione, co-management, ecc.) per la creazione e gestione di servizi di pubblica utilità<sup>11</sup>. Le **amministrazioni**, specie quelle locali, sembrano muoversi in questo senso: innovazioni normative recentemente introdotte dal legislatore italiano, sia a livello

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

Nella realtà si fa strada un approccio che mette al centro le risorse non esclusivamente economiche — come la coesione, i legami relazionali e di comunità — e vede in queste la via maestra per garantire una crescita inclusiva, capace di garantire maggiore equità, creando valore condiviso.

I dati confermano l'attivismo dei cittadini, testimoniato in Italia da tante iniziative nate dal basso o caratterizzate da una forte dimensione collaborativa con stakeholder territoriali, siano essi istituzioni, imprese, organizzazioni non profit.

costituzionale che a livello di legislazione ordinaria, come il principio di sussidiarietà orizzontale o le previsioni del nuovo Codice dei Contratti Pubblici su innovazione, baratto amministrativo o il partenariato sociale, sembrano registrare questo cambio di pelle dello Stato. A livello locale, si registrano alcune sperimentazioni interessanti. Bologna ha fatto propria una visione innovativa: ha cominciato a lavorare sui beni comuni urbani, adottando il Regolamento sui beni comuni realizzato in collaborazione con Labsus - Laboratorio per la sussidiarietà, ha istituito l'Ufficio per l'immaginazione civica, che sarà un laboratorio aperto sulle politiche pubbliche, per aggiornare gli strumenti di governo e sviluppo economico locale attraverso la sperimentazione e la collaborazione. Milano sta puntando sulla sharing economy e sul bilancio partecipato. Interessante è il *Collaboratorio* di Reggio Emilia, un percorso di progettazione partecipativa promosso dal Comune e dall'Università di Modena e Reggio Emilia per disegnare il Laboratorio Aperto, un'impresa pubblico-privata in cui, attraverso lo scambio di conoscenze e la collaborazione tra soggetti diversi, sperimentare e produrre soluzioni innovative per servizi alla persona. La Regione Toscana, che nel 2007 è stata la prima regione in Italia a dotarsi di una legge, poi rinnovata nel 2013, per aiutare cittadini e associazioni a partecipare alle scelte delle istituzioni, ultimamente si è concentrata sulla pooling economy: ovvero su forme di economia e governance basate sulla cogestione dei servizi e sulla coproduzione. Tra le dodici possibili sperimentazioni selezionate dalla Regione ci sono modelli di car pooling di comunità, dove accanto ai cittadini che mettono in condivisione il proprio mezzo per andare a lavoro, sono protagoniste le associazioni di trasporto sociale. Altre sperimentazioni sono modelli di imprese e cooperative per la produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili; si lavora per creare reti capaci di far rivivere e magari gestire beni e spazi urbani dismessi, ma ancora capaci di creare occupazione e coesione. In generale, la finalità delle reti può essere orientata a contribuire alla creazione di un sistema locale di *welfare comunitario* mettendo insieme istituzioni aventi natura differente ma un obiettivo comune in termini di contributo all'economia "della cura" a livello locale. Un esempio in tal senso sono i **patti di collaborazione**, ovvero la modalità attraverso cui cittadini e istituzioni si impegnano reciprocamente a realizzare obiettivi comuni. Il tutto, appunto, in chiave collaborativa.

Anche il mondo delle imprese è in fermento. Mentre si moltiplicano i framework di rendicontazione di sostenibilità, impatto ambientale, rispetto dei diritti dei lavoratori e governance trasparenti sono sempre di più considerati fattori imprescindibili di competitività. Lo chiedono i consumatori: secondo Gfk Eurisko, oltre un terzo degli acquirenti considera la sostenibilità un fattore decisivo almeno quanto qualità e prezzo. Riguardo agli investitori, si calcola che la dimensione del mercato globale di investimenti sostenibili rappresenti oggi il 31% del totale gestito <sup>12</sup>. Un'azienda è realmente sostenibile se è in grado di garantire una posizione di business competitiva e allo stesso tempo creare valore condiviso con tutti gli stakeholder – dipendenti, fornitori, comunità locali, altri attori del territorio – in modo duraturo nel tempo. Per far questo è necessario avere una visione di lungo termine e non guardare solo al ritorno immediato: gli obiettivi di sostenibilità dovrebbero essere inseriti nei sistemi di pianificazione e controllo

dell'azienda, dovrebbero abbracciare orizzonti pluriennali e diventare parte integrante del sistema premiante del management, a tutti i livelli. Qualcosa si sta già muovendo in questo senso: la sostenibilità d'impresa occupa sempre più spazio nell'agenda strategica delle aziende. È quanto rilevato da un recente studio<sup>13</sup> che ha analizzato le strategie di 400 grandi gruppi globali. I dati raccolti sul campo hanno mostrato un incremento dei Chief sustainability officer (Cso) in organico. Tra il 1995 e il 2008, il numero delle società che nel mondo hanno inserito a tempo pieno un Cso nel proprio organico è raddoppiato: un trend che definisce spazi di crescita e di miglioramento ancora enormi, soprattutto se pensiamo al grande potenziale ancora inespresso del nostro tessuto imprenditoriale costituito in prevalenza da Pmi, per cui la sostenibilità è ancora vista come 'nice to have' e non 'must have'. L'analisi evidenzia però anche un continuo avvicinamento tra il ruolo di Ceo, vale a dire di capo d'azienda, e quello di Cso, ossia il ruolo di responsabile delle strategie di sostenibilità. Fino all'ipotesi rivoluzionaria di una futura integrazione dei due ambiti. Secondo lo studio, per ora solamente un esiguo numero di aziende si avvicina a questo tipo di scenario. Le cose però cambiano rapidamente e presto questi ruoli potrebbero convergere. E in Italia a che punto siamo? Nonostante in passato, anche nel nostro Paese, il tema della Sostenibilità aziendale fosse un concetto limitato alla Responsabilità sociale d'impresa (Csr) e considerato accessorio rispetto al modello di business adottato, oggi le aziende sono sempre più coscienti che si tratta di una cultura insita nell'attività d'impresa e che esiste un legame sempre più stretto tra sostenibilità e performance. Come nel caso Enel che ha creato una funzione che riporta direttamente all'Amministratore Delegato, che unifica l'innovazione e la sostenibilità.

L'onda dell'economia sostenibile sta trascinando con sé anche la finanza: un mondo che fino a poco più di un decennio fa era sconosciuto o quasi, ma ormai è una realtà nota e consolidata. Una realtà potenzialmente capace di cambiare (in meglio) il mondo, spostando le risorse verso le attività responsabili nei confronti del Pianeta e delle persone. Ciò che un tempo era considerato patrimonio di qualche visionario sta diventando patrimonio di potenti fondi di investimento istituzionali e non. La stessa Commissione Europea ha lanciato di recente la sua strategia per la realizzazione di un sistema finanziario che sostenga il programma dell'Unione per il clima e lo sviluppo sostenibile. L'impact investing affianca la finanza tradizionale per accogliere le esigenze di nuove categorie di investitori responsabili ed etici, interessate non solo a un rendimento finanziario ma anche al perseguimento di un impatto sociale. Secondo l'ultimo report del Global Impact Investing Network (GIIN), l'ammontare di risorse gestite nel settore a livello mondiale è superiore a 100 miliardi di dollari. La crescita dei green bond è stata esponenziale anche nel 2017: a partire dal 2015 le emissioni globali di green bond sono passate da 43,2 miliardi di dollari nel 2015 a 81,6 miliardi nel 2016, con l'aspettativa di raggiungere 135 miliardi di dollari entro la fine del 2017 (a fine novembre 2017 hanno già superato i 100 miliardi di dollari)<sup>14</sup>. Il 2 giugno 2017, invece, è stato mosso un importante passo in avanti anche per quanto riguarda i social bond: queste obbligazioni, emesse con il fine di realizzare progetti di sviluppo sociale, sono state regolate dall'International capital market association – Icma, con la pubblicazione dei

<sup>13</sup> Realizzato da Spencer Stuart, società Usa leader nella consulenza aziendale e specializzata nel reclutamento di figure dirigenziali

<sup>14</sup> Dati rilevati da Climate bond initiative

Social bonds principles. Ad oggi, sono stati emessi 5 miliardi di dollari di obbligazioni social, che hanno l'obiettivo di finanziare progetti di sviluppo sociale che riguardano principalmente infrastrutture di base, accesso ai servizi essenziali, abitazioni economiche accessibili, creazione di posti di lavoro tramite finanziamenti e micro finanziamenti alle PMI, sicurezza e igiene alimentare ed infine il progresso e rafforzamento socio economico. Anche l'Italia, nel corso del 2017, ha mosso passi importanti nel mercato dell'impact investing. Diversi player primari hanno emesso green bond che hanno riscosso successo e suscitato interesse: parliamo di Intesa Sanpaolo, Enel, Hera, Alperia e Ferrovie dello Stato. Non solo, l'Italia si è resa protagonista anche nel mercato dei social bond tramite la prima obbligazione social emessa da una realtà italiana: Cassa depositi e prestiti che, tramite la sua piattaforma di liquidità, finanzia banche membri dell'Abi (Associazione bancaria italiana), che a loro volta finanzieranno Pmi operanti in aree depresse e/o terremotate. Seguendo questi criteri, le regioni comprese per il loro Pil pro capite sono la regione Lazio ed alcune aree del Sud, mentre per le aree terremotate sono comprese Emilia-Romagna, Umbria e Marche.

Partecipazione e co-produzione costituiscono da sempre il dna del Terzo settore, che sta attraversando anch'esso una fase di mutazione. Sconfinamenti e ibridazioni caratterizzano sempre più il rapporto tra enti di Terzo settore e soggetti profit, una tendenza rafforzata anche dalla nuova riforma. L'architettura normativa consente infatti alle organizzazioni mosse da finalità sociali di competere sul mercato e di offrire servizi a favore della collettività. Al fine di migliorare la propria azione e di essere appetibili per gli investitori, le imprese con finalità sociali somiglieranno sempre di più alle aziende con finalità profit. Potranno distribuire utili (anche se con limitazioni), nominare rappresentanti di imprese private e amministrazioni pubbliche nei propri consigli di amministrazione e uno o più sindaci negli organi di controllo. In questo nuovo contesto si incoraggia la coproduzione di valore sociale ed economico tra soggetti diversi che si obbligano reciprocamente al rispetto delle proprie comunità.

## **COME CAMBIANO I MERCATI: DAL VOTO COL PORTAFOGLIO, AL CROWDFUNDING AI FONDI DI INVESTIMENTO INTERNAZIONALI**

Il sistema economico in cui viviamo appare come un'automobile con due pneumatici gonfi e due sgonfi. I due pneumatici gonfi sono quelli del benessere dei consumatori e dei profitti delle imprese, che non possiamo negare abbiano portato benefici assai rilevanti all'umanità. Viviamo nel migliore dei mondi possibili per i consumatori (che sono quasi onnipotenti) e i profitti delle imprese hanno reso possibili volumi enormi di investimenti, favorendo in tutti i campi il progresso tecnologico e la crescita del valore economico creato a livello globale, migliorando il tenore di vita di miliardi di persone. I due pneumatici sgonfi sono quelli della qualità e dignità del lavoro e della tutela dell'ambiente. Una macchina che cammina veloce con due ruote sgonfie e due gonfie tende a sbandare e ad andare fuori strada. Ed è infatti questo quello che sta accadendo in questo ultimo decennio.

Nelle economie chiuse pre-globalizzazione il problema della terza ruota si risolveva facilmente grazie al potere contrattuale organizzato del lavoro. I sindacati raccoglievano gran parte della rappresentanza dei lavoratori e, quando mostravano i muscoli, riuscivano ad ottenere per i lavoratori importanti conquiste e il diritto ad una parte cospicua della torta di valore economico creato. La globalizzazione ha rotto quest'equilibrio perché ha trasformato il mercato del lavoro e del prodotto da locale a globale. E ha messo improvvisamente in concorrenza lavoratori ad alto costo con l'esercito di riserva dei lavoratori del sud del mondo disposti a salari molto più bassi. L'allargamento ad Est dell'UE ha portato questa concorrenza dentro la stessa Unione Europea anche se con differenziali di salari e costo della vita relativamente minori.

Questo processo ha generato il fenomeno della convergenza condizionata, ben noto agli economisti della crescita. Le imprese cercano di ridurre i costi del lavoro e delocalizzano la produzione nei Paesi poveri o emergenti. In questi Paesi salari e Pil crescono. Nei Paesi tradizionalmente ad alto reddito il Pil cresce molto meno e i salari, soprattutto quelli dei lavoratori poco specializzati, calano e il lavoro deve precarizzarsi affinché la produzione sui nostri territori resti competitiva.

Ovviamente c'è una componente più virtuosa del sistema economico, rappresentata nel presente rapporto, che sfugge a questa concorrenza al ribasso. Si tratta delle imprese tecnologicamente più avanzate e virtuose che puntano sulla qualità e sulla coesione,

Esiste una via per rimettere  
la macchina in equilibrio ed è il voto  
col portafoglio.

assumono manodopera qualificata - e come tale in grado di catturare salari più elevati - e ne coltivano il valore. Poiché al momento questa parte di imprese non rappresenta tutta l'economia, pur essendo impegnate a far crescere la loro sfera di azione e influenza, resta comunque il grande problema di costruire un sistema dignitoso anche per i poco specializzati.

Nel frattempo il fenomeno che abbiamo descritto rischia di rendere la globalizzazione politicamente insostenibile nei Paesi tradizionalmente ad alto reddito alimentando sovranismi e populismi. In pochi anni ci siamo trasformati da Paese generoso e pronto ad aiutare in uno slancio missionario il sud del mondo a Paese rancoroso dove le classi medie che hanno visto deteriorarsi il loro tenore di vita e le loro sicurezze vedono i migranti e gli stranieri come una minaccia.

Esiste una via per rimettere la macchina in equilibrio ed è il voto col portafoglio.

Per capirlo dobbiamo renderci conto che in fondo siamo sia vittime che beneficiari di questo sistema perché ognuno di noi ha dentro di sé i due estremi della contraddizione essendo lavoratore e consumatore.

Le imprese non sono tutte uguali. Ce ne sono di più "coesive" e di meno "coesive" nel conciliare la creazione di valore economico con la dignità del lavoro, la sostenibilità ambientale e sociale dei territori in cui operano. Se tutti i cittadini diventano infatti consapevoli del potere che hanno come consumatori di premiare con le loro scelte le prime, il problema della dignità del lavoro si risolve.

Il voto col portafoglio può essere la leva di Archimede, la chiave, che in realtà abbiamo in tasca, del lucchetto delle nostre catene. Esistono tuttavia quattro importanti ostacoli all'efficacia di questa soluzione. Perché il voto col portafoglio sia efficace ci vuole consapevolezza diffusa di questa opportunità, informazione qualificata sul valore sociale e ambientale di prodotti e imprese, capacità di coordinare una miriade di piccole scelte di tantissimi consumatori/risparmiatori e un differenziale di prezzo abbordabile tra prodotti delle imprese leader nella sostenibilità e prodotti di qualità equivalente delle imprese meno sostenibili.

Le caratteristiche di questi quattro ostacoli spiegano perché oggi il voto col portafoglio abbia fatto passi avanti enormi in finanza ma non nei consumi. In finanza infatti esistono alcuni grandi attori (i fondi d'investimento) che per definizione sono oltre i primi tre ostacoli. I fondi d'investimento sono infatti pienamente consapevoli del potere delle loro scelte, hanno a disposizione fonti informative sui rating socioambientali dei prodotti (le società di rating che vendono loro informazione sui titoli azionari) e, per definizione, coordinano le scelte di tanti piccoli risparmiatori che hanno affidato loro i propri patrimoni con il mandato di investirli per loro conto. In finanza anche il quarto ostacolo è superato perché è dimostrato scientificamente che i fondi d'investimento etici (quelli che votano con il loro portafoglio limitando l'universo investibile ai titoli al di

sopra di standard definiti di sostenibilità sociale e ambientale) hanno rendimenti corretti per il rischio non inferiori a quelli dei fondi tradizionali.

Sempre nel settore della finanza una coalizione di fondi d'investimento che rappresenta complessivamente 11 trilioni di dollari di masse di risparmio gestito ha siglato un accordo, il Montreal Pledge, con il quale si impegna a misurare l'impronta di carbonio del proprio portafoglio titoli con l'obiettivo di ridurla progressivamente. Questa pressione dal basso del voto col portafoglio organizzato, unita all'attesa di regolamentazione ambientale più severa da parte di istituzioni locali e nazionali, ha progressivamente invertito i rapporti di convenienza sui mercati finanziari tra sostenibilità ambientale, profitti attesi e prezzi delle attività finanziarie. Studi recenti dimostrano infatti che, a parità di altri fattori concomitanti, il rapporto prezzo/utigli di imprese con elevata reputazione di sostenibilità ambientale è mediamente superiore a quello delle imprese che hanno una reputazione ambientale più bassa. In altri termini il combinato disposto di queste due forze (voto col portafoglio dei fondi e attesa di regolamentazione più severa) assieme alla percezione della gravità della situazione ambientale ha allineato la sostenibilità economica e la sostenibilità ambientale. È oggi infatti percezione comune che le imprese ambientalmente sostenibili sono anche meno esposte a rischi di conflitti con gli stakeholder. Tali imprese dunque godono di premi di rischio meno elevati nella valutazione finanziaria e dunque di rapporti prezzi/utigli migliori. Ciò non significa ovviamente che la sfida della sostenibilità ambientale sarà vinta perché non sappiamo se la velocità di cambiamento sarà sufficiente. La direzione dei mercati è però ormai quella giusta.

Un altro ambito interessante ed in forte sviluppo nel quale i cittadini votano sempre di più col portafoglio è quello del crowdfunding. In questo caso non si vota solo per il prodotto o per l'azione di un'azienda, ma anche per una buona causa donando o investendo denaro. La rete rende oggi possibile l'effetto "crowd", ovvero consente di poter raccogliere grandi somme fatte da piccole donazioni di tantissimi contribuenti contattati attraverso la rete. Nel 2015 il volume di denaro raccolto tramite il crowdfunding ha superato quello dei Business Angels e si prevede possa superare nel prossimo futuro quello dei fondi di Venture Capital. La rete consente insomma di aggregare tante piccole donazioni il cui valore supera quello del contributo di chi investe in capitale di rischio aspettando un rendimento in cambio.

La sfida che il voto col portafoglio deve ancora dimostrare di vincere è quella della sostenibilità sociale. Le condizioni per invertire i rapporti di convenienza sul fronte della qualità e dignità del lavoro sono infatti molto più difficili. Se la sostenibilità ambientale è in fondo un fattore d'innovazione che dà origine ad una nuova gamma di servizi e prodotti, la sostenibilità sociale non produce altrettanti vantaggi anche se esistono molti circoli virtuosi (e le storie delle imprese coesive e competitive raccontate nel presente lavoro lo confermano) dove qualità del lavoro e delle relazioni in azienda si accompagnano a produttività e competitività.

Il voto col portafoglio può in quest'ottica dare una mano importante. Il fatto più significativo degli ultimi tempi è che a spingere in questa direzione non sono tanto consumatori sensibili e lungimiranti quanto le nostre stesse imprese che si trovano a giocare la gara della competizione globale con regole più severe su sostenibilità sociale e ambientale e vorrebbero che i consumatori percepissero meglio questi elementi stimolando la loro disponibilità a pagare per essi.

Per riuscire ad invertire la rotta della corsa verso il basso sul fronte della qualità e dignità del lavoro è necessario lavorare simultaneamente su tre fronti: potenziamento del voto col portafoglio dei consumatori/risparmiatori in materia di responsabilità sociale, modifica delle regole degli appalti per stimolare il voto col portafoglio delle amministrazioni pubbliche, rimodulazione dell'Iva finalizzata a premiare le filiere e i prodotti a maggiore responsabilità sociale e ambientale (green/social consumption tax).

Sul primo fronte è necessario lavorare sui quattro ostacoli allo sviluppo delle potenzialità del voto col portafoglio. La consapevolezza del potere che abbiamo come cittadini di difendere dignità e opportunità di lavoro può crescere attraverso opportune campagne di comunicazione, oltre che tramite iniziative come i cash mob, dove masse organizzate di cittadini organizzano un evento di acquisto di massa di alcuni prodotti per premiare le aziende all'avanguardia nella sostenibilità sociale e ambientale. I cash mob hanno avuto un ruolo importante nella sensibilizzazione dei cittadini sul tema dell'azzardo in Italia e hanno pertanto dimostrato di poter diventare eventi potenzialmente virali e riproducibili su vasta scala. Allo stesso tempo è fondamentale potenziare gli strumenti informativi che aiutano i cittadini a votare col portafoglio. Da questo punto di vista non si chiede altro che avvicinarsi alle condizioni ideali postulate dal mainstream economico che parla di perfetta informazione dei consumatori quando effettuano le proprie scelte di acquisto. Le tecnologie digitali offrono oggi possibilità enormi di arrivare vicini a questo obiettivo. Fondamentale lo sviluppo di forme di rating in parte già presenti in forma pionieristica in alcuni Paesi (è il caso degli alberghi svedesi dove un rating da uno a tre stelle segnala la qualità del lavoro, o anche del rating di legalità in Italia avviato dalla stessa autorità per la concorrenza che segnala il grado di responsabilità sociale delle imprese che decidono volontariamente di sottoporsi alla valutazione). Il problema di queste forme pionieristiche di valutazione è quello di passare da una fase di sperimentazione ad una di diffusione virale e capillare. Su questa linea Next, la rete delle organizzazioni della società civile che si propone di diffondere la cultura della responsabilità sociale, ha avviato il progetto EyeOnBuy, un sistema di rating di responsabilità sociale e ambientale partecipato dove imprese e cittadini dialogano nella costruzione di una valutazione sintetica finale. Si parte dall'autovalutazione partecipata delle imprese (che tra l'altro abbatta i costi fissi di compliance con la valutazione di responsabilità sociale ed ambientale che oggi rischia di diventare una barriera per le piccole e medie imprese) e dalle valutazioni dei cittadini e degli enti intermedi per costruire un dialogo ed arrivare ad una valutazione sintetica finale. I prossimi anni ci diranno in che modo e con quali strumenti l'ostacolo dell'informazione verrà superato.

Il quarto limite, come già accennato, è quello della potenziale differenza di prezzo tra prodotto sostenibile e prodotto tradizionale. Tale differenza di prezzo rende il voto col portafoglio in parte un voto di censo. Da un punto di vista teorico il voto col portafoglio è un classico dilemma del prigioniero con molti giocatori. La soluzione migliore del gioco sarebbe se tutti facessero lo sforzo di comprare il prodotto sostenibile. Di fatto questa soluzione cooperativa non si raggiunge perché ciascuno individualmente ha interesse economico ad acquistare il prodotto tradizionale meno caro. Se tutti si comportano così però stiamo tutti peggio rispetto alla soluzione cooperativa. Questo classico fallimento del coordinamento può essere risolto utilizzando la leva degli appalti e della rimodulazione dell'Iva.

Sul primo punto possiamo osservare che gli acquisti pubblici giocano un ruolo molto importante e le amministrazioni, coerentemente con le loro finalità di bene comune, non possono che votare col portafoglio. Usare la logica del massimo ribasso vuol dire ancora una volta considerare soltanto le esigenze di benessere del consumatore e non anche quelle della dignità del lavoro, della tutela dell'ambiente e della salute. Come è noto la riforma del codice degli appalti ha tenuto conto di questo problema sostituendo (almeno in parte e per gare al di sopra di una certa soglia) il concetto dell'offerta economicamente più vantaggiosa a quello del massimo ribasso. Con il nuovo concetto si introducono correttamente standard minimi di qualità ambientale e sociale che le gare dovrebbero rispettare. Il voto col portafoglio delle amministrazioni pubbliche con le nuove regole del codice degli appalti è di fatto ancora molto difficile per via delle difficoltà di attuazione. Le gare al massimo ribasso sono più semplici e i funzionari delle stazioni appaltanti fanno ancora fatica ad introdurre il nuovo principio. Il successo del voto col portafoglio dello Stato negli appalti dipenderà nei prossimi anni dalla capacità di costruire procedure agili in materia. Come pure è in forte ritardo il Green Procurement previsto dallo stesso codice per mancanza di adeguate linee guida, anche se per alcuni prodotti in Italia sono stati recentemente introdotti i Criteri Ambientali Minimi obbligatori, che costituiscono un importante passo avanti in questo ambito.

La terza ed ultima leva fondamentale per favorire il voto col portafoglio è quella della rimodulazione delle imposte sui consumi. Tornando alle nostre considerazioni iniziali il problema di fondo è quello delle caratteristiche della macchina del sistema economico combinato con la globalizzazione che ha reso il mercato del lavoro da locale a globale mettendo in concorrenza lavoratori con livelli di vita e di salari molto diversi tra loro. La risposta meno corretta al problema è quella del conflitto tra Paesi attraverso l'imposizione di dazi. Il dazio infatti avvia una spirale di azioni e reazioni che alla fine danneggia tutti. L'Unione Europea nel dicembre 2017 ha varato una forma diversa di intervento, quella dei dazi antidumping secondo la quale si considera dumping sociale la vendita di prodotti di Paesi terzi con prezzi significativamente inferiori a quelli di Paesi vicini ad economia simile. La proposta della green/social consumption tax è differente e si propone di evitare alla radice il problema del conflitto tra Paesi. Si definiscono standard minimi sociali che tengono conto del costo della vita nei diversi Paesi (la

Il fatto più significativo degli ultimi tempi è che a spingere in questa direzione non sono tanto consumatori sensibili e lungimiranti quanto le nostre stesse imprese che si trovano a giocare la gara della competizione globale con regole più severe su sostenibilità sociale e ambientale e vorrebbero che i consumatori percepissero meglio questi elementi stimolando la loro disponibilità a pagare per essi.

disponibilità di statistiche in materia è ampia) e si stabiliscono aliquote diverse e più elevate per le filiere al di sotto di quegli standard in qualunque Paese esse si trovino. A differenza dei dazi, la social consumption tax non è dunque discriminatoria nei confronti di Paesi terzi. E il vantaggio della misura è che può essere stabilita anche da un solo Paese non penalizzando le proprie produzioni. Il limite delle tradizionali forme di protezione del lavoro in voga prima della globalizzazione è proprio quello di finire paradossalmente per penalizzare le proprie produzioni. Creare salari minimi nazionali elevati o irrigidire il proprio mercato del lavoro finisce per aumentare ancor più lo scoglio tra costi del lavoro nel proprio Paese e dei competitors nei Paesi poveri ed emergenti rischiando di aumentare la pressione alla delocalizzazione e di mettere fuori mercato le produzioni nazionali. La green/social consumption tax muove invece in direzione opposta perché finisce per alzare il costo del lavoro dei Paesi poveri ed emergenti riequilibrando il differenziale con quello nazionale.

In conclusione, la combinazione tra globalizzazione e intrinseco sbilanciamento del modello economico vigente verso le esigenze di consumatori e imprese genera oggi un problema importante di qualità del lavoro nei Paesi ad alto reddito che alimenta pressioni sovraniste e populiste mettendo a rischio la sostenibilità politica della globalizzazione in questi Paesi. Se è ovvio che migliore formazione, qualità del sistema Paese, produttività e innovazione tecnologica consentono di sottrarre una parte importante del Paese a questa corsa al ribasso, è anche vero che il problema di creare una società dignitosa anche per i lavoratori meno qualificati sussiste. Il voto col portafoglio è una leva importante che abbiamo a disposizione per riequilibrare il sistema. In finanza e nell'ambito specifico della sostenibilità ambientale sta producendo risultati importanti invertendo la corsa al ribasso in questa specifica dimensione della sostenibilità. La sfida è riuscire a fare lo stesso sul fronte della sostenibilità sociale. Accendere i riflettori sul rapporto tra coesione e competizione è fondamentale in tal senso. Accompagnarlo con uno sviluppo opportuno del voto col portafoglio e con una riforma delle regole degli appalti e delle imposte sui consumi può essere decisivo per raggiungere il risultato.

## GENERARE VALORE

Le economie moderne tradizionali in larga misura tendono a premiare le attività che estraggono valore anziché crearlo (Mazzucato, 2018). La differenza tra la creazione di valore e l'estrazione di valore è, infatti, diventata nel tempo sempre più sfuocata e ciò ha permesso a certi attori dell'economia di dipingersi come creatori di valore, mentre in realtà stavano semplicemente "spostando" un valore già esistente. Questa differenza difficilmente si può cogliere all'interno di un'attività di contabilizzazione del valore, rappresentata sinteticamente dal Pil quale indicatore a livello Paese, quanto piuttosto è riconducibile alla capacità di osservare diversi meccanismi di generazione ed estrazione del valore che, invece, gli indicatori di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals* – *SDGs*) stanno tentando di evidenziare a diversi livelli geografici e istituzionali.

L'economia, così come la sussidiarietà, segue logiche "circolari" e il valore aggiunto prodotto è sempre più un'azione comune e condivisa. All'interno di questo cambiamento che ridefinisce il valore, muta anche la natura delle istituzioni socio-economiche esistenti. Da un lato, le imprese for profit stanno cambiando la loro modalità di produzione di beni e servizi, tenendo insieme in misura crescente la dimensione economica e quella sociale del processo di produzione di valore aggiunto e superando sempre più il concetto di *competizione* nella sua accezione "snaturata" per riorientarsi verso il suo significato originario. *Competere*, infatti, significa "andare insieme", convergere verso uno stesso obiettivo e non attuare pratiche aziendali non collaborative in cui il concorrente è meramente un soggetto terzo rispetto al proprio fine imprenditoriale, assumendo così una connotazione negativa. Dall'altro lato, il ruolo dello Stato viene rivisitato alla luce del diffondersi di processi di *co-produzione* di servizi di welfare. Questo approccio alla produzione del valore aggiunto messo in atto dallo Stato risponde alla domanda di processi democratici nella costruzione di un nuovo welfare inclusivo. Attraverso l'inclusione dei cittadini nel processo produttivo di tali servizi, infatti, si garantisce la costruzione di un welfare caratterizzato da alti livelli di qualità e realmente democratico e capacitante (Venturi, Zandonai, 2014a) <sup>15</sup>.

All'interno di uno scenario contraddistinto dalla domanda di rinnovamento dei legami sociali, si posiziona lo sviluppo di un'*economia locale coesiva* in cui la dimensione relazionale e comunitaria costituisce la principale risorsa per la produzione di valore economico e sociale. Ridisegnare la qualità dello sviluppo, infatti, chiede un cambio di visione e un importante investimento (in termini sia di risorse economiche che di capitale umano) in processi inclusivi, comunitari e collaborativi contraddistinti dalla capacità di orientarsi all'impatto.

<sup>15</sup> Venturi, P., Zandonai, F. (a cura di) (2014a), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo Cooperativo CGM*, Bologna, Il Mulino

Alla luce di quanto appena affermato in merito alle differenze tra generare ed estrarre valore, si possono individuare 3 macro-categorie di soggetti che hanno diverse capacità a ciò funzionali:

- le imprese/istituzioni “minoranze profetiche” che, attraverso un’azione di spinta dal basso verso l’alto, fanno emergere e generare valore sociale dai territori e nelle comunità su cui insistono, svolgendo una funzione di facilitatori o attivatori di valore
- le imprese/istituzioni produttrici di valore
- le imprese/istituzioni che abilitano il valore affinché possa consolidarsi e crescere attraverso un’azione di condivisione e manutenzione del valore stesso.

Tutte queste istituzioni che producono *valore condiviso* attraverso la riconnessione con la comunità e i territori di riferimento assumono funzioni-obiettivo differenti, garantendo così un’importante *biodiversità organizzativa* al modello di economia coesiva cui contribuiscono.

A partire dalla mappatura utilizzata nella precedente edizione del Rapporto, di seguito viene ripetuto il tentativo di declinare il cambiamento in atto attraverso la definizione e descrizione delle diverse forme organizzative e giuridiche. La mappatura restituisce le seguenti tipologie (fig. 1):

### **Not-for-profit**

Si tratta di un bacino di istituzioni e imprese che tradizionalmente hanno fatto del “sociale” l’asse portante della propria azione, ma che oggi, in risposta a bisogni sociali sempre più complessi e differenziati, si trova a “ripensarsi” in termini di forme organizzative che possano tenere insieme in misura crescente la produzione di valore sociale con quello di natura economica attraverso la promozione di percorsi di innovazione (un esempio per tutti, le cosiddette fondazioni di comunità).

I dati più recenti sul Terzo settore italiano (Istat, 2015) evidenziano come, in soli 4 anni dall’ultima rilevazione censuaria, il non profit nel nostro Paese sia cresciuto sotto tutti i punti di vista, sia in termini di unità (+11,6%, pari a 336.275 unità), sia per ciò che riguarda i volontari (+16,2%, pari a 5.528.760 volontari) e le risorse umane retribuite (+15,8%, pari a 788.726 dipendenti) impiegati nelle organizzazioni (figura 1). Non solo: osservando le diverse “famiglie” del Terzo settore (associazioni, fondazioni, cooperative sociali, altre forme giuridiche) è evidente come sia la componente “produttiva” a dettare maggiormente il passo rispetto a tale crescita. La cooperazione sociale, infatti, cresce del 43,2% in termini di unità e del 29,8% per ciò che riguarda i dipendenti.

Inoltre, i dati del Censimento Permanente Istat (2017) evidenziano che se il non

## Mappa dell'economia coesiva

Fonte: elaborazione AICCON (2018)

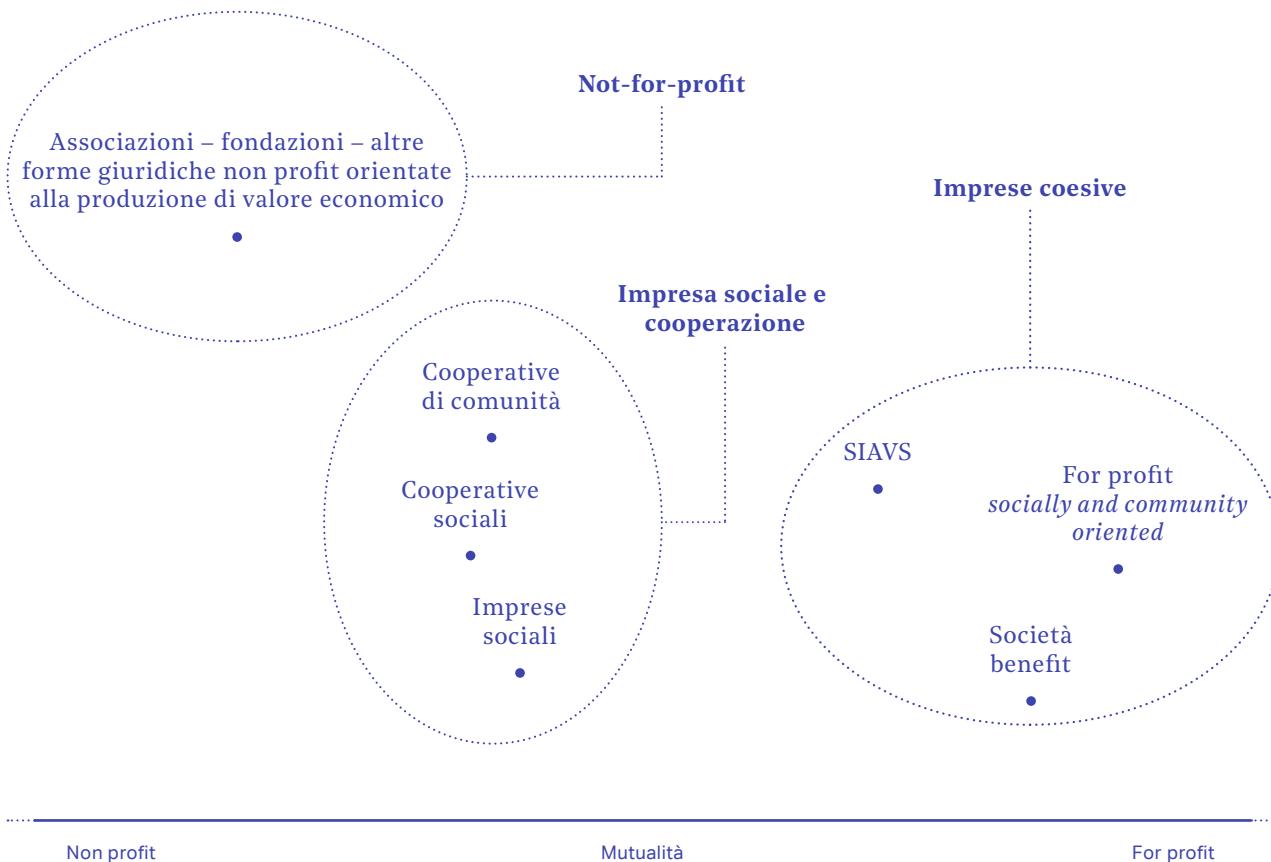


fig. 1

profit assume una missione da Terzo settore – *promozione dei diritti, sostegno a soggetti deboli, cura dei beni collettivi* – prende forma un quadro dove il numero di unità organizzative diminuisce (passando da 336 mila a 160 mila) ma cresce in termini dimensionali guardando in particolare al numero di volontari (41% del totale) e soprattutto di dipendenti (70%), lasciando in tal modo intravedere un orientamento di natura imprenditiva. In altri termini, il perseguimento di esplicite finalità sociali e pubbliche rappresenta un fattore di *economia coesiva*, smentendo la retorica che identifica il “sociale” più autentico nelle espressioni più puntiformi e ai confini dell’informalità.

Organizzazioni private e non profit sono anche le ottantotto Fondazioni di origine bancaria che fanno leva sui soggetti del Terzo settore e sull’uso sostenibile e la manutenzione del capitale naturale, culturale, sociale per promuovere partecipazione dei cittadini, amministrazione condivisa, legami di comunità, opportunità di economia “sociale” e “rigenerativa”. Fondazione Cariplo, Compagnia di San Paolo, Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, ad esempio, stanno intervenendo nelle aree interne, montane o comunque più marginali del nostro Paese: quasi esclusivamente attraverso erogazioni a fondo perduto, contribuiscono comunque all’attivazione di “eco-sistemi” territoriali esemplari e con un nuovo potenziale di attrattività.

### Imprese sociali e cooperazione

Con la riforma del Terzo settore, viene confermata la possibilità di acquisire la qualifica di **impresa sociale** (d. lgs. n. 112/2017) da parte di un ampio spettro di soggetti che vanno dalle forme giuridiche proprie del non profit (associazioni e fondazioni) a quelle caratteristiche del for profit (cooperative, Srl e Spa), passando per la forma giuridica “di diritto” della cooperativa sociale. Da un lato, quindi, si tratta di associazioni o fondazioni che, pur mantenendo il loro originale obiettivo solidaristico, mutualistico o erogativo, decidono di assumere una connotazione imprenditoriale che le denota anche per la loro capacità di produrre beni e servizi di interesse generale. Dall’altro si tratta di società a responsabilità limitata o società per azioni che decidono di assumere una connotazione imprenditoriale che le denota anche per la loro capacità di produrre beni e servizi di interesse generale. Tra le principali novità introdotte dalla riforma per le imprese sociali aventi forma giuridica di società di capitali (cooperative incluse) vi è la possibilità di accedere alle agevolazioni previste in termini di detrazione d’imposta (per le persone fisiche) o deduzione dal reddito (per le persone giuridiche) del 30% delle somme investite in capitale sociale, nonché di raccogliere capitale di rischio attraverso piattaforme online (*crowdfunding*). In questo modo il Terzo settore potrà quindi operare attraverso un veicolo di impresa sociale che fa leva non solo sul modello dominante della società di persone di natura comunitaria (cooperativa sociale), ma anche su minoranze di investitori che si coalizzano utilizzando in modo responsabile la principale risorsa che contraddistingue la società attuale, ovvero la finanza. Un esperimento fin qui limitato e spesso promosso dalle stesse cooperative sociali in forma di rete di imprese per far fronte

Tutte queste istituzioni che producono valore condiviso attraverso la riconnessione con la comunità e i territori di riferimento assumono funzioni-obiettivo differenti, garantendo così un'importante biodiversità organizzativa al modello di economia coesiva cui contribuiscono.

a investimenti *capital intensive*, ma forse ora aperto a una nuova generazione di imprenditori sociali, comunque fortemente orientati al bene comune considerata la sussistenza del vero baluardo della socialità d'impresa ovvero l'*asset lock* patrimoniale. Gli ultimi dati disponibili sulle realtà che a diverso titolo hanno acquisito la qualifica di impresa sociale nel nostro Paese ci dicono che si tratta di un bacino che conta 1.874 realtà (Unioncamere-Infocamere, 2017).

Rientrano a pieno titolo nel novero delle imprese sociali le **cooperative sociali** che, come già detto, con la riforma del Terzo settore (l. n. 106/2016) assumono la qualifica di impresa sociale "di diritto", configurandosi così come il bacino numericamente più rilevante a livello nazionale di imprese sociali. Tale passaggio ha comportato l'ampliamento dei settori di attività in cui le cooperative sociali potranno operare verso campi diversi da quelli tradizionalmente conosciuti: da interventi e servizi sociali a prestazioni socio-sanitarie; da educazione, istruzione e formazione professionale ad attività culturali di interesse sociale con finalità educativa; dalla formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo formativo, alla prevenzione del bullismo ed al contrasto della povertà educativa fino a servizi mirati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro di lavoratori molto svantaggiati <sup>16</sup>, persone svantaggiate o con disabilità <sup>17</sup>, persone beneficiarie di protezione internazionale <sup>18</sup> e persone senza fissa dimora <sup>19</sup>. Gli ultimi dati disponibili, restituiscono una fotografia della cooperazione sociale pari a 16.125 unità (Istat, 2015).

Alle categorie appena descritte si aggiungono le **cooperative di comunità**, società cooperative che hanno come fine ultimo del proprio agire la produzione e/o gestione di beni comuni. Il rinascimento di organizzazioni che riconoscono nella comunità non solo un interlocutore – per quanto rilevante – ma l'obiettivo che sostanzia la missione dell'impresa, rappresenta una risposta alla crisi del sistema dei servizi pubblici locali che è causa, soprattutto in aree marginali (quali, ad esempio, le aree interne del nostro Paese) di fenomeni di spopolamento e disgregazione sociale <sup>20</sup>.

### Imprese coesive

Si tratta di imprese la cui attività principale non è di natura sociale, ma che, a fronte della necessità di incrementare la propria capacità imprenditoriale e di innovazione, hanno messo in campo strategie e strumenti volti a potenziare le relazioni con i propri lavoratori nonché con i soggetti che fanno parte del loro ecosistema (altre imprese e consumatori, organizzazioni non profit, istituti di credito, scuola, Università e Istituzioni). Sono imprese legate alle comunità di appartenenza e al territorio in cui operano, che investono nel benessere economico e sociale, nelle competenze e nella cura dei propri lavoratori, nella sostenibilità, nella qualità e bellezza, e sono radicate nella filiera territoriale. Le imprese coesive sembrano così essere maggiormente espressione di quella visione che fu alla base del pensiero del fondatore della Responsabilità sociale d'impresa, Robert Freeman <sup>21</sup>, secondo cui l'obiettivo imprenditoriale deve essere la massimizzazione

16 Ai sensi dell'articolo 2, numero 99), del regolamento (UE) n. 651/2014 della Commissione, del 17 giugno 2014, e successive modificazioni

17 Ai sensi dell'articolo 112, comma 2, del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, e successive modificazioni

18 Ai sensi del decreto legislativo 19 novembre 2007, n. 251, e successive modificazioni

19 Iscritte nel registro di cui all'articolo 2, quarto comma, della legge 24 dicembre 1954, n. 1228

20 Venturi, P., Zandonai, F. (2014), *op. cit.*

21 Freeman R.E., *Strategic management*, Cambridge University Press, 1984

del benessere per il complesso degli stakeholder: un concetto più ampio e da molti ritenuto nobile rispetto alla visione che ha prevalso fino alla recente crisi, secondo cui l'impresa era sinonimo di massimizzazione del profitto, quest'ultimo individuato peraltro come unico modo per conseguire obiettivi di valore sociale<sup>22</sup>. E non si tratta di una semplice contrapposizione di pensiero, ma di un possibile inizio di cambiamento della visione economica predominante<sup>23</sup>: da quella riduzionista dell'impresa come unicamente dedicata al profitto si sta virando verso una concezione in cui l'azienda recupera una funzione multidimensionale nel proprio contesto di riferimento. Del resto, oggi, anche le più prestigiose istituzioni internazionali, che fino a ieri puntavano l'accento su ricette strettamente "economiche", parlano invece di crescita *inclusiva e sostenibile*<sup>24</sup>. Sembrano risuonare a distanza di quasi un secolo le parole di Luigi Einaudi: «Prima e al fondo di ogni ricchezza materiale esiste un fattore morale».

Si pensi ad esempio al ruolo che le imprese giocano all'interno di quella che è l'Agenda 2030 che nel 2015 ha ridefinito gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) per i successivi 15 anni attraverso la promozione di modelli di *business* innovativi in grado di attuare strategie aziendali orientate verso gli *SDGs*<sup>25</sup>.

Recenti studi confermano del resto l'esistenza di tanti "segnali di una forte considerazione verso aspetti più pro-sociali da parte delle imprese"<sup>26</sup>, con riscontri da indagini dirette sulle imprese in merito all'importanza di temi quali lealtà e fiducia, condivisione, responsabilità come impegno di lungo termine, responsabilità come sviluppo umano e sostenibilità sociale e responsabilità come ben e buon vivere.

All'interno del gruppo definito come "imprese coesive" si trovano diverse realtà imprenditoriali di recente costituzione nel panorama giuridico del nostro Paese.

Anzitutto, le **startup innovative a vocazione sociale**, ovvero società di capitali con sede principale in Italia costituite anche in forma cooperativa da non più di 5 anni, non quotate, con meno di 5 milioni di fatturato annuo, che non possono distribuire gli utili e che devono produrre, sviluppare e commercializzare beni e servizi innovativi a livello tecnologico e che sono tenute alla misurazione del loro impatto come prerequisito per determinare il contenuto della loro missione<sup>27</sup>.

Le **società benefit** – introdotte in Italia dalla Legge di Stabilità 2016 – sono società che nell'esercizio di un'attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse. Per essere tali, le *società benefit* dovranno modificare il proprio atto costitutivo o statuto, redigere una relazione annuale sull'attività di beneficio comune ed essere sottoposte alla valutazione, da parte di soggetti terzi (non ancora individuati), relativamente a quattro aree: la governance, i lavoratori, la comunità di riferimento, l'ambiente<sup>28</sup>. 166 sono le società benefit in Italia a inizio 2018 secondo il Registro delle Società Benefit Italiane.

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

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

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

25 [http://asvis.it/public/asvis/files/Patto\\_di\\_milano.pdf](http://asvis.it/public/asvis/files/Patto_di_milano.pdf)

26 Esposito G.F., Ferri M.A. *Impresa senza confini e marketing al futuro*, McGraw Hill Education, 2018

27 In una prima fase di implementazione di questa forma imprenditoriale, infatti, quest'ultima era collegata dall'appartenenza o meno ai settori di attività previsti dalla normativa sull'impresa sociale (D.lgs. n. 155/2006). Tale scelta iniziale è stata successivamente sostituita da una modalità tale per cui una startup a vocazione sociale può appartenere anche ad altri settori innovativi a elevato contenuto tecnologico che

## La rete delle relazioni delle imprese coesive

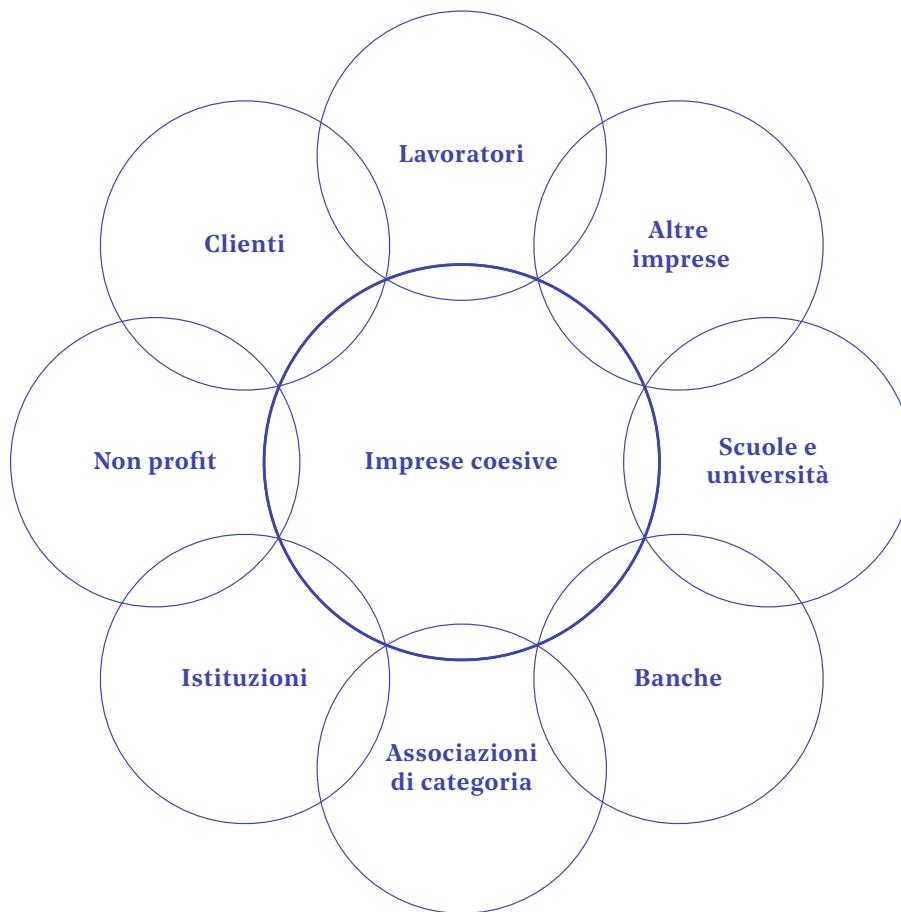


fig. 2

Ci sono poi le *for profit socially and community oriented*, realtà imprenditoriali che operano attraverso attività di natura commerciale in settori che tuttavia sono marcatamente connotati dal legame con la comunità e i territori. Tra queste si trovano le **imprese culturali e creative (ICC)**, una nuova qualifica giuridica introdotta con la Legge di Stabilità 2018 che denota un'impresa la cui specificità sta nella capacità di conciliare valore economico, valore culturale e valore sociale <sup>29</sup>. Per tali realtà è previsto un credito d'imposta del 30% dei costi sostenuti per attività di sviluppo, produzione e promozione di prodotti e servizi culturali e creativi. Un ulteriore gruppo di soggetti imprenditoriali che possono essere inclusi in questa categoria sono le **società sportive dilettantistiche lucrative (SSDL)**, introdotte sempre dalla Legge di Stabilità 2018 nell'ordinamento italiano, aprendo così alla possibilità di esercitare attività sportive dilettantistiche attraverso una delle forme di società previste dal Libro V del Codice civile. Tali società entrano a far parte del novero dei soggetti sportivi, insieme alle associazioni sportive, alle società sportive e alle cooperative sportive: si tratta di ordinarie società commerciali che svolgendo attività sportive dilettantistiche riconosciute dal CONI dovranno iscriversi all'apposito Registro, godendo così di un regime fiscale agevolato e specifico.

Infine, rientrano in questo gruppo le **reti** che, attraverso diverse forme e tipologie, infrastrutturano i territori e l'operatività delle istituzioni/imprese che li abitano. Da un lato, si tratta di reti che alimentano economie territoriali attraverso il potenziamento di una dimensione coesiva delle stesse orientata alla crescita e allo sviluppo dei territori in cui operano. Si pensi, ad esempio, ai **contratti di rete**, un istituto innovativo nel nostro sistema produttivo che realizza un modello di collaborazione tra imprese e che consente, pur mantenendo la propria indipendenza, autonomia e specialità, di realizzare progetti e obiettivi condivisi, incrementando la capacità innovativa e la competitività sul mercato. Attualmente (maggio 2018) in Italia si contano 4.656 contratti di rete che coinvolgono oltre 28 mila imprese. Un altro esempio in tal senso è rappresentato dai **consorzi territoriali** che raggruppano le cooperative sociali non soltanto per affrontare il mercato razionalizzando risorse e strumenti, ma sempre più come *hub* territoriali in grado di veicolare idee imprenditoriali innovative mettendo a valore le risorse offerte dal territorio.

possono impattare sul benessere della collettività. Per tale ragione, le startup a vocazione sociale sono obbligate a redigere e trasmettere annualmente al Sistema camerale un "Documento di descrizione dell'impatto sociale" generato. Ad oggi, sono 173 le SIAVS iscritte all'apposita sezione del Registro delle Imprese (Registro Startup Innovative-Unioncamere, 2018)

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

29 Si definiscono imprese culturali e creative le imprese o i soggetti che svolgono attività stabile e continuativa, con sede in Italia o in uno degli Stati membri dell'Unione europea o in uno degli Stati aderenti all'Accordo sullo Spazio economico europeo, purché siano soggetti passivi di imposta in Italia, che hanno quale oggetto sociale, in via esclusiva o prevalente, l'ideazione, la creazione, la produzione, lo sviluppo, la diffusione, la conservazione, la ricerca e la valorizzazione o la gestione di prodotti culturali, intesi quali beni, servizi e opere dell'ingegno inerenti alla letteratura, alla musica, alle arti figurative, alle arti applicate, allo spettacolo dal vivo, alla cinematografia e all'audiovisivo, agli archivi, alle biblioteche e ai musei nonché al patrimonio culturale e ai processi di innovazione ad esso collegati.

**CLIMA SOCIALE – EFFETTI  
SULLA COESIONE  
E SULL'ECONOMIA REALE**

**EFFETTI DEL CLIMA SOCIALE  
SULLA COESIONE**

44



**SOSTENIBILITÀ  
UNA LEVA PER LA COESIONE**

49

## EFFETTI DEL CLIMA SOCIALE SULLA COESIONE

Il clima sociale che si sta affermando in questa fase della vita del nostro Paese rende ancora più importante parlare del valore della coesione, perché molto sembra andare nella direzione opposta.

Nelle opinioni dei cittadini prevalgono, infatti, atteggiamenti di chiusura e di vero e proprio “ripiegamento difensivo”, alimentati senza dubbio da preoccupazioni diffuse sul futuro individuale e collettivo e dal prevalere delle percezioni dei fenomeni sulla realtà degli stessi, la cui portata è spesso amplificata e rappresenta un vero e proprio allarme sociale. E, come sappiamo, sono le percezioni che guidano gli atteggiamenti e i comportamenti delle persone.

Nonostante l'uscita dalla recessione, la ripresa economica, l'aumento dei consumi e la crescita occupazionale, permane un'inquietudine di fondo. Un italiano su tre (35%) ritiene che il peggio della crisi economica debba ancora arrivare, mentre poco più di uno su quattro (28%) è convinto che siamo all'apice della crisi e un altro quarto dei nostri connazionali (28%) pensa che la crisi sia alle nostre spalle.

Le priorità del Paese sono rappresentate dai temi economici e occupazionali, citati spontaneamente dal 79% degli italiani, seguiti dal welfare (38%), dal funzionamento delle istituzioni (34%), dal tema degli stranieri e dell'immigrazione (34%) e dalla sicurezza (18%).

Lo scenario appare un po' diverso quando si parla delle priorità nella propria zona di residenza: continuano a prevalere i temi economico-occupazionali, ma con un'intensità minore (47%), seguiti dalla mobilità (32%), dal welfare (28%), dal funzionamento delle istituzioni e dalla sicurezza (entrambi al 21%), dall'ambiente (20%), per finire con gli stranieri (16%).

Le opinioni non sono prive di ambivalenze, basti pensare che quasi due italiani su tre (61%) esprimono un giudizio positivo sulla qualità della vita nella propria zona di residenza, sebbene uno su due (47%) ritenga che sia peggiorata rispetto al passato. Viviamo un'epoca nella quale beneficiamo di standard mai raggiunti in passato in termini di reddito pro capite, durata della vita media, progressi medico-scientifici, innovazione tecnologica eppure è largamente diffusa la convinzione che il meglio sia alle nostre spalle. È il trionfo della *retrotopia*, per citare il titolo del saggio postumo di Zygmunt Bauman recentemente pubblicato, una sorta di dittatura della nostalgia del passato.

Si tratta di un atteggiamento influenzato da tre aspetti: innanzitutto dalla convinzione largamente diffusa che l'ascensore sociale si è fermato e le nuove generazioni staranno peggio di noi; in secondo luogo dall'aumento delle disuguaglianze, basti pensare al crescente numero di famiglie e individui che vivono al di sotto della soglia di povertà relativa e assoluta, nonché all'aumento dell'indice di Gini che misura la disuguaglianza nella distribuzione della ricchezza; infine dalla scomparsa del concetto di "futuro" nel dibattito politico: da tempo, infatti, la proposta politica è fortemente incentrata sul "presentismo" permanente, su un iper-pragmatismo che riduce l'azione politica alla promessa di risoluzione di problemi o di rimozione di ostacoli, una proposta priva di slanci ideali, di obiettivi comuni, di mete condivise. E le campagne pre e post elettorale del 2018 ne sono state una dimostrazione evidente.

Alla luce di tutto ciò non stupisce che permanga una visione distorta del Paese e si acuisca la doppia frattura sociale, quella verticale che riguarda l'indebolimento della fiducia nelle istituzioni e quella orizzontale, relativa al rapporto tra i cittadini e alla coesione sociale.

Sul primo punto le graduatorie dei barometri internazionali realizzati da Ipsos confermano le valutazioni negative espresse dai cittadini nei confronti della nostra economia, soprattutto legata alla **disinformazione**.

L'Italia si colloca al penultimo posto quanto ad apprezzamento della situazione economica tra i 26 Paesi in cui viene realizzata la ricerca. Ci precedono Paesi che hanno fondamentali economici e un livello di ricchezza assai inferiori ai nostri, ma nei quali è presente un'opinione pubblica animata da sentimenti improntati a maggiore ottimismo. E, d'altra parte, vale sempre la pena ricordare che oltre il 70% dei nostri connazionali ignora che siamo il secondo Paese manifatturiero d'Europa. Questa visione distorta determina ulteriore pessimismo che alimenta un circolo vizioso da cui è difficile uscire.

Nonostante la significativa riduzione dei flussi di migranti in arrivo in Italia a partire dal secondo semestre del 2017 a seguito degli accordi siglati tra il governo Gentiloni e le autorità libiche, la preoccupazione per la presenza degli stranieri non accenna a diminuire. Su questo tema oggi le opinioni si dividono nettamente: il 54% non crede che gli stranieri siano necessari per contrastare gli effetti sociali ed economici del calo demografico, mentre il 46% è di parere opposto.

Non stupisce, quindi, che si rafforzino gli atteggiamenti di chiusura e a tale proposito sono emblematici gli atteggiamenti riguardo a due temi molto attuali, entrambi vissuti come una minaccia: la globalizzazione e gli stranieri. Condizioni sfavorevoli alla creazione di un contesto coesivo che come abbiamo rilevato nelle precedenti edizioni del rapporto Coesione è competizione rappresenta una precondizione per le aziende e per i territori per competere.

Ne consegue, come rilevato dal barometro del senso civico degli italiani realizzato

Viviamo un'epoca nella quale beneficiamo di standard mai raggiunti in passato in termini il reddito pro capite, durata della vita media, progressi medico-scientifici, innovazione tecnologica eppure è largamente diffusa la convinzione che il meglio sia alle nostre spalle.

Il rischio è che il clima sociale, spesso influenzato da pregiudizi e false credenze, abbia nel medio periodo un effetto sulla coesione del sistema e quindi un impatto diretto sull'economia reale. Le percezioni infatti guidano atteggiamenti e comportamenti.

da Ipsos per Comieco, un'ulteriore accentuazione degli atteggiamenti di chiusura, che alimentano un clima di sfiducia: l'85% ritiene che "non si è mai troppo prudenti nel trattare con la gente", l'81% è convinto che "gli altri approfitterebbero della mia buona fede", solo il 45% pensa che "gran parte della gente è degna di fiducia": si tratta del dato più basso da quando nel 2001 fu avviato il barometro. L'indice di fiducia verso gli altri si conferma al livello più basso, attestandosi a 37.

Mentre il 38% degli italiani considera la globalizzazione una minaccia per la nostra economia e solo il 28% un'opportunità, laddove come sappiamo il Paese beneficia dell'export; in generale il 36% ritiene che l'Italia abbia bisogno di proteggersi maggiormente, mentre solo il 27% è del parere che si debba aprire al mondo. È diffusa la convinzione che la globalizzazione abbia determinato un trasferimento di ricchezza dai Paesi più ricchi a quelli più poveri e nei Paesi occidentali abbia prodotto impoverimento e crescita delle disuguaglianze, mettendo a rischio le politiche redistributive e il sistema di protezione sociale.

Ciò che sorprende nelle ricerche demoscopiche è la crescente convergenza di opinioni tra la classe dirigente del Paese e l'opinione pubblica generale. In particolare gli imprenditori e i dirigenti delle imprese medio piccole la cui attività è concentrata nel mercato domestico tendono ad esprimere gli stessi atteggiamenti delle altre categorie sociali, sia pure con intensità diversa. Ne deriva pertanto una resistenza a connettersi con altre realtà e "fare sistema".

Il rischio è che il clima sociale, spesso influenzato da pregiudizi e false credenze, abbia nel medio periodo un effetto sulla coesione del sistema e quindi un impatto diretto sull'economia reale. Le percezioni infatti guidano atteggiamenti e comportamenti. Basti pensare che in questi anni i ceti meno abbienti, pur alle prese con la quotidiana quadratura dei conti, non hanno diminuito la propensione al risparmio, temendo un futuro ancora più nero. Non diversamente i ceti più abbienti e coloro che hanno migliorato la propria situazione economica hanno ridotto i consumi, pur essendo al riparo dagli effetti della crisi. Se manca la fiducia e il pessimismo è largamente diffuso, l'impatto sulla coesione e sulle scelte di consumo e investimento è immediato e rischia di essere di lunga durata.

# SOSTENIBILITÀ UNA LEVA PER LA COESIONE

Alla luce di questo scenario c'è quindi spazio per far comprendere il valore sociale e il vantaggio competitivo delle strategie coesive?

In realtà una delle possibili leve che potrebbero favorire un cambiamento risiede nel tema della sostenibilità, a cui una crescente parte della popolazione guarda con grande attenzione e positività.

Si tratta di un concetto sempre più presente nelle valutazioni e nei comportamenti dei cittadini-consumatori. Di cosa si tratta? Qual è il vissuto della sostenibilità? Quali i valori attribuiti? E, soprattutto, come può la sostenibilità contribuire alla diffusione della cultura coesiva e favorire il cambiamento del clima sociale?

La sostenibilità è un concetto noto e che sempre più determina dei nuovi atteggiamenti ed una nuova sensibilità in grado di modificare comportamenti da molto tempo sedimentati: importanti sono le implicazioni in termini di consumo. Il concetto di sostenibilità supera nell'immaginario delle persone quello di ecologia, che deriva dalle riflessioni degli anni '70 e dei primi anni '80, che è stato spesso percepito e vissuto dall'uomo comune come contrapposto a sviluppo economico e crescita del benessere: in questo modo si è passati da un concetto che catalizzava un interesse molto forte presso un numero ristretto di persone, ad un concetto in grado di essere compreso ed accettato da un gran numero di persone, con quindi una maggiore probabilità di successo. Infatti non si contrappone ad una crescita del benessere, perché incide sulle modalità di tale crescita, per cui è molto più in grado di intercettare l'interesse di una molteplicità di consumatori, specie quelli usciti dalla crisi con un desiderio di consumo represso.

Solo un 10% degli italiani non ha mai sentito parlare di sostenibilità, ed è importante sottolineare che un 17% ritiene di avere una forte conoscenza, che indica certamente un interesse. Quasi la metà degli Italiani (48%) ne ha una conoscenza parziale, infine un italiano su 4 ne ha una conoscenza molto scarsa, comprende di non sapere esattamente di cosa si tratti. Nel raccontare cosa sia la sostenibilità, affiorano due punti di vista prevalenti. Più di un italiano su 3 (35%) si riferisce direttamente ai temi ambientali e alla loro tutela, al rispetto dell'ambiente nel processo produttivo, al ricorso alle energie rinnovabili, agli sprechi di energia e in generale all'uso efficace di risorse; poco meno ha invece in mente un concetto più ampio di sostenibilità, ossia di uno sviluppo che cerca di tenere in equilibrio le risorse attuali o quelle delle generazioni future. Un 14% fa cenno direttamente al tema della sostenibilità economica, ossia di un sistema che riesca a

crescere e generare benessere condiviso, e l'11% si riferisce a quella sociale, in particolare alla tutela di chi è in difficoltà e necessita di aiuto.

Identificando una dimensione prevalente, è senza dubbio quella ambientale che risulta determinante per il 61% degli italiani, segue quella economica (25%), più lontana quella sociale (10%). Questa prevalenza della dimensione ambientale è sicuramente molto legata al tipo di narrazione che è stata fatta riguardo a cosa voglia dire sostenibilità, ed alle situazioni problematiche che spesso sono indicate come emblematiche, dal riscaldamento globale alle isole di rifiuti: fino ad oggi si è parlato più dei problemi e dei rischi legati al non essere sostenibili, che di un racconto positivo su cosa possa essere un percorso di sostenibilità. La declinazione di sostenibilità in termini ambientali può attingere ad esperienze dirette e indirette estremamente concrete, mentre quelle relative agli aspetti sociali della sostenibilità sono più astratte e spesso meno incisive per il singolo, a meno che non ne sia toccato direttamente: su questo aspetto potrebbe essere utile un racconto che leghi più direttamente il modo di consumare in modo più sostenibile al fatto di riuscire ad indurre nel contempo una crescita più equa. A tale riguardo, aumentare di molto l'informazione nell'opinione pubblica riguardo i 17 "Sustainable Development Goals", obiettivo per il quale lavora *Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile* (ASviS), così come illustrazioni del tema quale quella proposta da K. Rawroth <sup>30</sup> possono essere estremamente utili per far comprendere meglio l'interazione di tutti gli aspetti, oltre che per il loro interesse scientifico.

Nella diffusione del concetto di sostenibilità, e nel suo crescente successo, è importante ricordare che diversi attori stanno collaborando per rendere il tema sempre più presente e rilevante: il legislatore, sia italiano sia europeo; il mondo finanziario, anche perché le aziende più sostenibili hanno una minore esposizione ai rischi, in primis a quello reputazionale, che è uno dei maggiori rischi percepiti attualmente <sup>31</sup>, aziende e consumatori.

È proprio nella relazione aziende-consumatori che si sta giocando una partita decisiva, in quanto il tema della sostenibilità è in grado di influenzare in modo approfondito il modo di consumare, sia agendo sul lato dell'offerta, sia su quello della domanda.

Nell'opinione delle aziende la spinta del mercato è persino più forte di quella regolatoria, di quella politica e di quella finanziaria. Di conseguenza le aziende stanno incrementando l'attenzione ai temi della sostenibilità: la conoscenza dei termini della sostenibilità coinvolge circa il 70% delle imprese, senza grandi differenze a seconda di settore o dimensione <sup>32</sup>, il 25% di esse si dichiarano indirizzate verso percorsi di economia circolare. La volontà di migliorare o preservare la propria reputazione è molto rilevante nella decisione di essere sempre più sostenibili; infatti nei risultati che le aziende si attendono dall'intraprendere un percorso sostenibile c'è ai primi posti la crescita della propria reputazione presso gli stakeholder ed in particolare presso i consumatori. Questo è anche dovuto all'esperienza di molte aziende, che dichiarano che un modello di business

<sup>30</sup> Kate Rawroth – *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist* oppure *L'economia della Ciambella*. Edizioni Ambiente, Milano 2017. Enrico Giovannini – *l'Utopia sostenibile* – Editori Laterza, Bari, 2018

<sup>31</sup> AON *Global risk management survey* 2015; Ipsos Reputation Council: *5. identifying and measuring reputation risk*, 2016

<sup>32</sup> Indagine CRIET Università Bicocca e Ipsos, 2018

sempre più sostenibile permette di migliorare la relazione con i propri clienti.

D'altro canto il consumatore non solo conosce sempre di più il tema della sostenibilità, ma riconosce di prestarci una sempre maggiore attenzione rispetto al passato nei propri acquisti e che lo farà sempre più in futuro: origine delle materie, sostenibilità del pack, attenzione alla filiera, ai materiali, alla produzione. Tutto questo entra nelle sue scelte e determina in una buona metà dei consumatori un atteggiamento non solo più aperto verso le aziende ed i prodotti riconosciuti come sostenibili, ma anche la disponibilità a riconoscere "economicamente" il valore di questo sforzo, in generale riconoscendo la disponibilità a pagare un "premio" del 10%. Questo è un indicatore non trascurabile, in un contesto post-crisi, ove ancora è molto forte l'attenzione a spendere con accortezza.

Si potrebbe essere portati a concludere che la tensione del consumatore alla sostenibilità sia determinata da una forte spinta etica, ma guardando da vicino si notano molti elementi che è bene non trascurare. L'uscita dalla crisi ha portato il cittadino e il consumatore ad essere più attento e desideroso di recuperare il tempo perduto scegliendo bene, con una crescente attenzione alla qualità. Per anni è stato educato e si è educato alla riduzione dello spreco, e all'intensificare il portato emozionale del proprio consumo, aggiungendo ai due valori classici dell'equilibrio tra domanda ed offerta, ossia il valore di scambio e il valore d'uso, anche il valore emozionale, che amplifica l'utilità del consumo e quindi il suo 'valore d'uso' ben al di là dell'utilizzo specifico e permette di compensare, con le giuste scelte, la riduzione degli atti di consumo. Il valore emozionale è quindi una forza che spinge i consumi più di prima.

Ovviamente questi aspetti sono sempre esistiti<sup>33</sup>, ma nel post crisi sono stati particolarmente accentuati, e su questi fa leva la crescente attenzione alla sostenibilità nell'indurre maggiore valore del bene, per cui come abbiamo visto più della metà dei consumatori è disposta a pagare di più. L'aumento di centralità del valore emozionale non passa dalla 'quantità' di beni, che anzi tende a rimanere invariata, ma dalla qualità, ossia dal fatto che questi assumono un valore che va oltre quello direttamente percepito nella loro essenziale funzione strumentale: un bene o un servizio percepito come 'sostenibile', ha quindi più valore per il consumatore.

Questo aumento di valore per il consumatore è determinato dal lavoro di 3 grandi forze: l'etica, la paura, e soprattutto la ricerca di qualità. Tutte queste sono presenti in ogni soggetto attento alla sostenibilità sia pur con declinazioni diverse: queste tre grandi forze determinano una maggiore attenzione alla sostenibilità.

Analizziamole con maggior dettaglio:

- *La forza dell'etica.* L'aspetto etico del consumare sostenibile è sempre esistito, ed è quello che ha animato l'ambientalismo fin dalle sue origini: il mondo ha risorse limitate che vanno rispettate, è sbagliato non voler ridurre al minimo il proprio

<sup>33</sup> *The Experience Economy, Updated Edition* Paperback – July 5, 2011 - by B. Joseph Pine II, James H. Gilmore; *Handbook on Brand and Experience Management* – February 1, 2009 - by Bernd H. Schmitt, David L. Rogers

impatto sul mondo, e la riduzione dello spreco di risorse consentirà a tutti di avere la possibilità di sostenersi. Spesso si aggiungono, oltre a temi strettamente legati alla riproducibilità del sistema, anche elementi valoriali legati alla diversità delle culture e alla volontà di ridurre il dolore nel mondo, con un rifiuto verso articoli che danneggiano, uccidono o sfruttano gli animali. La spinta etica genera forte coesione e convinzione, di solito grande consapevolezza e conoscenze specifiche, anche se rimane ancora assai minoritaria, riguardando un numero esiguo di persone.

- *La forza della paura.* La paura è un elemento molto importante, ed è generata sia dalla consapevolezza dei cambiamenti climatici (il 70% della popolazione mondiale ritiene che i cambiamenti climatici siano ormai evidenti, l'84% è preoccupato della situazione ambientale futura)<sup>34</sup>, sia dal considerarsi in qualche modo responsabili, in particolare dello spreco energetico e della cattiva gestione dei rifiuti (il 74% si ritiene causa delle isole di rifiuti). A questa preoccupazione il consumatore reagisce rispetto a ciò che può fare: raccolta differenziata, attenzione agli sprechi energetici e attenzione alla sostenibilità dei prodotti. La paura è una spinta forte, ma siccome è poco razionale, rischia di non essere sufficiente a influenzare i consumi sostenibili nel medio-lungo periodo.

- *La forza della tensione alla qualità.* La principale novità è che la sostenibilità sta diventando di tendenza: è questa la vera forza su cui lavorare e su cui concentrare gli sforzi. Consumare sostenibile è “meglio”. Se un tempo il prodotto ‘eco-compatibile’, o amico dell’ambiente, era ritenuto poco performante, ora l’atteggiamento è cambiato. La ricerca di qualità e la ricerca di prodotti sostenibili va di pari passo. Il consumatore è sempre più volto a migliorare il proprio stile di consumo, ricerca prodotti di crescente qualità che diano un contributo emozionale oltre che funzionale; inoltre cerca degli elementi che lo rassicurino nelle proprie scelte, ossia di aver scelto “bene”. Oggi un bene prodotto in modo sempre più sostenibile (basso consumo energetico, il pack amico dell’ambiente, il controllo della filiera, il rispetto dei lavoratori) è visto come un elemento di innovazione e di qualità superiore.

Ecco che questo cambio di atteggiamento del consumatore offre prospettive nuove ed entusiasmanti per lo sviluppo di un’economia sostenibile: può avvenire infatti cavalcando la richiesta del mercato. Sostenibile è meglio, nel senso specifico che il prodotto è migliore per il consumatore, al di là delle sue ricadute etiche e di rispetto. Chi acquista la Tesla, un’auto ibrida, la lavatrice A+++ , un prodotto fair trade, non lo fa (solo) per attenzione ed amore per l’ambiente e per una società più equa. Lo fa perché è certo che il prodotto sia migliore degli altri nelle sue caratteristiche intrinseche, sia il massimo dal punto di vista tecnologico, della qualità, della resa, del sapore, del beneficio... e questo induce anche il fatto che divenga quasi di tendenza farsi vedere “sostenibili”.

<sup>34</sup> Secondo l’indagine Eurobarometer 468: Attitudes of European citizens towards the environment del 2017, per i cittadini europei i cambiamenti climatici sono al terzo posto tra i problemi che affliggono il mondo

È proprio nella relazione aziende-consumatori che si sta giocando una partita decisiva, in quanto il tema della sostenibilità è in grado di influenzare in modo approfondito il modo di consumare, sia agendo sul lato dell'offerta, sia su quello della domanda.

La presenza di queste 3 forze è fondamentale per la crescita di tensione ad essere e consumare in modo sostenibile, ben più di norme e regolamenti, che sono comunque importanti: la spinta del consumatore può divenire infatti una leva formidabile, senza la quale poco può essere fatto. “Se non si radica una concezione alternativa e se non si cerca in quella prospettiva il nuovo benessere, nessun singolo provvedimento, per quanto razionale, sarà al riparo dall’essere ostinatamente osteggiato, eluso o disatteso (...)” ci raccontava già 30 anni fa Alex Langer.

Si stanno delineando quindi 4 gruppi di italiani in relazione alla loro tensione alla sostenibilità: il 10-15% sono convinti **sostenitori**, si informano abitualmente e cercano di vivere in modo da ridurre al massimo il loro impatto; nei propri consumi sono particolarmente attenti e le loro scelte sono dettate sia da pragmatismo sia dall’etica. Esiste poi un grande gruppo di cittadini, che ne racchiude la metà (50%), che sono sostanzialmente **aperti** ai temi sostenibili: mediamente informati e mediamente attenti, denotano qualche preoccupazione per il futuro del Pianeta e della società e sono spesso alla ricerca di prodotti di qualità, ci tengono a preservare il proprio benessere e la propria qualità della vita. Un terzo gruppo (16-20%) è composto da **scettici**: anche quando informati e preoccupati per il futuro, temono che l’enfasi verso la sostenibilità sia un modo poco trasparente per proporre i prodotti, e sono diffidenti anche a causa dei molti scandali che si sono succeduti. Infine ci sono gli **indifferenti**: poco informati, poco interessati, poco attenti – rappresentano un italiano su sei (15-18%) <sup>35</sup>.

Ma il quadro della situazione è più complesso: manca un terreno comune, un linguaggio comune, tra aziende e consumatori tramite il quale confrontarsi e condividere le proprie preferenze.

Da una parte ci sono le aziende che tendono a sotto-stimare il comportamento del consumatore, sono convinte che sia prioritario informare in prima persona, o tramite il web. Dall’altra c’è il consumatore che comprende con difficoltà quale offerta sia davvero sostenibile e quale non lo sia: ricerca quindi delle fonti esterne che lo garantiscano, idealmente soggetti terzi (NGO’s, università) o sistemi di etichettatura. Confusi dalla presenza di molti simboli <sup>36</sup>, i consumatori ne conoscono e riconoscono solo un numero limitato, e non ne comprendono la portata.

La tensione alla sostenibilità aiuta a pensare in modo sistemico, a comprendere che la ricaduta delle nostre azioni sia estremamente rilevante per gli altri e per il sistema nel suo insieme: è fondamentale per superare la situazione attuale ove la paura del futuro e la reazione alla globalizzazione fa alzare muri e aiuta quindi a comprendere la necessità di coesione sociale, a costruire un mondo che offra un duraturo benessere, progresso e pace.

Non è facile spingere il cittadino ed il consumatore su questi ulteriori ragionamenti, perché richiedono un certo livello di astrazione, e si rischia di apparire poco concreti. Esistono però due aree di riflessione che possono aiutare in questa sfida, sinergiche alla

35 Rilevazioni Ipsos  
2016–2017

36 Fondazione Symbola,  
Certificare per Competere,  
2016

realtà italiana: i consumi alimentari ed i consumi culturali, entrambi in grado di partire da esperienze locali, per raccontare logiche globali.

Le aziende del comparto agroalimentare sono ritenute quelle più sostenibili, ed è molto forte il legame percepito tra produzione da filiera sostenibile e qualità del prodotto. La quotidianità della nutrizione, l'elevato livello di comunicazione commerciale, l'importante ruolo giocato dal pack fanno sì che questo mercato incoraggi gli individui a consumare in modo sempre più sostenibile e a riflettere sulla circolarità dei comportamenti propri e altrui.

La cultura d'altra parte è un elemento di condivisione e scambio di idee, è percepita come un grande asset per il progresso e lo sviluppo del Paese, che impiega poche risorse energetiche e quasi nessuna materia prima, abitua alla conservazione nel tempo, alla condivisione ed è quindi sostenibile socialmente. La cultura ed i consumi culturali possono divenire un volano di apertura, crescita reciproca e motore inclusivo, in grado di sostenere il legame tra le persone e favorire quindi la sostenibilità sociale <sup>37</sup>.

Il pensare in termini sostenibili aiuta a far comprendere quanto i comportamenti dei singoli e collettivi siano collegati, quanto l'interesse particolare si possa integrare con quello collettivo, generando quindi coesione sociale non partendo da enunciazioni di principio, ma dalla prassi del consumo quotidiano. Il momento attuale è complesso, con una doppia frattura sociale che non accenna a ridursi e che determina chiusura al nuovo, diffidenza verso l'altro, avversione verso un mondo globale. Proprio in questo quadro la crescente tensione alla sostenibilità da parte del consumatore è importante poiché offre una prospettiva nuova verso cui indirizzare gli sforzi delle aziende per indurre i consumatori a scegliere delle nuove strade, utili al soddisfacimento delle loro esigenze e al contempo rispettose dell'ambiente e degli altri: una chiave per recuperare la fiducia persa negli altri, nelle istituzioni e nel futuro. È bene che la spinta autonoma del consumatore (legata alla paura verso la crisi ambientale, all'etica di consumo e alla ricerca del consumo migliore) sia sostenuta dalle istituzioni e compresa e sfruttata al meglio dalle aziende, affinché cresca sempre più e aiuti a generare un mondo più coeso, più rispettoso dell'ambiente, che si sviluppa in modo fisiologico.

37 Luca Paolazzi, Teresa Gargiulo, Mauro Sylos Labini, *Le sostenibili Carte dell'Italia*, Marsilio Editore, Venezia 2018; Si veda il dialogo tra Corrado Augias e l'allora ministro Franceschini nel luglio 2017, durante il Festival di Spoleto

# NUMERI

**IMPRESE COESIVE:  
CARATTERISTICHE E PERFORMANCE**

58



**IMPRESE COESIVE:  
ANALISI TERRITORIALE**

72

## IMPRESE COESIVE: CARATTERISTICHE E PERFORMANCE

Si è già detto in precedenza di come le imprese coesive siano imprese caratterizzate da un elevato grado di networking. Operativamente, la loro individuazione si è basata sui risultati di una apposita indagine realizzata da Unioncamere sulle PMI manifatturiere (5-499 addetti)<sup>38</sup>, a partire dalla quale è stato costruito (in analogia con quanto fatto nella precedente edizione della ricerca) un indicatore sintetico di “coesività” tendente a misurare le relazioni delle imprese rispetto ai soggetti individuati: lavoratori; altre imprese; istituzioni; scuole e università; sistema bancario; mondo associativo; non profit; consumatori<sup>39</sup>.

I risultati dell'indagine restituiscono una diffusione particolarmente accentuata di relazioni con i lavoratori: il 78% delle PMI industriali dichiara infatti di aver investito risorse nella formazione per il miglioramento delle competenze e la qualificazione del personale, piuttosto che di aver coinvolto i propri dipendenti in azioni di innovazione e imprenditorialità o di essersi occupato della salute e/o del benessere dei suoi dipendenti.

Il 31% delle imprese ha collaborato con scuole e/o università (accogliendo stage per studenti o tirocini, instaurando relazioni con gli istituti in iniziative di alternanza scuola-lavoro) o ha adottato strategie di *open innovation* (ovvero si è approvvigionato di innovazione dal mondo esterno attraverso investimenti in start up, partecipazione a incubatori, relazioni per iniziative di ricerca applicata).

<sup>38</sup> Si tratta di una indagine Unioncamere sulle PMI manifatturiere svolta nei mesi di maggio e giugno 2018 e rivolta a un campione di 1.300 imprese rappresentative dell'universo delle circa 56.642 imprese manifatturiere attive che hanno un numero di addetti compreso tra le 5 e le 499 unità. Il campione è stato articolato in due parti, una relativa alle medie imprese manifatturiere, di circa 500 unità riferite a un universo di 3.376 imprese con addetti tra 50 e 499, e un'altra di 800 unità riferite a un universo di 53.266 imprese con addetti tra 5 e 49

<sup>39</sup> Le imprese coesive sono state individuate in tutte quelle che presentano un valore dell'indicatore di “coesività” superiore alla media (ovvero numero di relazioni superiore alla media)

## Diffusione della relazionalità delle imprese con i diversi soggetti (% di imprese che hanno relazioni con ciascun soggetto)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2018

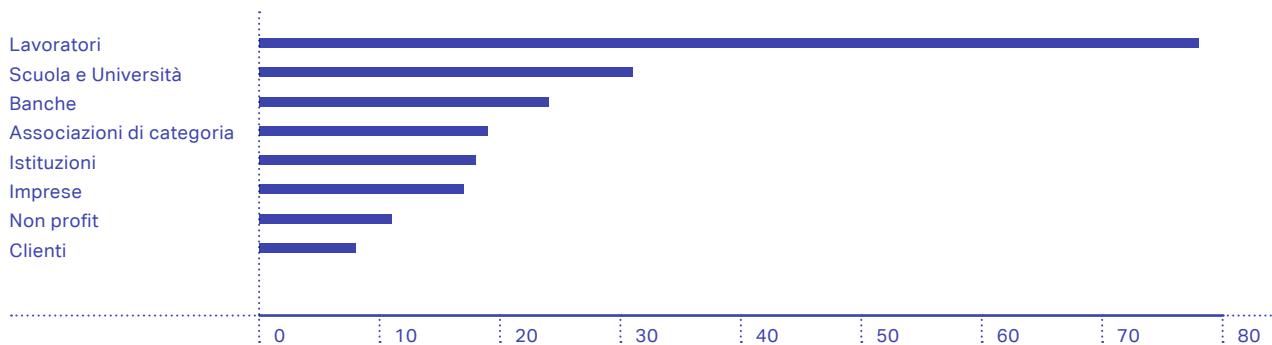


fig. 3

Il 24% delle PMI industriali ha poi instaurato o rafforzato relazioni con il mondo bancario e/o assicurativo (non per semplici rapporti di apertura o gestione di linee di credito e/o polizze, ma per lo sviluppo di collaborazioni finalizzate alla definizione della strategia finanziaria e della scelta dell'investimento). Il 19% delle aziende industriali intervistate ha instaurato o rafforzato collaborazioni con le associazioni di categoria settoriali/territoriali. Il 18% delle imprese ha instaurato o rafforzato collaborazioni con enti locali come Regioni, Comuni, Camere di commercio. Il 17% dei soggetti intervistati si è relazionato con altre imprese in un'ottica di partnership (non condividendo solo mezzi ma anche fini comuni per rafforzare la filiera produttiva, per migliorare la logistica e la distribuzione, per attività di innovazione o internazionalizzazione). L'11% delle imprese ha collaborato con rappresentanti di interessi diffusi (associazioni di volontariato, culturali, ambientali, religiose, sportive, di consumatori ecc.) in maniera stabile. Infine, l'8% delle aziende industriali intervistate ha coinvolto direttamente i consumatori in campagne di sensibilizzazione e/o co-progettazione di beni e/o servizi.

Rispetto al lavoro del 2016, la ricerca 2018 si arricchisce della possibilità di integrare le analisi relative alla fascia delle medie imprese industriali (individuabile nell'intervallo tra 50 e 499 addetti) con un ulteriore segmento relativo alle piccole imprese (5-49 addetti).

L'incidenza di imprese coesive, ovvero di imprese che intessono rapporti con le tipologie di soggetti indicati in misura superiore alla media nelle PMI industriali intervistate è pari a 32%, con una accentuazione notevole nel caso delle medie imprese industriali (60%, nel rapporto 2016 focalizzato su questo segmento la quota era pari a 56%) e una incidenza più contenuta per le piccole (27%).

## Imprese coesive e non coesive per dimensione (valori %)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2018

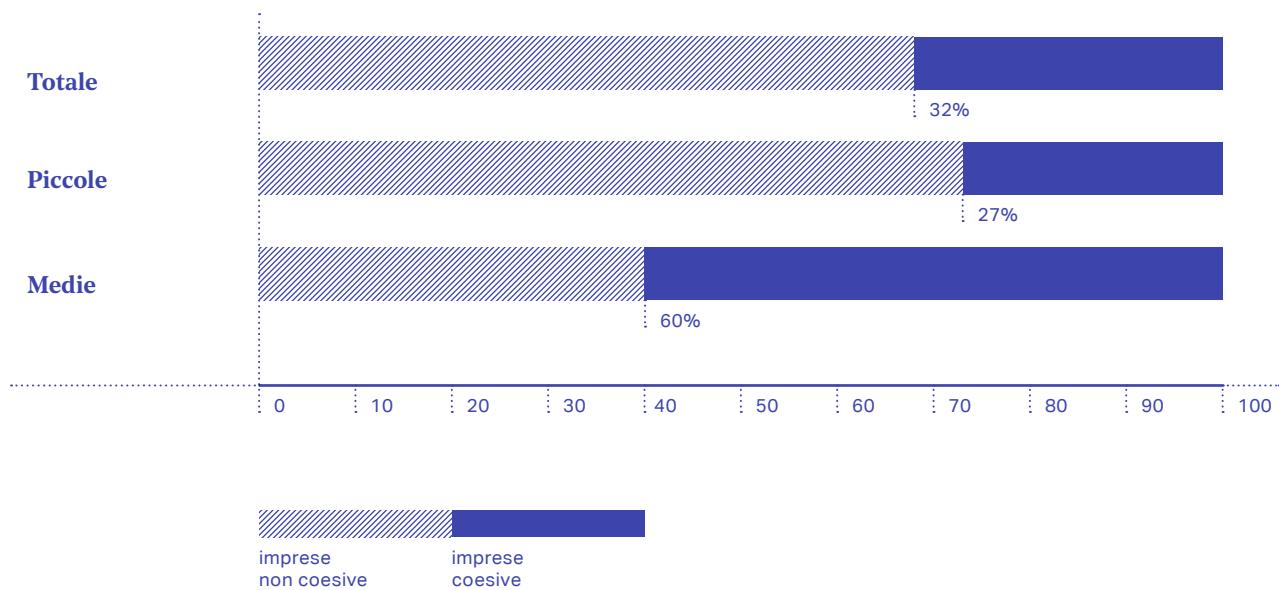


fig. 4

Dietro alla coesione insiste lo sviluppo di un capitale sociale e relazionale alla base del civicness di un territorio, i cui effetti sul piano economico sono evidenti<sup>40</sup>. Le imprese coesive caratterizzate nel biennio 2017/2018 da un aumento del fatturato sono in misura relativamente maggiore rispetto a quelle non coesive (53% vs 36%, differenziale di 17 punti percentuali), con uno stacco ancor più evidente per le piccole imprese industriali rispetto alle medie.

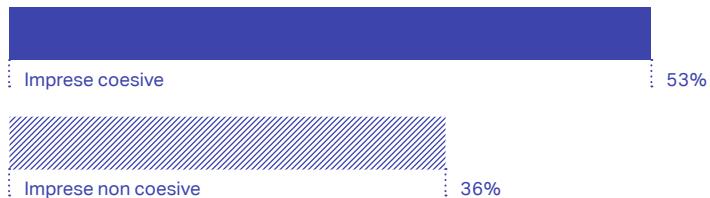
Allo stesso modo si riscontrano risultati in positivo per le imprese coesive per incrementi di export (45% vs 38%, differenziale di 7 punti percentuali) segno di una più forte competitività anche in campo internazionale in particolare in questo caso per le medie imprese industriali. Performance positive alle quali si affianca un sostegno all'occupazione, perché la quota di imprese coesive che prevedono un aumento dell'occupazione nel biennio 2017/2018 è superiore a quella corrispondente relativa alle imprese non coesive (50% vs 28%, differenziale di ben 22 punti percentuali, particolarmente accentuato nelle piccole imprese industriali).

<sup>40</sup> Analisi econometriche confermano la maggiore competitività delle imprese coesive, mettendo in evidenza come la coesività aumenti (in modo statisticamente significativo) la probabilità dell'impresa di registrare performance positive: aumento del fatturato, aumento dell'export, aumento dell'occupazione Cfr. Ferri G., Pini M., Rinaldi A. (2018), *La competitività è maggiore per le imprese coesive. Sogno o realtà?*, «Impresa Sociale», n. 10, pp. 30-50.

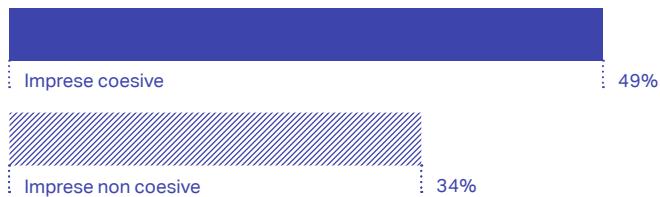
## Imprese con aumento del fatturato nel biennio 2017–2018 (%)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2018

### Totale



### Piccole



### Medie

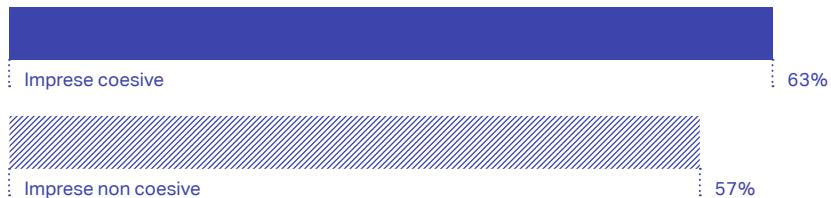
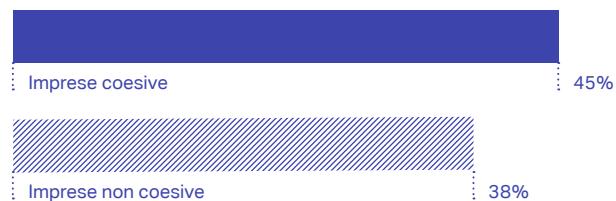


fig. 5

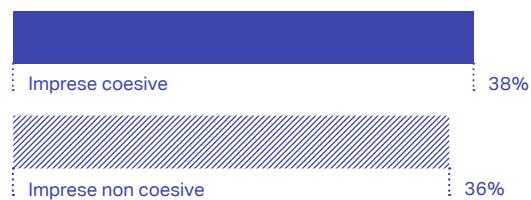
## Imprese con aumento dell'export nel biennio 2017-2018 (%)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2018

### Totale



### Piccole



### Medie



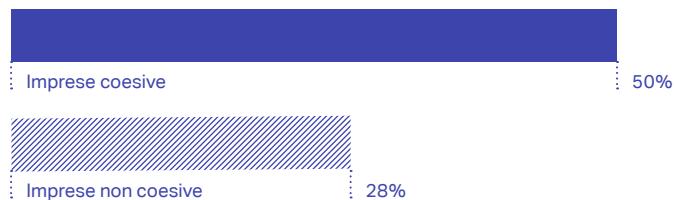
Quote % calcolate sul totale delle imprese esportatrici  
(92% imprese coesive; 90% imprese non coesive)

fig. 6

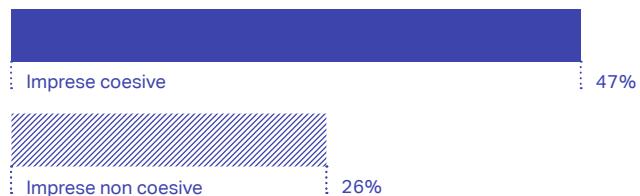
## Imprese con aumento dell'occupazione nel biennio 2017-2018 (%)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2018

### Totale



### Piccole



### Medie

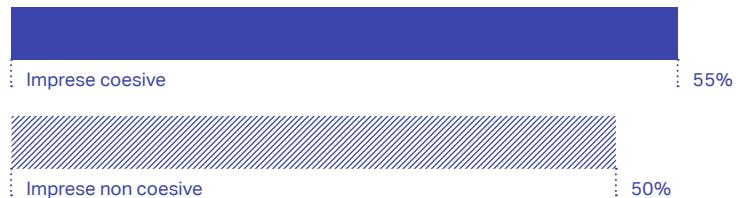


fig. 7

Segno di una forte volontà di non massimizzare solo il profitto ma di tramutare la competitività in benessere per la comunità: infatti, non a caso, l'orientamento al *social investment (value creation and shared)* è più diffuso proprio tra le imprese coesive (82% vs 65%, differenziale di 17 punti percentuali). Una *business vision* che abbraccia chiaramente anche la sostenibilità ambientale, dimostrata dal fatto che le imprese coesive hanno maggiore propensione ad investire in green-innovation rispetto a quelle non coesive (nel triennio 2015/2017 la quota è 38% vs 21%, differenziale di 17 punti percentuali).

Contribuire al benessere della comunità significa ovviamente vivere la comunità, tramite relazioni, prima di fiducia che economiche, esserne origine e al contempo moltiplicatore delle potenzialità del "luogo": non è un caso che tra le imprese coesive quel sentimento di essere legati alla tradizione produttiva del territorio è molto più diffuso rispetto alle imprese non coesive (74% vs 61%, con differenziale di 13 punti percentuali, ancor più marcato per le medie imprese industriali).

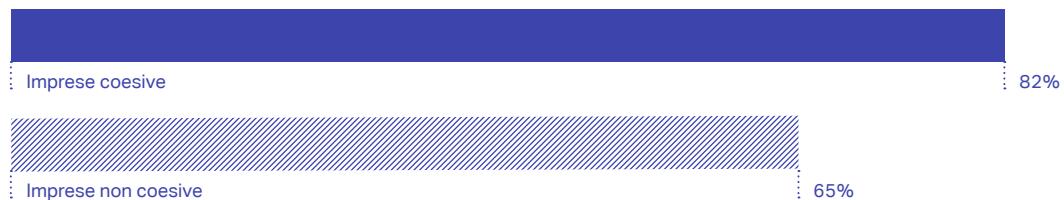
Allo stesso modo, le imprese coesive dimostrano una maggior propensione a investire in creatività: il 28% ha infatti utilizzato nel triennio 2015/2017 professionalità culturali e creative (come dipendenti, consulenti esterni, ecc.) a fronte del 17% riscontrato per le imprese non coesive (differenziale di 15 punti percentuali, più marcato per le medie imprese industriali).

Contribuire al benessere della comunità significa ovviamente vivere la comunità, tramite relazioni, prima di fiducia che economiche, esserne origine e al contempo moltiplicatore delle potenzialità del “luogo”.

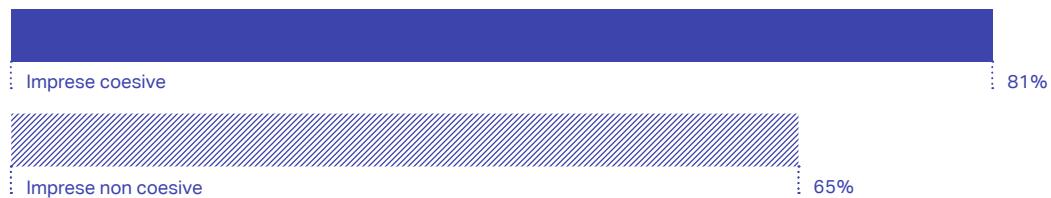
## Imprese orientate al social investment\* (%)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2018

### Totale



### Piccole



### Medie



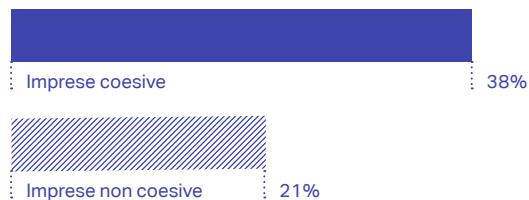
\* Imprese che indicano come compito principale la produzione di valore condiviso, il soddisfacimento degli interessi dei proprietari, dei clienti, dei fornitori e dei lavoratori

fig. 8

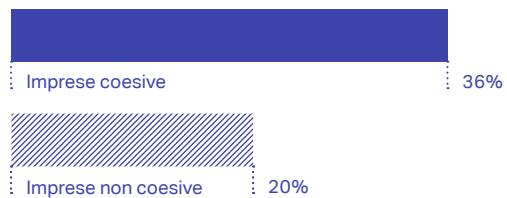
## Imprese che hanno effettuato innovazioni green nel triennio 2015–2017 (%)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2018

### Totale



### Piccole



### Medie

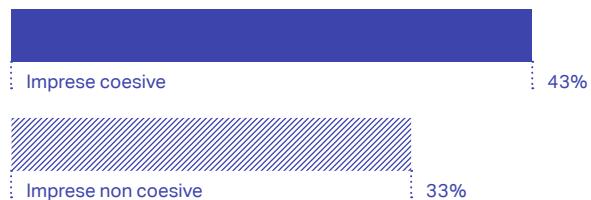
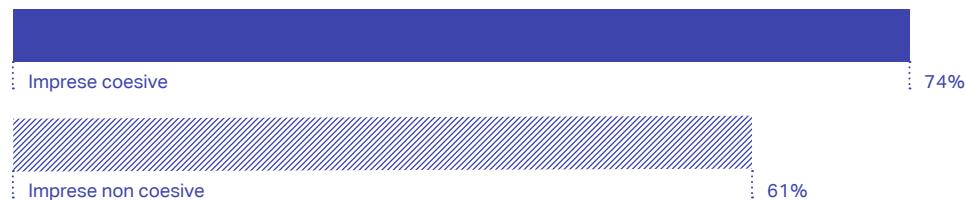


fig. 9

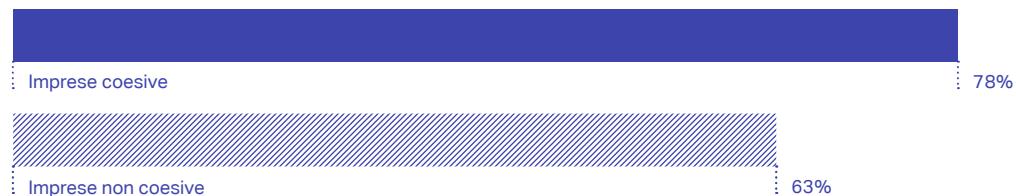
## Imprese le cui produzioni sono legate alla tradizione produttiva del territorio in cui operano (%)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2018

### Totale



### Piccole



### Medie

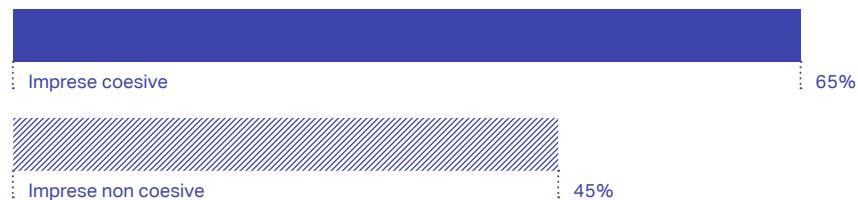
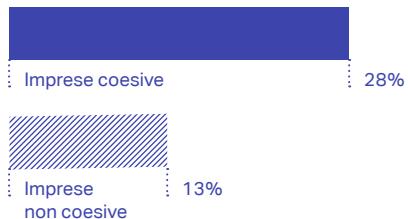


fig. 10

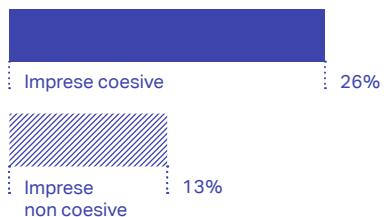
## Imprese che nel triennio 2015/2017 hanno investito in creatività\* (%)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2018

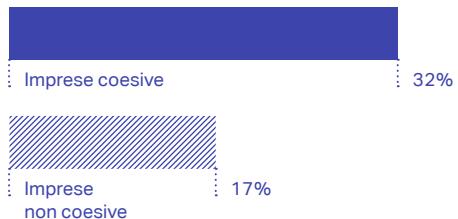
### Totale



### Piccole



### Medie



\* Imprese che hanno utilizzato nel periodo professionalità culturali e creative (dipendenti, consulenti esterni, ecc.)

fig. 11

## IMPRESE COESIVE: ANALISI TERRITORIALE

L'indagine effettuata consente di scendere nell'analisi regionale dei dati dalla quale emergono per concentrazione di imprese coesive sul totale nazionale la Lombardia (22,3%), il Veneto (19,0%), l'Emilia-Romagna (14,8%), il Piemonte (9,8%) e la Toscana (6,4%).

Partendo sempre dai risultati dell'indagine (riferiti alla totalità delle imprese manifatturiere tra 5 e 499 addetti) si è ottenuta poi l'articolazione della presenza di imprese coesive per regione, ottenendo in tal modo un indice di "coesività" regionale <sup>41</sup>.

La graduatoria delle regioni stilata in base a tale quota restituisce in testa Friuli Venezia Giulia e Trentino alto Adige (37,4%), seguite da Veneto (36,8%), Sardegna (34,7%), Emilia Romagna (34,3%), Piemonte (33,6%) e Umbria (33,3%), tutte regioni al di sopra della media nazionale (32,4%). Nelle ultime cinque posizioni si collocano invece la Puglia (27,9%), il Lazio (27,4%), la Basilicata (27,1%), il Molise (26,3%) e infine la Calabria (22,2%).

<sup>41</sup> Stante la dimensione contenuta del campione le elaborazioni dei dati di indagine sono state verificate sulla base dei risultati della rilevazione censuaria Istat inerente le relazioni delle imprese industriali delle stesse fasce dimensionali con altre imprese, università, pubbliche amministrazioni e altri soggetti, con la quale è emersa una correlazione pari a 0,88

## Presenza di imprese coesive per regione (%)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2018

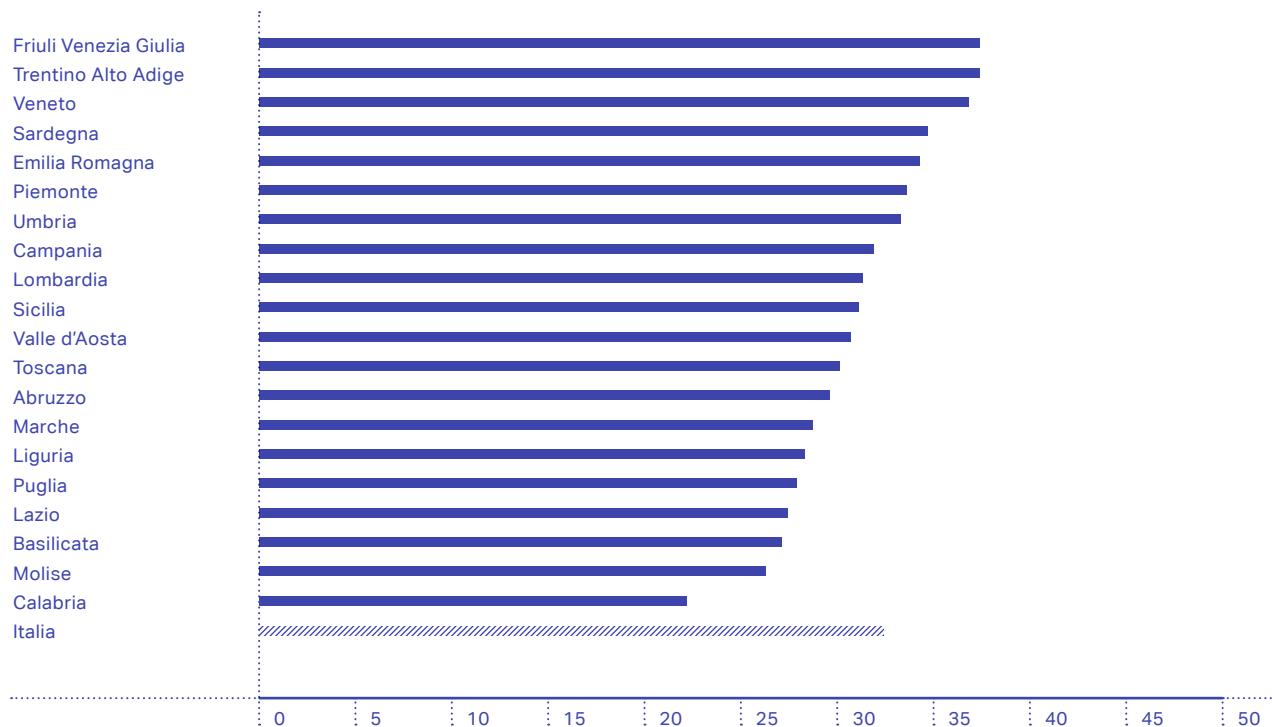


fig. 12

Mettendo in relazione i valori della presenza di imprese coesive e quelli del PIL per abitante nelle regioni si coglie una correlazione elevata, e un raggruppamento di regioni comprendente l'intero Nord Est e una regione del Nord Ovest (Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, Veneto, Emilia Romagna e Piemonte) per le quali all'elevato livello di presenza di imprese coesive si associa un altrettanto elevato livello di sviluppo economico. Per contro, l'intero Mezzogiorno con l'eccezione della Sardegna e l'aggiunta delle Marche (con valori migliori però di prodotto per abitante) va a collocarsi nel quadrante corrispondente alla presenza di imprese coesive inferiore alla media e PIL pro capite anch'esso al di sotto della media nazionale. Il Nord Ovest si presenta nel complesso a maggior sviluppo e minore presenza di imprese coesive, mentre le regioni del Centro si distribuiscono in modo più difforme.

## Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e al PIL pro capite (indici Italia=100)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2018

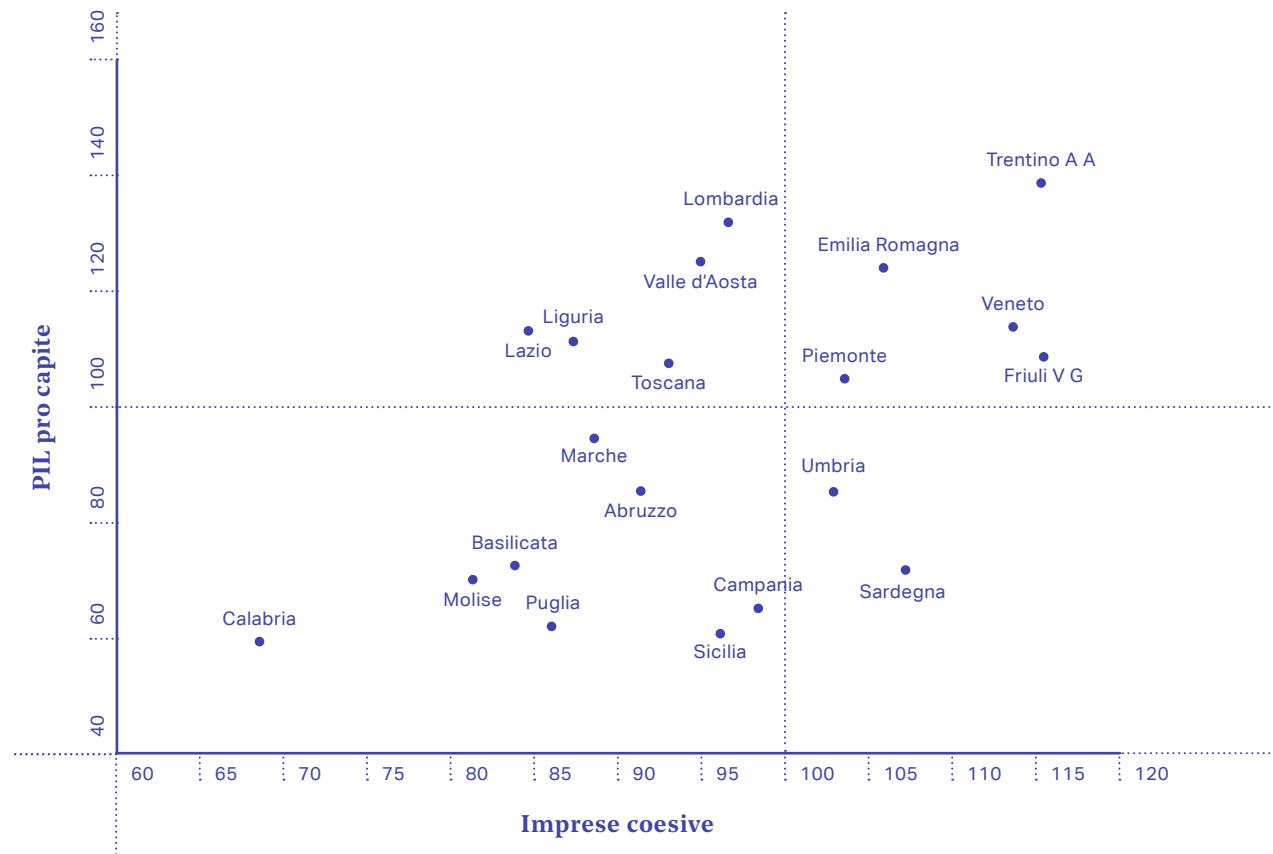


fig. 13

Interpretando la presenza di imprese coesive come livello di “coesività” delle imprese nei territori (ovvero di pervasività della coesione come è stata identificata nelle pagine precedenti) si può mettere in relazione il fenomeno con il più generale livello di benessere e coesione sociale degli stessi. Prendendo a riferimento il Benessere Equo e Sostenibile Istat (BES) emerge un collegamento forte della presenza di imprese coesive con molte delle dimensioni prese in considerazione, e in particolare con il tema del paesaggio e patrimonio culturale (visto molto dal punto di vista della cura e tutela del territorio), con quello delle relazioni sociali (soddisfazione delle relazioni, partecipazione sociale, partecipazione civica e politica, volontariato), della qualità dei servizi (assistenza per anziani e bambini, mobilità, servizi vari), del lavoro e conciliazione tempi di vita (livelli occupazionali, equità e regolarità del mercato del lavoro), della politica e istituzioni (fiducia nella politica, nel sistema giudiziario, nelle istituzioni) e, a riprova del collegamento con i temi più prettamente collegati allo sviluppo produttivo, anche al benessere economico (reddito disponibile e diseguaglianze).

## Correlazione regionale tra presenza di imprese coesive e dimensioni del Benessere Equo e Sostenibile (BES) Istat

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2018

| Presenza di imprese coesive | BES  |
|-----------------------------|--|
| <b>Alta</b>                 | <b>Paesaggio e patrimonio culturale</b><br><b>Relazioni sociali</b><br><b>Qualità dei servizi</b>          |
| <b>Medioalta</b>            | <b>Lavoro e conciliazione tempi di vita</b><br><b>Politica e istituzioni</b><br><b>Benessere economico</b> |
| <b>Media</b>                | <b>Salute</b><br><b>Benessere soggettivo</b><br><b>Istruzione e formazione</b>                             |
| <b>Mediobassa</b>           | <b>Ambiente</b><br><b>Innovazione, ricerca e creatività</b>  |
| <b>Bassa</b>                | <b>Sicurezza</b>   |

fig. 14

Volendo ad esempio verificare il livello di relazione con il senso civico, è forte il legame con un indicatore quale il livello di raccolta differenziata (ovvero la quota di rifiuti urbani oggetto di raccolta differenziata), per il quale la correlazione è particolarmente elevata, collocando le regioni lungo una retta crescente a partire da valori bassi di coesione sociale associati a bassi livelli di raccolta differenziata, per arrivare ad aree per le quali entrambi gli indicatori sono molto elevati (spicca nuovamente il Nord Est del Paese: Veneto, Trentino Alto Adige e Friuli Venezia Giulia in particolare).

## Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e livelli di raccolta differenziata (indici Italia=100)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2018

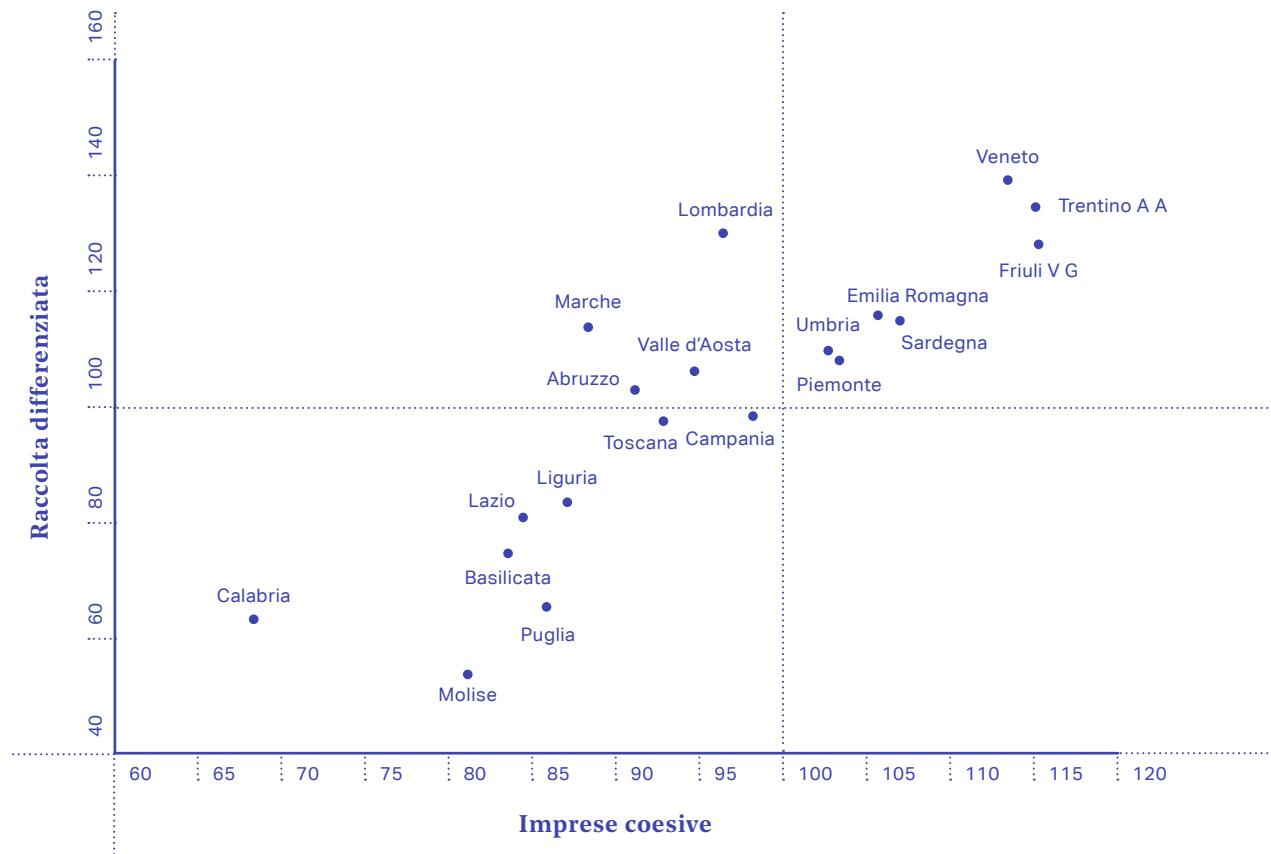


fig. 15

Un tema che emerge è poi quello delle relazioni sociali. Prendendo a riferimento un indicatore utilizzato dall'Istat molto generale e molto più collegato alla sfera delle famiglie che a quella delle imprese, ovvero la quota di persone di 14 anni e più che ritengono che gran parte della gente sia degna di fiducia, si ritrova nuovamente correlazione e si profila dunque un nesso tra la capacità di relazione del sistema imprenditoriale con i diversi attori di riferimento da una parte, e la più generale apertura verso il prossimo dall'altra, approssimabile anche con le attività di volontariato, con la partecipazione civica e politica e con la partecipazione sociale, la cui incidenza posta in relazione con la presenza di imprese coesive restituisce analoghi risultati nelle elaborazioni, associandosi peraltro a una maggiore equidistribuzione del reddito.

## Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e livelli di fiducia delle persone (indici Italia=100)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2018

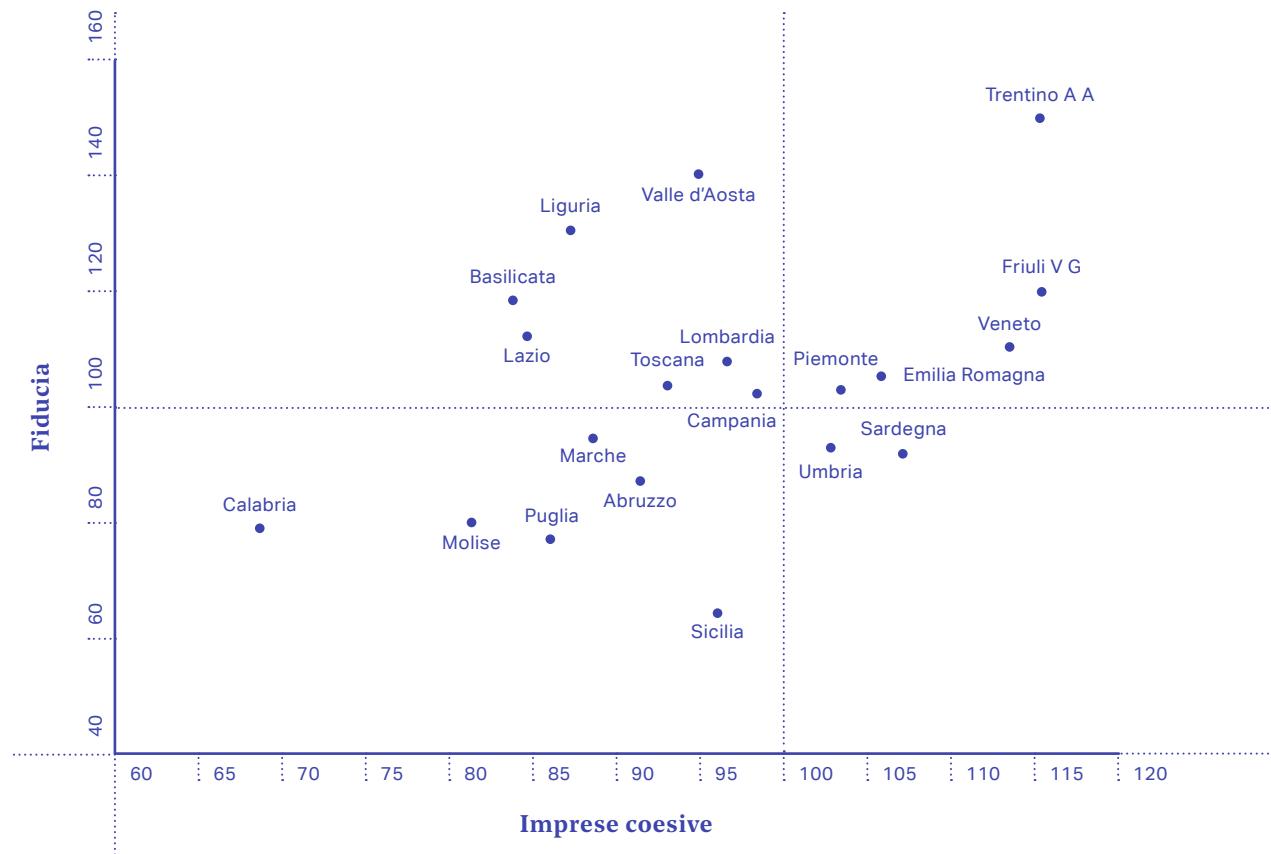


fig. 16

Il livello e la diffusione della fiducia tra le persone sembra costituire un aspetto di rilievo per la possibilità di sviluppo di imprese coesive nel senso precedentemente delineato. La fiducia delle famiglie rappresenta un aspetto da non sottovalutare, che può condizionare in modo consistente anche l'andamento di variabili economiche (traducendosi ad esempio in fiducia/sfiducia dei consumatori).

Se si pone a confronto il livello di fiducia delle famiglie (espresso sotto forma di quota percentuale di persone di 14 anni e più che ritengono che gran parte della gente sia degna di fiducia) riferito al primo anno di disponibilità della serie, ovvero il 2010, con la variazione della stessa quota nel periodo 2010-2016, emerge come la perdita di punti mediamente rilevata su scala nazionale (-2,0% in termini assoluti) riguardi molte di quelle regioni (ad esempio quelle del Nord-Est) che evidenziavano risultati di rilievo nelle analisi precedenti, ovvero caratterizzate da una elevata presenza di imprese coesive. In particolare, ben 7 regioni del Centro-Nord contraddistinte da quote di fiducia superiori alla media hanno verificato una riduzione della stessa nel periodo considerato. Miglioramenti si sono registrati solamente per Basilicata, Campania e Valle d'Aosta.

Come già sottolineato nella sezione del rapporto sul clima sociale e sui suoi effetti sulla coesione e sull'economia reale, il clima sociale può avere nel medio periodo effetti sulla coesione del sistema e quindi un impatto diretto sull'economia reale.

## Distribuzione delle regioni italiane in base alla differenza 2010–2016 nella quota di popolazione di 14 anni e più che ritengono che gran parte della gente sia degna di fiducia a confronto con i livelli dello stesso indicatore al 2010 (%)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2018

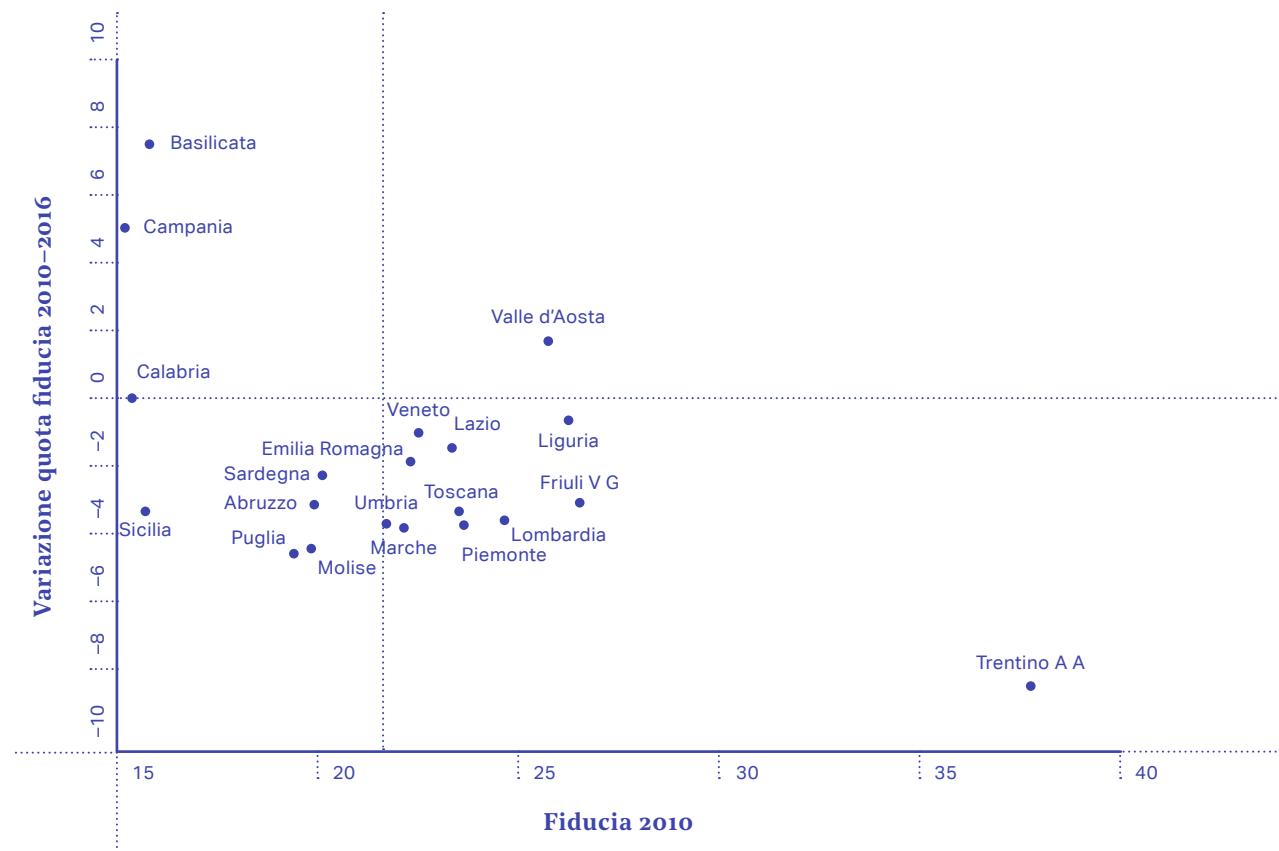


fig. 17

# GEOGRAFIE

**12-TO-MANY**

86

**BANCA CAMPANIA  
CENTRO**

88

**CALLIPO**

90

**CARIPLO FACTORY**

92

**CARLSBERG  
ITALIA**

94

**CARTIERA  
PIRINOLI**

96

**ENEL**

98

**FARMACIE COMUNALI  
FIRENZE /  
FARMACIE DI COMUNITÀ**

100

**FERRAGAMO**

102

**FERRERO**

104

**FORUM PER LA FINANZA  
SOSTENIBILE**

106

**GIFFONI EXPERIENCE /  
GIFFONI OPPORTUNITY**

108

**IGUZZINI  
ILLUMINAZIONE**

110

**IMA**

112

**INVENTO LAB**

114

**PROGETTO BEATRICE /  
VALLE SERIANA**

116

**SIMONELLI  
GROUP**

118

**START REFUGEES**

120

**TREEDOM**

122

**UMBRAGROUP**

124

## 12-TO-MANY

Perché acquistare legname in Austria quando invece sulle montagne friulane si possono creare una filiera e un indotto collegati al legno degli alberi dei boschi? Sfruttando il legno disponibile sul territorio locale, si può creare valore economico anche per gli abitanti del luogo, alimentando un circolo virtuoso nel quale si creano prodotti lavorando il legno direttamente nei luoghi in cui si trova. Ad oggi, una buona parte del legname friulano viene inviato in Austria per essere tagliato all'interno di segherie, in seguito viene riportato in Italia in forma di semilavorato, e successivamente viene rivenduto ad acquirenti locali, come artigiani e altri clienti.

Per rendere il bosco una vera risorsa per gli abitanti dell'Alta Carnia, l'italiano Samuele Giacometti ha avuto l'idea di creare un "condominio forestale", ovvero un sistema per gestire in maniera aggregata il legname presente nei boschi dell'Alta Carnia.

Così nel 2013 è nata 12-To-Many: la prima rete di imprese in Italia della filiera foresta-legno che lavora il legno dei boschi dell'Alta Carnia, sulle Dolomiti in Friuli Venezia Giulia. La Rete è il punto di arrivo di un percorso iniziato per Giacometti con la costruzione della propria abitazione, un edificio di legno completamente ecosostenibile e realizzato a Sostasio di Prato Carnico (UD) utilizzando legname proveniente dai boschi vicini lavorato da imprese locali. Sulla scia di questa esperienza, pluripremiata e certificata PEFC (primo caso al mondo di certificazione di un edificio residenziale), Giacometti ha messo a punto il Metodo SaDiLegno, un percorso di tracciabilità della filiera legno che comprende un territorio esteso in un raggio di 12 km dai boschi nei quali viene prelevato il legno.

Il nome della rete di imprese 12-To-Many fa riferimento proprio alla misura del raggio della circonferenza entro la quale avviene l'intera trasformazione del legno da bosco a casa (arredamento compreso), chiamata *Anello della Sostenibilità*. Questo Anello è un'idea, molto concreta, che significa sostenibilità, sistematicità e scientificità. Per rendere il bosco una reale risorsa per il territorio locale, Giacometti ha coinvolto nove colleghi per gestire la risorsa bosco in maniera collegiale e tracciabile, e fare in modo che il legname tagliato sia lavorato direttamente dagli imprenditori locali.

L'obiettivo di questa Rete – formata da imprese che si occupano di utilizzazione boschiva, segazione, carpenteria, falegnameria, lavorazioni artistiche – è quello di produrre e proporre al mercato nazionale e internazionale prodotti legnosi e servizi ad elevato valore economico e sociale, con un bassissimo impatto ambientale. Sono molteplici le attività: costituzione, organizzazione e coordinamento di reti di imprese

locali; promozione e organizzazione di esperienze formative; produzione di abitazioni, mobili, sculture, complementi e componenti d'arredo, strumenti musicali, legname tondo, segati e legna da ardere.

La via che queste nove imprese aggregate percorrono per valorizzare i propri prodotti, ottenuti trasformando il legno locale certificato PEFC, è il racconto dei propri saperi attraverso la narrazione del territorio in cui si vive e lavora. Si produce così valore dove il legno è cresciuto. Nella visione di 12-To-Many, il legno locale e l'innovazione danno vita allo sviluppo sostenibile.

Questo modello di rete di imprese si distingue per la gestione unitaria della filiera del legno, dal taglio nel bosco alla commercializzazione dei prodotti legnosi da esso ricavati; la tracciabilità, che rende possibile ricostruire e seguire il percorso di trasformazione della materia prima di un prodotto fino all'immissione sul mercato; la quantificazione e comunicazione degli impatti ambientali di un processo produttivo e/o di un prodotto durante l'intero ciclo di vita; la capacità di legare il principio di economicità alla tutela della salute e dell'ambiente e alla promozione dello sviluppo sostenibile; la destinazione al territorio del valore aggiunto derivante dalla produzione del prodotto e, ancora di più, dalla trasformazione del legname; il legame tra produzione artigianale innovativa e salvaguardia ambientale.

Firmare un contratto di rete di Imprese secondo questo modello garantisce ai "nodi" della rete numerosi benefici: economici, perché consente di vendere prodotti ad elevata marginalità sia sul mercato nazionale che internazionale e redistribuire tale marginalità lungo tutta la filiera di trasformazione fino ad arrivare all'origine delle materie prime, con ricadute positive sull'intero territorio; sociali, perché fornisce un sostegno concreto ad alcune imprese dell'area dell'Alta Carnia, che possono così ampliare la propria attività e contribuire ad incrementare il livello occupazionale nell'area montana; ambientali, perché l'impostazione di una rete di imprese operanti nel raggio di pochi chilometri e vicine ai boschi consente di limitare notevolmente la produzione di inquinamento; promozionali, perché consente di attuare e comunicare il proprio impegno a favore dell'ambiente, così da agevolare l'affermazione dell'impresa sui mercati nazionali ed internazionali, sempre più aperti a prodotti realmente ecosostenibili; conoscitivi, perché incoraggia il cliente a vivere il viaggio compiuto dal legno del bosco all'oggetto finito, in modo da fidelizzare il consumatore alle imprese locali da cui hanno tratto origine gli oggetti acquistati; strategici, perché permette di valorizzare il proprio "saper fare" aggregandosi ad un progetto tutelato dal marchio comunitario 12-To-Many.

Una gestione intelligente della filiera del legno può dunque unire coesione sul territorio locale e competizione sul mercato.

## BANCA CAMPANIA CENTRO

In Campania, c'è una banca che da oltre 100 anni ascolta il territorio e i soggetti che nel territorio vivono e operano: quella che oggi si chiama BCC – Banca Campania Centro è una realtà del mondo cooperativo con una storia davvero particolare. Nata nel 1914 a Battipaglia, ben 15 anni prima che venisse istituito il Comune di Battipaglia, in provincia di Salerno, è il segno di una lungimiranza avuta dai primi soci e che il tempo ha poi confermato. L'origine di quei primi 42 soci era contadina: agricoltori, soprattutto piccoli proprietari, mezzadri e contadini che avevano come scopo sociale il miglioramento della qualità della vita delle comunità di cui erano espressione.

Fin dagli inizi, c'è stata la voglia di valorizzare il territorio attraverso un'impresa differente, che non avesse come unico criterio di scelta quello della convenienza economica. Ancora oggi in alcune zone la presenza di questo istituto di credito è fondamentale: in alcuni Comuni, più di un cittadino su tre ha un rapporto con questa banca che a volte è l'unica presente.

I numeri hanno dimostrato che fare bene impresa, fa bene anche all'impresa. La Banca Campania Centro, presieduta da Silvio Petrone, è oggi un caso di successo anche sotto il profilo economico: con i suoi 7.000 soci, un patrimonio di circa 120 milioni di euro, 26 filiali in 19 comuni campani, è tra le prime cinque banche del Sud Italia. E in un'indagine effettuata da Altroconsumo nel 2015 questa banca si è posizionata al quinto posto tra le banche più sicure per i risparmiatori in Italia, tra gli oltre 300 istituti di credito con più di 10 sportelli.

Questa fiducia, conquistata nel tempo, è frutto di un rapporto che la banca ha saputo creare con le diverse realtà presenti sul territorio, fornendo strumenti idonei a rispondere ad esigenze specifiche.

Oggi la banca è un partner per le Pubbliche Amministrazioni: sono tanti i progetti avviati, in collaborazione con enti locali, per la valorizzazione di borghi o la qualificazione delle reti viarie; per rafforzare questo percorso la banca ha dato vita a una Fondazione dedicata. Così come è un punto di riferimento per le imprese. In queste terre di frontiera si sono fatti strada imprenditori capaci di valorizzare le risorse del territorio, che trovano nella banca un contributo importante in termini di valorizzazione e promozione. Un sostanzioso budget è stato messo a disposizione dalla banca a favore di quelle aziende che assumono cinque giovani per cinque anni. E attraverso il Club dei Giovani Soci della Banca – il *Club Kairòs* – sono stati avviati percorsi di informazione e formazione che hanno reso possibile la creazione di due cooperative di lavoro per giovani.

L'attenzione al mondo giovanile è nel dna della banca. Da oltre 40 anni, fornisce infatti borse di studio a quei soci o figli di soci che nel corso dell'ultimo anno abbiano brillantemente conseguito un titolo di studio: nel 2017, sono state assegnate 105 borse di studio.

Un impegno sul territorio che tocca anche le nuove realtà generate dall'immigrazione. Dal 2011 Banca Campania Centro ha istituito l'unico ufficio in Italia, all'interno di una Banca, che offre consulenza ai lavoratori stranieri e alle loro famiglie, con soluzioni ad ogni problematica relativa all'integrazione (questura, patronati, scuola, rapporto con le istituzioni, per citarne alcune), oltre a particolari servizi bancari studiati per facilitare l'accesso al sistema bancario, educare alla legalità finanziaria, fino a particolari assicurazioni gratuite che prevedono anche l'assistenza medica. Soltanto nel 2017, sono stati 628 gli immigrati che si sono rivolti all'ufficio.

Territorio e comunità sono i valori attorno ai quali la banca è cresciuta, un modello che per risultati economici e impatti sociali rappresenta un vero e proprio esempio a cui deve ispirarsi il mondo del credito italiano, e non solo.

## CALLIPO

Dalla lavorazione del tonno alla creazione di attività a beneficio del territorio calabrese: questa è l'azienda Callipo, fondata nel 1913 da Giacinto Callipo, prima azienda in Calabria e tra le prime in Italia ad inscatolare il pregiato tonno del Mediterraneo.

Ancora oggi, tutta la lavorazione è concentrata nell'area di Pizzo Calabro (VV) dove è nata più di un secolo fa. Tra le prime aziende al mondo ad aver aderito al programma "Dolphin Safe" che vincola all'acquisto di tonno soltanto da pescherecci che dimostrano di adottare tecniche che evitano la mortalità dei delfini. Il 92% della produzione viene venduto in Italia, mentre la parte restante viene commercializzata in Austria, Francia, Inghilterra, Germania, Canada, Australia, Stati Uniti e Giappone. Attualmente sono sei le società che compongono l'azienda, con circa 400 occupati, e un fatturato di 52 milioni di euro (a fine 2017).

Con grande convinzione, la famiglia Callipo sostiene l'importanza di restituire al territorio ciò che viene preso per l'attività aziendale. Osservare le regole e camminare nella legalità sono i principi fondamentali che guidano l'operato dell'azienda.

Il rispetto e l'attenzione verso i soggetti più "deboli" o che si trovano in situazioni particolari si esprimono in una varietà di azioni concrete: ad esempio, l'azienda ha avviato un progetto formativo e lavorativo in collaborazione con il penitenziario di Vibo Valentia. Tutte le confezioni regalo acquistabili sul portale dell'azienda sono realizzate dai detenuti che, affiancati dai dipendenti e dietro compenso, possono vivere un'esperienza lavorativa concreta e costruttiva. Varie sono le donazioni a favore di comunità disagiate e le iniziative a supporto di associazioni umanitarie. E poiché un territorio si identifica anche con la propria squadra, Callipo sponsorizza la squadra locale di pallavolo (che milita nel campionato italiano di serie A1), sostenendo nel contempo l'Associazione Persone Down con la quale collabora dal 2008. Ogni anno i giocatori posano assieme a giovani down per realizzare un calendario, il ricavato della cui vendita viene destinato totalmente all'Associazione.

Un'azienda trasparente verso l'esterno, che apre le proprie porte durante tutto l'anno ai ragazzi delle scuole, perché possano visitare i reparti produttivi dello stabilimento, e al resto del pubblico durante l'iniziativa – a cui Callipo ha aderito per diverse edizioni consecutive – "Apertamente - L'Industria Alimentare in Italia apre le porte al pubblico", promossa da Federalimentare e dalle associazioni di categoria ad essa aderenti. Ma anche al suo interno. Il rapporto con le persone che lavorano per l'azienda è di grande importanza: la "fidelizzazione" dei dipendenti avviene prima di tutto attraverso il rispetto

delle persone e delle loro esigenze. Per farsi un'idea basta guardare la docuserie “storie di famiglia”, un grande racconto dell'azienda fatto proprio dai protagonisti: i dipendenti. Il senso di riconoscenza per il lavoro svolto dai dipendenti è essenziale per valorizzare il marchio Callipo, così come è importante la condivisione dei risultati con bonus di produzione e premi erogati, come è avvenuto in questi anni in seguito all'aumento del fatturato aziendale.

Il frutto di queste buone pratiche trova riscontro nella qualità dei prodotti aziendali, ottenuta grazie alla cura con la quale vengono realizzati. Prodotti creati da personale con il quale l'azienda ha saputo coltivare un rapporto di crescita nel corso degli anni. Proprio grazie a questo contesto, i prodotti Callipo hanno una qualità maggiore rispetto a quelli dei concorrenti, sono venduti anche all'estero e i clienti sono portati ad acquistarli con regolarità perché ne riconoscono il valore. L'azienda, dunque, riesce ad essere competitiva sul mercato e ad aumentare il fatturato.

Guardando al futuro, tra i progetti più rilevanti c'è l'ampliamento delle attività aziendali, con l'apertura di una nuova sede operativa in Calabria, a Gioia Tauro (RC), con l'obiettivo di spostare una parte della produzione proprio lì. In prospettiva, la Callipo vorrebbe fare da traino per spingere altri imprenditori a considerare la possibilità di investire proprio in quest'area, dove si trova uno dei più importanti porti del Paese.

Nonostante i suoi 105 anni, l'azienda capitanata da Pippo Callipo mantiene una visione d'impresa moderna, che mette al centro i dipendenti implementando una politica di welfare seria, articolata e integrata, che mira al benessere dei lavoratori, alla produttività e alla qualità. Un esempio di un'Italia che fa l'Italia, di cui il Sud e più in generale il Paese ha bisogno.

## CARIPLO FACTORY

Nasce nel 2016, da quella che negli anni si è dimostrata una vera e propria fucina di azioni e di pensiero per la Lombardia e per il Paese: la Fondazione Cariplo. Appartiene a una nuova generazione di attività della Fondazione fortemente proiettate nel futuro, come il recente nato MEET, il primo centro Internazionale per la Cultura Digitale con sede a Milano e la Fondazione Social Venture Giordano Dell'Amore, che sostiene la crescita del Terzo Settore e degli investimenti ad impatto sociale e ambientale in Italia.

Situata all'interno del centro di innovazione sociale BASE Milano, Cariplo Factory si trova in zona Tortona in quelle che furono le grandi acciaierie Ansaldo. Con una dotazione di dieci milioni di euro ha l'ambizione di diventare uno degli indirizzi di riferimento per le startup italiane e non solo, dalla cultura all'Ict. Con l'obiettivo di generare 10 mila posti di lavoro in tre anni, svolgendo una funzione importante: quella di mediare processi, facilitando l'incontro tra soggetti e permettendo a tante realtà di qualità di esprimere il loro valore. Attraverso progetti come *Talenti Inauditi*, dedicato alle persone che vogliono reinserirsi nel mondo del lavoro. Si tratta di un percorso di nove settimane per immaginare, costruire e mettere alla prova la propria professionalità, pensandola come un progetto in continua evoluzione. Questo progetto nasce per aiutare persone che hanno già competenze in un certo lavoro a compiere un percorso di consapevolezza delle proprie capacità professionali, con l'obiettivo di capire come spendere le proprie competenze in un mercato del lavoro che sta cambiando velocemente. Le competenze maturate negli anni in azienda possono essere utili in realtà diverse da quella aziendale: ad esempio, si possono cercare opportunità lavorative in startup, associazioni, co-working, communities.

Mentre con *Grow it up*, la piattaforma creata assieme a Microsoft, sostiene la crescita di startup e aiuta le aziende di grandi dimensioni a trasformarsi in senso digitale. In che modo? Facendole collaborare. Cariplo Factory, dunque, agisce come un mediatore culturale che fa avvicinare i progetti d'impresa con maggiori potenzialità e le realtà aziendali di grandi dimensioni, aiutando i soggetti più piccoli ad essere più competitivi. Nella fase iniziale, Cariplo Factory ascolta quali sono le priorità delle aziende. Queste esigenze vengono portate all'attenzione delle startup tramite una *call*, in seguito vengono selezionate le proposte più aderenti alle richieste dell'azienda e successivamente la startup scelta viene presentata all'azienda. Da qui inizia un percorso di collaborazione che può sfociare in un contratto commerciale tra le due parti.

Non mancano, inoltre, progetti – anche di *corporate social responsibility* – come quelli realizzati fino ad oggi con Fastweb, Novartis, Terna, IBM: lavorando congiuntamente

con questi soggetti, Cariplo Factory contribuisce a restituire valore alla società italiana; valore che si esprime in programmi che supportano il talento e la nascita di giovani imprese.

Il lavoro svolto dimostra, dunque, come sia possibile far dialogare l'innovazione portata dai giovani e dalle startup con la dimensione aziendale e del mercato: possibile ovviamente se qualcuno, come Cariplo Factory, svolge questa funzione di raccordo.

## CARLSBERG ITALIA

La coesione è un fattore che influenza positivamente i processi di miglioramento continuo. Soprattutto nei casi di tecnologie innovative, come è accaduto a Carlsberg Italia in occasione del lancio della tecnologia che ha rivoluzionato il mondo della spillatura.

Carlsberg Italia è il terzo produttore di birra italiano con sede a Lainate (MI) e stabilimento produttivo a Induno Olona (VA). L'azienda fa parte di Carlsberg Group, la storica azienda danese, che ne detiene il 100% delle quote azionarie. Nasce nel 1876 come Angelo Poretti & C. per diventare poi Industrie Poretti. Acquisita nel 1939 dalla famiglia Bassetti, nel 1975 viene in contatto con Carlsberg Group - con l'accordo di produzione e commercializzazione delle birre Carlsberg e Tuborg - che nel 2002 diventa proprietario dell'intero capitale dell'azienda diventata Carlsberg Italia.

La ricerca e l'innovazione sono parte integrante della cultura del Gruppo Carlsberg. Già nel 1875 l'azienda costruì il proprio laboratorio scientifico nel quale, nel 1883, fu "scoperto" il lievito a bassa fermentazione (*Saccharomyces carlsbergensis*). La tensione verso la perfezione e la vocazione all'innovazione ha fatto nascere DraughtMaster™, la rivoluzionaria tecnologia di spillatura della birra che prevede la distribuzione all'interno di fusti in PET totalmente riciclabili al posto dei tradizionali fusti di acciaio. I fusti in PET permettono una spillatura senza aggiunta di CO<sub>2</sub>, grazie a una semplice compressione ad aria. I benefici sono numerosi. A partire dalla qualità e dalla genuinità della birra che risultano eccellenti perché il prodotto si mantiene più a lungo. La pressione nei fusti d'acciaio, infatti, è data dalla compressione della birra immettendo CO<sub>2</sub> nel fusto. Il contatto con il liquido ne altera le proprietà organolettiche e dopo cinque giorni dall'apertura del fusto il gusto è completamente alterato. Nel caso dei fusti in PET invece la durata è di 31 giorni dall'apertura. La praticità, inoltre, è superiore, perché non è necessario acquistare CO<sub>2</sub> e la gestione degli imballi a rendere è più semplice. Infine i vantaggi economici per i clienti sono notevoli.

In particolare è la sostenibilità, dovuta anche alla drastica diminuzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, che fa di DraughtMaster™ un'innovazione unica. Lanciato nel 2011, dopo la fase di test, DraughtMaster™ ha sofferto dei tradizionali problemi che una tecnologia innovativa incontra alla prova del mercato ma la loro gestione è stata tanto innovativa quanto la tecnologia stessa: fedele alla propria cultura "coesiva", invece di affidare la soluzione delle problematiche a squadre di tecnici inviati in loco, Carlsberg Italia ha deciso di coinvolgere tutti gli stakeholder alla ricerca della soluzione.

Cliente, tecnico dell'assistenza, produttori delle componenti della tecnologia

DraughtMaster™ oggetto del problema venivano riuniti per analizzarlo da tutti i punti di vista. Ciò ha consentito a Carlsberg Italia di procedere rapidamente nel processo di perfezionamento della tecnologia e di apportare miglioramenti sostanziali. Nel 2017 oltre il 90% della birra distribuita in fusti da Carlsberg Italia è stata distribuita in fusti in PET e il livello di soddisfazione degli utenti oggi sfiora il 100%.

La partecipazione degli stakeholder al miglioramento dell'azienda è un approccio radicato da decenni nella cultura di Carlsberg Italia. A dimostrarlo il coinvolgimento dei dipendenti attuato già nel 1961, quando la direzione del personale dello stabilimento di Induno Olona li invitò a rispondere a un questionario per capire come migliorare i processi produttivi. Tre mesi dopo, fedeli ai principi della rendicontazione, i risultati venivano pubblicati nella rivista aziendale. Un principio di cui l'azienda ha fatto un punto di forza.

## CARTIERA PIRINOLI

Rinascere, superando un momento di difficoltà. Ecco il percorso compiuto negli ultimi anni dalla Cartiera Pirinoli di Roccavione. Per i circa 2.800 abitanti di questo piccolo comune, incastonato tra la Valle Vermenagna e la Valle Gesso, a pochi chilometri da Cuneo, la cartiera è una presenza fondamentale per l'economia del territorio da oltre un secolo.

Fondata da Gaspare Pirinoli nel 1872, tra il 2012 e il 2014 questa azienda – specializzata nella produzione di cartoncini multistrato e monolucidi per astucci pieghevoli, cartoncini patinati e non patinati, cartoncini grigi/grigi per cartotecnica, tubi e interfalde – ha attraversato una profonda crisi, che ha portato al blocco della produzione e alla perdita di posti di lavoro.

Per evitare di disperdere il valore che era ancora presente in azienda, alcune persone che vi avevano lavorato – tra le quali Silvano Carletto (già direttore dello stabilimento della cartiera) – hanno deciso di ripartire dalla competenza tecnica e amministrativa maturata nel corso degli anni per rilanciare la Pirinoli. Sulla base di questa decisione, è stato elaborato un business plan basato sulla nuova forma societaria – società cooperativa – che avrebbe assunto l'azienda. Settanta ex dipendenti hanno dunque fatto rinascere l'azienda, con un capitale sociale proveniente al 50% dai soci fondatori della cooperativa e al 50% da prestiti dal mondo della cooperazione. Nel 2015 è stata dunque costituita la Società Cooperativa.

Anche il sindaco di Roccavione ha collaborato per far ripartire il lavoro nello stabilimento della città. Inoltre, è stato possibile usufruire di fondi stanziati dalla Regione Piemonte per l'acquisto di attrezzature tecniche e immobili. È stato dunque fondamentale il lavoro svolto in sinergia tra i soci della cooperativa, il Comune di Roccavione, la Provincia di Cuneo, l'Assessorato al lavoro della Regione Piemonte. Con la fiducia reciproca a fare da collante tra i soggetti coinvolti nel rilancio.

L'aggregazione territoriale ha salvato la produzione: gli enti del territorio locale coinvolti si sono rivelati determinanti per riattivare le attività aziendali. Da agosto 2015, è partita dunque un'opera di riconversione della produzione e di riconquista del mercato, con un'attività produttiva a ciclo continuo (340 giorni all'anno). Il lavoro di reimpostazione dell'azienda ha avuto effetti positivi anche a livello occupazionale: dai 70 soci di partenza, il personale è aumentato e attualmente gli addetti sono 84. La quota di export è importante: circa il 40% della produzione è destinato all'estero.

I prodotti vengono realizzati con logiche attente al riciclo e alla sostenibilità. Peraltro, l'azienda auto-produce l'energia di cui ha bisogno. Dopo aver subito un processo di selezione, il macero da raccolta differenziata cittadina viene acquistato per essere trasformato in un semilavorato. Tra i prodotti realizzati, ci sono semilavorati destinati ad essere usati per il confezionamento di prodotti di largo consumo: ad esempio, uno dei clienti dell'azienda stampa il foglio bianco fornito dalla Pirinoli e produce la scatola di cartone dove è contenuto il panettone natalizio. Altri prodotti realizzati sono quelli che tecnicamente si chiamano "cartoni grigi/grigi", necessari per fare i tubi di cartone che sostengono gli imballaggi flessibili.

Il cartoncino patinato prodotto dall'azienda è riciclabile al 100%, ed è funzionale alla realizzazione di imballaggi primari: protegge il prodotto e può essere personalizzato con messaggi rivolti al consumatore. Lo stabilimento di Roccavione copre un'area di 140.000 mq, con un potenziale produttivo di oltre 100.000 tonnellate all'anno.

L'azienda ha ottenuto già a partire dal 2006 l'Autorizzazione Integrata Ambientale (A.I.A.), dimostrando di rispettare tutte le normative internazionali riguardanti consumi ed emissioni, nel pieno rispetto di quanto previsto nelle B.A.T. (Best Available Technics). La cartiera è consorziata con Comieco fin dalla nascita del consorzio. Oltre l'80% delle fibre utilizzate deriva da carta riciclata proveniente dalla raccolta differenziata, di cui il 20% dal circuito delle convenzioni Comieco. Grazie all'uso di tecnologie moderne, l'azienda impiega meno di 10 litri d'acqua per ogni kg di cartoncino prodotto.

Negli ultimi tre anni, l'azienda ha investito anche sullo sviluppo di nuovi prodotti, ad esempio producendo delle qualità di cartone che hanno un maggiore valore aggiunto, come dei particolari cartoni per interfalda e dei tubi con resistenze maggiori. Questi nuovi prodotti sono stati apprezzati sia sul mercato italiano sia su quello estero, e sono sempre più richiesti, con una crescente differenziazione delle tipologie di prodotti e clienti.

La coesione interna all'azienda dà vantaggi perché si rema tutti nella stessa direzione per arrivare allo stesso obiettivo; con un ulteriore vantaggio in termini di flessibilità, perché le innovazioni organizzative vengono accolte positivamente. A questa strategia aziendale è stato aggiunto un intelligente lavoro all'esterno, con le istituzioni e con gli enti locali. Il risultato è stato il rilancio della Pirinoli.

## ENEL

C'è un'impresa in Italia inserita per due volte nella Change the World Fortune Global List (unica azienda italiana e unica azienda del settore utility), ovvero nella lista delle aziende che possono contribuire a cambiare il mondo. E che Forbes nel 2017 ha incluso nella top 20 della World's Best Employers List, prima tra le utility a livello globale e prima tra le aziende italiane. Parliamo di Enel S.p.A.: riconoscimenti importanti che premiano un percorso coraggioso. Il Gruppo Enel è infatti tra i soggetti che stanno percorrendo con più convinzione la strada della sostenibilità ambientale e sociale, guidando la transizione verso la produzione di energia da fonti rinnovabili. Una visione, quella del Gruppo Enel, nella quale la sostenibilità è un fattore centrale per la vita attuale e futura dell'azienda e che può avere un grande impatto se coinvolge tutti coloro che sono in relazione con l'azienda: istituzioni, società civile, comunità, fornitori.

Nata nel 1962, come Ente di stato e con il nome di Ente nazionale per l'energia elettrica, da sempre ha avuto come obiettivo di fare dell'energia elettrica uno strumento di sviluppo del Paese, dopo la sua privatizzazione e successive fasi di sviluppo all'estero, il Gruppo Enel ha registrato nel 2017 un fatturato di circa 74 miliardi di euro, una capitalizzazione di Borsa a fine 2017 di circa 52 miliardi di euro. Il Gruppo oltre che in Italia è presente con attività diffuse in Europa, Nord, Centro e Sud America, Asia e Africa. Attualmente, oltre 60.000 persone lavorano nel Gruppo Enel. Il Gruppo tra Italia ed estero ha più di 60 milioni di clienti (dato al 1Q2018), con una capacità netta installata pari a 86 GW.

Una grande azienda che ha fatto del coinvolgimento nel tessuto sociale ed economico dei Paesi del mondo in cui opera un principio base della propria azione. In primis le comunità: da Larderello, in Toscana, dove il Gruppo ha avviato la realizzazione di un impianto geotermico all'avanguardia, al Cile dove è stato costruito l'unico impianto con questa tecnologia attualmente attivo in America Latina si è puntato alla creazione di valore condiviso. Un approccio che ha messo in campo strumenti che consentono di allineare gli investimenti aziendali con i bisogni di tutti gli stakeholder, anche grazie a nuove figure professionali, come i *sustainability managers*, vicini ai contesti nei quali l'azienda va ad operare, la cui funzione è proprio quella di gestire le relazioni con le comunità locali e di diffondere nell'azienda pratiche di sostenibilità e di creazione di valore condiviso, facendole divenire parte integrante del lavoro di tutti. Si determina quindi una relazione di creazione di valore condiviso che vede i progetti come parte integrante di un rapporto che ha nella fiducia e nella condivisione le basi fondanti.

Simile il percorso per il rapporto con il grande mondo dei fornitori. Enel ha adottato

delle politiche premianti verso i soggetti (ad esempio, appaltatori, rivenditori) che riescono ad esprimere soluzioni innovative o si dimostrano virtuosi dal punto di vista ambientale e sociale, ad esempio utilizzando veicoli elettrici per la flotta aziendale, o favorendo la prima occupazione giovanile.

Accompagnare ed aprirsi allo sviluppo delle novità è fondamento dell'approccio che Enel definisce di *open innovability*, utile per indirizzare i cambiamenti ed esserne contaminati, nel quale innovazione e sostenibilità sono combinate per portare avanti sfide tecnologiche che creano valore per il Gruppo, affrontando al contempo alcune delle maggiori sfide mondiali delineate dai quattro obiettivi di sviluppo sostenibile su cui l'azienda si è impegnata, inserendoli nel proprio Piano Strategico (i Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite 4, 7, 8 e 13). Enel inoltre sta promuovendo una logica di aggregazione di piccole realtà imprenditoriali impegnandosi anche per supportare le imprese sostenibili, forme di eco-turismo nei territori di presenza, in sinergia con le Pubbliche Amministrazioni.

Sulla base delle scelte strategiche fatte in questi anni, Enel sta inoltre dismettendo, nell'ambito del grande Progetto Futur-e, 23 centrali termoelettriche in tutta Italia che hanno concluso il loro ruolo nel sistema energetico o stanno per farlo: attraverso soluzioni sostenibili e innovative, le dismissioni degli impianti potranno divenire nuove opportunità per i territori che le ospitano.

Questo approccio è premiante anche in termini di reputazione e credibilità sui mercati. Il tema della sostenibilità è ormai globale: i fondi di investimento internazionali dedicano sempre più attenzione alle imprese (piccole, medie, grandi) attente alle conseguenze ambientali e sociali delle proprie attività. L'ascesa dei fondi etici e sociali di investimento è un *trend* finanziario di grande attualità. BlackRock – che detiene oltre il 5% del capitale di Enel – ha sottolineato che investirà soltanto in aziende dotate di una visione strategica di lungo periodo e con uno scopo sociale ben definito: un'opportunità per il Gruppo che è già oggi pronto a rispondere adeguatamente a questa sensibilità dei mercati.

Grazie a scelte strategiche, non scontate, il Gruppo Enel ha generato un meccanismo circolare che, partendo da una visione fortemente orientata alla sostenibilità, interiorizzata con l'assorbimento a tutti i livelli dei nuovi principi guida, produce oggi risultati utili anche per i soggetti che si rapportano con il Gruppo, e genera un ritorno economico per gli investitori e per gli azionisti. Una visione, dunque, che dimostra la validità di un percorso vantaggioso per tutti i protagonisti. Anche l'ambiente.

## FARMACIE COMUNALI FIRENZE / FARMACIE DI COMUNITÀ

Dalla farmacia come luogo di compravendita di medicinali alla farmacia come presidio socio-sanitario che si occupa a largo raggio della salute delle persone: questa la metamorfosi delle Farmacie Fiorentine. Le Farmacie Comunali Firenze sono al fianco dei cittadini fin dal 1952, e dal 2016 aderiscono al network Apoteca Natura, di proprietà del Gruppo Aboca, una rete internazionale di oltre 900 farmacie impegnata ad ascoltare e guidare le persone nel proprio percorso di salute consapevole. La recente trasformazione in Società Benefit (ovvero in società che ha l'esplicita volontà di creare impatto positivo sulla società e sull'ambiente) rende oggi ancora più concreto l'obiettivo di realizzare un'evoluzione nel modo di fare e di essere una farmacia.

Nella visione di Farmacie Fiorentine, fare impresa non può prescindere dallo svolgimento di una funzione economico-sociale e dal perseguimento del bene comune; questi valori, questo è l'aspetto interessante, sono anche la chiave del successo. Ogni giorno, oltre 150 persone si impegnano per migliorare la salute dei cittadini, in collaborazione con il Comune di Firenze con cui vengono condivisi programmi di supporto socio-sanitario. Tutti possono usufruire dei servizi offerti: un servizio di interpretariato multilingue presso la Farmacia Santa Maria Novella, con la presenza di mediatori culturali, fornisce un supporto mirato ai principali gruppi etnici presenti in città.

Una delle domande chiave all'avvio del progetto è stata: quali servizi può fornire la farmacia oltre a quelli tradizionali erogati dal Servizio Sanitario Nazionale? Le risposte sono state molteplici, ed oggi, in tutta la rete delle farmacie si possono, ad esempio, prenotare esami a cui sottoporsi direttamente in farmacia attraverso il Cup, si può usufruire di servizi di auto-diagnosi, si può effettuare la misurazione del colesterolo e della glicemia, è attivo il trasporto dei farmaci a domicilio. La formazione dei farmacisti è stata un passo importante, affinché il ruolo del farmacista potesse diventare complementare a quello del medico, senza sostituirvisi. Dallo studio della patologia all'approfondimento dei prodotti più adatti, il farmacista viene dotato di competenze che possono aiutare a risolvere il problema di salute delle persone che vanno in farmacia.

La salute, inoltre, viene messa in relazione con altri fattori, come l'ambiente, l'inquinamento, il cambiamento climatico, l'alimentazione, l'attività fisica e anche le relazioni sociali. Si realizza, dunque, il passaggio mentale e pratico dall'utilizzatore di farmaci alla persona nella sua totalità. Anche il modello di business risulta migliorato:

non si tratta più di vendere per creare valore, ma di creare valore per vendere. Questo nuovo modello di farmacia permette dunque di superare il trade-off tra l'essere un operatore sanitario e l'essere un commerciante.

Le reazioni sono state positive sia da parte dei farmacisti, i quali hanno capito che grazie alla valorizzazione delle loro professionalità si può creare una redditività più equa e più giusta, sia da parte dei cittadini, seppur con un periodo di tempo più lungo per capire le novità. Invece di puntare su campagne aggressive di marketing per vendere, Farmacie Fiorentine si è orientata su una strategia basata su stili di vita e prevenzione: una scelta vincente, che fino ad oggi ha portato migliaia di persone in più in farmacia, soddisfacendo un bisogno latente. Sono state organizzate anche delle vere e proprie passeggiate della salute, con un riscontro straordinario in termini di partecipazione. Si sono ampliati gli orari di apertura delle farmacie, ed oggi a Firenze ci sono tre farmacie aperte 24 ore su 24, tutti i giorni. Anche la struttura stessa della farmacia è cambiata: il banco dei farmacisti si trova al centro, le casse sono state separate dal banco, con i prodotti collocati sul perimetro e aggregati non su base merceologica ma in base ai bisogni reali; in questo modo si pone al centro la relazione tra il farmacista e il cittadino-cliente.

Quello di Farmacie Fiorentine è dunque un esempio importante di attenzione alle persone e al territorio locale, con profittabilità a livello economico. Alda Merini scriveva “Anche se la finestra è la stessa, non tutti quelli che vi si affacciano vedono le stesse cose: la veduta dipende dallo sguardo”. Il gruppo Aboca ha visto una novità che era sotto gli occhi di tutti, ma che nessuno aveva saputo organizzare creando valore economico e sociale.

## FERRAGAMO

Ferragamo – azienda di abbigliamento e accessori, fondata dallo stilista Salvatore Ferragamo (1898-1960), a Firenze nel 1927 – ha un’anima radicata sul territorio toscano: dal 1927, infatti, lavora nel territorio fiorentino. Nel corso degli anni, l’azienda è cresciuta fino a diventare un Gruppo, che al giorno d’oggi ha un fatturato di circa 1,50 miliardi di euro, con la famiglia Ferragamo ancora presente nel top management.

Il territorio nel quale è nata l’azienda è sinonimo di storia e cultura, e il Gruppo ha puntato con fiducia sui suoi giovani talenti, capaci di inventare soluzioni ai problemi moderni innovando il patrimonio creativo italiano. C’è dunque la volontà di valorizzare il passato e il futuro della tradizione italiana, da una parte finanziando restauri di importanti opere d’arte, come la Fontana del Nettuno in Piazza della Signoria a Firenze, dall’altra promuovendo la sperimentazione sui materiali sostenibili, nel costante rispetto del Made in Italy e in linea con lo spirito innovativo di Salvatore Ferragamo.

Già da tempo, il Gruppo ha ben presente il valore della sostenibilità: dopo la pubblicazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile da parte delle Nazioni Unite, è stato attuato un processo di analisi, basato sulla coerenza rispetto ai propri valori di sostenibilità e sulla rilevanza rispetto alle proprie attività nel breve, medio e lungo termine. Tale processo si è concluso con l’individuazione e l’adozione di sei obiettivi di sviluppo sostenibile: buona salute, educazione di qualità, energie rinnovabili, buona occupazione e crescita economica, città e comunità sostenibili, consumo responsabile.

Per garantire una gestione integrata delle tematiche di sostenibilità, dal 2014 è stato istituito un gruppo di lavoro inter-funzionale denominato *Green Team*, dedicato all’ideazione e allo sviluppo di iniziative di responsabilità sociale. La struttura del team, che riunisce al proprio interno diverse funzioni aziendali, permette il confronto tra competenze trasversali. L’obiettivo della trasparenza rispetto al proprio operato ha fatto sì che il Gruppo si impegnasse in un processo di rendicontazione delle iniziative legate alla responsabilità sociale. Dal 2014, la Salvatore Ferragamo redige il Bilancio di Sostenibilità secondo le linee guida internazionali *Global Reporting Initiative GRI – G4*.

Nel 2016, è stata lanciata una collezione di abbigliamento femminile ispirata alla sostenibilità e all’economia circolare, grazie alla collaborazione con la startup *Orange Fiber*, che sviluppa filati dagli scarti degli agrumi. Tramite il riutilizzo di questi sottoprodotti dell’industria della trasformazione agrumicola, Orange Fiber ha creato un tessuto sostenibile che risponde alle esigenze di creatività, innovazione ed eco-sostenibilità. Nel 2017, Ferragamo ha fatto degli investimenti finalizzati alla riduzione

dei consumi e all'ottenimento di importanti certificazioni ambientali, con l'intento di minimizzare gli impatti ambientali connessi allo svolgimento delle attività aziendali.

In tema di responsabilità sociale, ogni anno vengono selezionate alcune realtà con le quali organizzare giornate di volontariato aziendale, per dare la possibilità ai propri dipendenti di partecipare ad attività di responsabilità sociale in gruppo. Dal 2014, oltre cento persone sono state coinvolte nel sostegno di cause culturali e di tutela della salute di donne e bambini. Nel 2017, l'azienda ha coinvolto attivamente i suoi dipendenti in una giornata di volontariato per la realizzazione del Parco delle Idee: un bosco urbano nelle aree del Polo Scientifico di Sesto Fiorentino – realizzato in collaborazione con LifeGate, Carbonsink e il Dipartimento di Scienze delle Produzioni Agroalimentari e dell'Ambiente – destinato ad essere utilizzato come area verde e i cui alberi saranno oggetto di studio da parte degli studenti dell'Università di Firenze.

La filosofia delineata da Salvatore Ferragamo è portata avanti ancora oggi nella strategia del Gruppo, che si affida ad un'ampia rete di lavoratori attentamente selezionati e qualificati, dotati di grande competenza artigiana e spesso fidelizzati da anni di collaborazione continuativa. Questo, insieme all'attenzione che il Gruppo pone nel seguire le fasi di maggiore rilievo della catena di fornitura, garantisce la qualità del prodotto e rende allo stesso tempo più efficienti e flessibili le fasi di produzione e distribuzione.

Non soltanto dunque pura abilità manuale ma anche esperienza, estrema cura e attenzione al dettaglio, continua ricerca di materiali e di tecnologie da incorporare in un prodotto artigianale, sofisticato e contemporaneo. E un solido rapporto con i lavoratori italiani che ha permesso al marchio di mantenere sempre elevati gli standard qualitativi.

## FERRERO

L'azienda Ferrero e la cittadina di Alba (nelle Langhe, in Piemonte): dal 1946, un legame strettissimo, che nel corso degli anni ha permesso di costruire un rapporto forte con il territorio locale. E nello stesso tempo, ha accompagnato la crescita di questa azienda, che al giorno d'oggi è tra i primi dieci gruppi mondiali nella produzione di dolci per il largo consumo. Tra i prodotti iconici del Gruppo, la celeberrima crema di nocciole chiamata *Nutella*.

Questa azienda italiana è oggi una multinazionale, con 34.500 addetti e presenza in 55 Paesi, con Giovanni Ferrero nella carica di presidente esecutivo. Attualmente, il fatturato ha superato i 10 miliardi di euro. Ma l'attenzione al territorio locale è sempre viva, rappresentando un caso esemplare nel quale convivono la dimensione produttiva globale e l'attenzione alla qualità di vita complessiva dei dipendenti di Alba (e degli altri stabilimenti). Degna erede dell'Olivetti, di cui quest'anno ricorrono i 110 anni dalla nascita, Ferrero è la testimonianza di come il senso di impresa aperta al bene comune non sia scomparso con la fabbrica di macchine da scrivere, ma sia tuttora attuale e praticabile.

Nel 2016 l'azienda ha vinto il Premio *Randstad*: è risultata la prima azienda in cui gli italiani vorrebbero lavorare. In particolare, è stata la preferita in quattro dei dieci fattori oggetto di indagine, risultando al primo posto per sicurezza del posto di lavoro, atmosfera di lavoro piacevole, buon equilibrio tra vita professionale e vita privata, responsabilità sociale d'impresa. Non stupisce dunque il fatto che nel 2017 sia stato deliberato un premio legato ad obiettivi che ha portato 2.000 euro nelle tasche dei dipendenti. Di recente è arrivato un altro Premio: il *Fairtrade Award* (nella categoria riservata alle aziende manifatturiere), per l'impegno nel Fairtrade Cocoa Program e per gli accordi di lungo periodo per migliorare le condizioni di vita e lavoro dei produttori locali di cacao in Costa d'Avorio. Ma i riconoscimenti ottenuti non finiscono qui: ormai da molti anni, il Gruppo Ferrero è sempre ai primi posti in numerose classifiche, italiane e internazionali, sulla reputazione aziendale e sulla responsabilità sociale d'impresa.

Per questa realtà aziendale, l'attenzione alla sicurezza alimentare, all'ambiente, al sociale, alle comunità locali in cui opera, alle proprie risorse umane, sono valori di riferimento.

L'attenzione ai lavoratori e al territorio locale non include soltanto effetti positivi sull'occupazione, ma anche un modello di responsabilità sociale d'impresa le cui origini risalgono ad oltre mezzo secolo fa. A partire da quando, negli anni Quaranta e Cinquanta l'azienda, invece di sradicare i contadini dai campi, inventò per loro un servizio di

autobus che li raccoglieva al mattino e li riportava nelle loro terre alla sera. Da allora il rapporto con i propri dipendenti si è rafforzato e ampliato parallelamente all'espansione del Gruppo.

Tra i pilastri della responsabilità sociale d'impresa di Ferrero, vi è oggi la Fondazione Ferrero. Nata negli anni Ottanta, al fine di accogliere gli ex dipendenti in pensione, nel corso del tempo ha ampliato il raggio di azione fino a diventare un centro di attività sociali, educative e culturali. A monte c'era e continua ad esserci un'idea semplice: infondere negli ex dipendenti il senso di continuità della loro appartenenza all'azienda. Sulla base di questa convinzione, ha messo a disposizione risorse e ha creato un luogo *ad hoc*, che ha sede in uno splendido complesso architettonico.

I dati sono eloquenti: 3.300 pensionati Ferrero coinvolti; quaranta gruppi di attività; una media di 800 presenze giornaliere in Fondazione; innumerevoli campi di impegno – dal gruppo di accoglienza che governa l'afflusso, a quello che gestisce la biblioteca, dal gruppo del *Nordic Walking* a quello delle gite ecologiche. Ed ancora: autisti e medici a disposizione di chi ne abbia bisogno; pasticceri che preparano biscotti e dolci per gli ospiti e per i bisognosi; cuochi e camerieri per i raduni conviviali; ceramisti, pittori e ricamatrici che producono oggetti per il mercatino di Natale (con il ricavato devoluto in beneficenza); ex ragionieri che aiutano a compilare la dichiarazione dei redditi; il gruppo di protezione civile.

La Fondazione è un luogo in cui la fabbrica diventa comunità e dove cultura, benessere fisico e innovazione contribuiscono al miglioramento della qualità di vita degli ex lavoratori. La struttura promuove anche iniziative artistiche e culturali relative al Piemonte che, negli ultimi anni, hanno attirato oltre 130.000 visitatori.

A questa attenzione nei confronti dei dipendenti si affianca la cura estrema del prodotto. Qualità elevatissima, cura artigianale, freschezza, accurata selezione delle migliori materie prime, rispetto e considerazione del cliente: ecco i fattori che hanno reso note e apprezzate da milioni di consumatori, in Italia e nel mondo, le specialità dolciarie Ferrero. Prodotti frutto di idee innovative, quindi spesso inimitabili pur essendo di larghissima diffusione, entrati a far parte della storia del costume anche in altri Paesi, dove a volte sono considerati come autentiche icone.

Al centro dell'impegno quotidiano, da sempre c'è il consumatore: si tratta di un rapporto di fiducia fatto di conoscenza, esperienza, preparazione tecnica e culturale, "feeling" e intuizione, che ha consentito la creazione di un meccanismo di fedeltà tale da legare Ferrero ai propri consumatori. Grande attenzione ai lavoratori, ai prodotti, ai consumatori: all'interno dell'area marcata da questi tre elementi, è stato costruito il successo del Gruppo Ferrero.

## FORUM PER LA FINANZA SOSTENIBILE

Etica e Finanza sono due mondi che per molti decenni sono stati considerati lontani, a volte in antitesi. Eppure mai come in questo tempo il bisogno di contemperare valori morali e interessi economico-finanziari risulta indispensabile. Sen prima della crisi finanziaria del 2008 faceva notare come spesso si dimentica che l'economia è intrinsecamente interrelata con l'etica, e che pertanto la falsa dicotomia tra le due dimensioni finisce con l'impovertire le discipline che si occupano sia di etica sia di economia.

Le ferite ancora vive della recente crisi hanno fatto avvicinare una parte del mondo finanziario agli aspetti etici degli investimenti: da questa consapevolezza emergente, si è sviluppata un'attenzione più forte su temi come l'ambiente, la vocazione sociale delle idee d'impresa, la gestione finanziaria sostenibile delle aziende (sia di quelle mature sia di quelle nate recentemente). In Europa, in particolare, la quota di investimenti socialmente responsabili è cospicua: il 56 per cento degli investimenti mondiali relativi alla sostenibilità ambientale e sociale viene fatto nel continente europeo. In Italia, attualmente, la quota è pari all'8 per cento, e continua a crescere.

Dentro questa nuova cornice nasce nel 2001 il Forum per la Finanza Sostenibile, un'associazione senza scopo di lucro, con sede a Milano, che mette insieme operatori del mondo finanziario ed altri soggetti profit e non profit interessati agli effetti ambientali e sociali dell'attività finanziaria. Recentemente – dopo il cambiamento dello statuto – almeno ad un rappresentante del Terzo Settore è riservato un posto nel Consiglio Direttivo. L'obiettivo è promuovere l'integrazione di criteri ambientali, sociali e di governance nelle politiche e nei processi di investimento. In particolare, l'Associazione si occupa di fornire ai propri associati una rete informativa e formativa, con lo scopo di incoraggiare lo scambio e la crescita culturale in materia di investimento sostenibile e responsabile. Lavora per superare lo stereotipo secondo il quale gli investimenti in sostenibilità abbiano minore rendimento e siano filantropia pura, mentre i numeri dimostrano che fare finanza sostenibile conviene: associando all'analisi economico-finanziaria classica anche l'analisi sociale e ambientale, si possono minimizzare i rischi.

Nella visione del Forum, aumentare l'educazione finanziaria è un atto necessario in Italia, sia per quanto riguarda i consumatori finali sia con riferimento a chi colloca i prodotti finanziari, eliminando le opacità del sistema finanziario e attivando iniziative che partano dalla scuola e coinvolgano tutti i soggetti dell'industria finanziaria. Tra le attività del Forum, c'è anche il sostegno all'attuazione di un quadro regolamentare

che favorisca la diffusione degli investimenti sostenibili e responsabili, attraverso un'informativa chiara e completa e un ruolo attivo degli investitori. Il Forum conduce studi e ricerche di mercato, promuove gruppi di lavoro e realizza pubblicazioni su tematiche innovative, con lo scopo di incoraggiare lo scambio e la crescita culturale in materia di investimento sostenibile e responsabile, di avvicinare alla sostenibilità (economica, sociale, ambientale) sia le aziende for profit che le imprese con finalità sociali e di farle incontrare. A livello internazionale, il Forum per la Finanza Sostenibile è membro e siede nel board di *Eurosif*, associazione impegnata a promuovere la finanza sostenibile nei mercati europei. Di particolare rilievo è il rapporto fra il Forum e le istituzioni europee, come il Parlamento Europeo e la Commissione Europea.

La volontà di ragionare, tenendo presente che le proprie attività hanno un impatto a livello ambientale e sociale, è una tendenza che lascia ben sperare per il futuro. Si può essere coesivi e competitivi lavorando in ottica di sostenibilità, ma è necessario creare cultura sul tema sia sul versante profit che su quello non profit. Per questo l'autorevolezza e il lavoro del Forum per la Finanza Sostenibile sono oggi quanto mai necessari.

## GIFFONI EXPERIENCE – GIFFONI OPPORTUNITY

Giffoni Valle Piana è oggi un comune di circa 12.000 abitanti, che ci racconta un Appennino diverso. Un Appennino che grazie ad un progetto, ancora in corso, ha invertito i processi di spopolamento, incrementando di oltre la metà i suoi abitanti dal 1971 a oggi. Il cambiamento inizia negli anni Settanta con un festival cinematografico estivo, per bambini e ragazzi, un nuovo corso della storia per questo comune della provincia di Salerno, il cui nome di lì a poco sarà, grazie proprio a questa iniziativa, conosciuto in tutto il mondo. Giffoni è da anni un festival nella top 10 mondiale degli eventi cinematografici. Nel corso degli anni, il Festival è diventato un evento di respiro internazionale, con la partecipazione di personalità del mondo cinematografico, culturale e musicale. Qui sono passati tutti i grandi del cinema, a partire dal noto regista François Truffaut (1932-1984), che nel 1982 in una lettera scrisse: «*Di tutti i festival del cinema, quello di Giffoni è il più necessario*». Nel tempo il Festival si è evoluto, dando spazio anche al teatro, alle arti figurative e alla musica, creando un programma annuale, con ben 560 attività, fra eventi, formazione e laboratori di vario tipo.

Un'iniziativa che, a differenza di tanti festival, è nata, cresciuta e continua a svilupparsi insieme e per il territorio. Ecco il percorso compiuto fino ad oggi, sempre con la guida di Claudio Gubitosi, dall'evento che in origine si chiamava *Giffoni Film Festival*, divenuto dal 2009 *Giffoni Experience*, oggi denominato *Giffoni Opportunity*. Questo cambiamento è legato alla necessità di aggiornare il progetto ma non le sue finalità, che sono sempre le stesse: creare opportunità. Per gli abitanti, stabilendo un rapporto solido con le famiglie e con i ragazzi che vivono a Giffoni. Per i turisti che vengono a vivere l'esperienza di Giffoni. Per l'economia prodotta dal Festival, che ha stimolato il tessuto delle micro imprese locali a fare rete.

Un caso studiato e imitato in tutto il mondo. Attualmente, sono novanta le persone occupate in maniera stabile, non più solo nell'attività del festival, ma anche nelle tante iniziative della cittadella del Cinema e del *Giffoni Multimedia Valley*. A cui si aggiungeranno attività in via di sviluppo che amplieranno appunto il ventaglio di opportunità: il turismo scolastico, l'organizzazione di convegni, la formazione, la danza, con un'apertura importante al mondo dei videogames in cui domanda e offerta potranno riunirsi qui per fare mercato anche in questo settore. Con ricadute anche sull'occupazione dei territori limitrofi.

Giffoni ha rafforzato, dunque, l'identità del territorio locale. Il bilancio sociale è tra i più importanti: il rispetto, l'attenzione, la lealtà verso i ragazzi vengono riconosciuti

pubblicamente. Tramite Giffoni, i ragazzi vengono ascoltati e capiti.

La vivacità creativa e la forte identità fanno di Giffoni un processo d'eccezione nel panorama italiano e internazionale. Tanto che l'Unione Europea ha indicato Giffoni tra i casi di ottima gestione dei finanziamenti comunitari su un territorio locale. Un esempio di Italia in cui l'unione di intenti tra soggetti - siano essi cittadini, imprese, associazioni e istituzioni - dà vita ad un grande progetto di tutti, a vantaggio di tutti.

## IGUZZINI ILLUMINAZIONE

In termodinamica si definiscono aperti quei sistemi che interagiscono con l'ambiente esterno scambiando sia energia che materia. Un'immagine che trova analogia anche nel mercato in quelle imprese che creano costituzionalmente relazioni con il contesto e i soggetti con i quali operano e che ne estendono virtualmente il perimetro aziendale.

iGuzzini appartiene a questa categoria. Da sempre, coltiva relazioni con tutti coloro che conoscono e studiano la luce, ovunque essi siano: università, scuole, designer, associazioni, architetti. Posizionandosi, dunque, all'incrocio di un articolato sistema di saperi e soggetti e creandone anche di propri, come la 'scuola' di lighting design realizzata proprio a Recanati dove ha sede l'impresa.

Sin dal 1959, anno della nascita, il rapporto fra luce e benessere è al centro della ricerca di iGuzzini illuminazione. Con 1.500 dipendenti e un fatturato pari a 232,3 milioni di euro (2017) è oggi la prima azienda italiana e tra le prime cinque a livello europeo nel settore della produzione di apparecchi di illuminazione.

Grandi nomi dell'architettura e del design sono passati e continuano a passare da qui, chiamati a dare un contributo alla ricerca della luce perfetta: Giò Ponti, Rodolfo Bonetto, Bruno Gecchelin, Gae Aulenti, Renzo Piano, Norman Foster, Piero Castiglioni, Jean Micheal Wilmotte, Mario Cucinella, Ron Arad, Michele De Lucchi e altri.

Azienda con radici profondamente piantate nelle Marche ma dal profondo respiro internazionale, come testimoniano i contatti con importanti istituti di ricerca, come la Harvard University, il Massachusetts Institute of Technology, la London School of Economics. iGuzzini, sviluppando relazioni di scambio, creando contesti e situazioni nei quali promuove contatti e circolazione di idee sul design della luce, alimenta una *lighting community* favorendo il contatto con le realtà imprenditoriali e gli atenei marchigiani (Università Politecnica delle Marche, Università di Macerata e di Camerino). L'obiettivo è quello di radicare competenze e know how unici al mondo nel territorio marchigiano, creando un clima favorevole all'innovazione sui temi della luce.

Un impegno che dal territorio si estende alle associazioni di categoria (a livello nazionale AIFAI, ASSIL, AIDI, In/Arch, a livello internazionale Lighting Europe, IALD), nelle quali le figure apicali dell'azienda sono attive in prima persona per favorire la crescita di tutto il comparto illuminotecnico. Nel 1976 fu proprio Adolfo Guzzini ad ottenere, grazie al suo impegno diretto, la realizzazione di Euroluce, diventata una

delle più importanti fiere a livello internazionale sul tema illuminazione. È in questo ecosistema di relazioni e competenze che risiede il valore d'iGuzzini.

La ricerca delle persone giuste è un'attività importante a cui l'azienda dedica tempo e risorse. Due sono i profili cercati. Da una parte, i progettisti più innovativi, dall'altra le università e i centri di ricerca più attenti alla dimensione del *lighting design*. Con il duplice obiettivo di approfondire l'analisi delle tecnologie alla base degli impianti di illuminazione e l'integrazione degli apparecchi di illuminazione all'interno di reti intelligenti e di indagare l'impatto che la luce ha all'interno dell'ambiente. Da qui gli studi su sistemi di illuminazione che migliorino la vita delle persone in relazione ai ritmi circadiani e le ricerche finalizzate a migliorare le condizioni di visibilità dell'opera d'arte da parte degli ipovedenti.

Per iGuzzini, infatti, l'intervento di illuminazione sia all'interno del costruito che negli spazi urbani deve tener conto degli aspetti sociali: l'illuminazione fa parte della vita quotidiana e creare sistemi intelligenti per illuminare i luoghi nei quali si svolge la vita può avere un grande impatto sul benessere delle persone. È forse qui che risiede il grande contributo d'iGuzzini: aver creato nei suoi 60 anni di attività una comunità mossa dalla curiosità e dalla condivisione, che sta trasformando profondamente il significato della luce.

## IMA

IMA è leader della meccanica nel mondo: conta 41 stabilimenti di produzione in Italia, Germania, Francia, Svizzera, Spagna, Regno Unito, USA, India, Malesia, Cina, Argentina e oltre 5.500 dipendenti, 2.800 dei quali all'estero. Oltre il 70% del mercato delle bustine di tè nel mondo è presidiato da IMA: questo è l'ordine di grandezza di un Gruppo che costituisce la punta di diamante dell'industria italiana.

IMA è una realtà italiana che ha fatto della coesione il motore del proprio sviluppo aziendale favorendo, a partire dal 2009, una collaborazione con le imprese della filiera. Per questa azienda, fondata nel 1961 a Ozzano dell'Emilia (BO) e oggi Gruppo da 1.444 milioni di euro (2017), le relazioni sono fondamentali per essere competitiva.

La prima macchina progettata dall'azienda serviva per confezionare prodotti in polvere in buste di carta. Oggi IMA è tra le principali aziende internazionali specializzate nella creazione di macchine automatiche per il confezionamento di prodotti farmaceutici, alimentari, cosmetici, tabacco, tè e caffè. Grandi nomi dell'industria italiana e internazionale si rivolgono a IMA per le proprie necessità produttive, dalle macchine per le bustine del tè a quelle per i blister delle pastiglie, passando per soluzioni sempre tecnologicamente all'avanguardia.

Principi di base della sua azione sono la ricerca e l'innovazione: il Gruppo IMA è titolare di oltre 1.700 tra brevetti e domande di brevetto e ha lanciato numerosi nuovi modelli di macchine automatiche negli ultimi anni. Il fare squadra con altre realtà rende il Gruppo più competitivo nello sviluppo di prodotti avanzati, poiché permette di aggiungere competenze, sintetizzare esperienze, prevenire errori.

IMA ha concretizzato la collaborazione con altre realtà industriali favorendo la creazione di una rete di imprese attraverso l'acquisto di quote societarie, con l'obiettivo di aumentare la relazione con fornitori considerati strategici, ma anche di contribuire allo sviluppo di piccole imprese che, entrando a far parte di questo network, ne traggono dei vantaggi. Uno è l'ottenimento del credito dalle banche per effettuare investimenti, possibile grazie alla solidità finanziaria del Gruppo. Il rapporto che si consolida in questo modo con fornitori di piccole dimensioni consente loro di avere un supporto in situazioni difficili e una migliore gestione della produzione, del magazzino e del personale.

Si tratta di un approccio completamente diverso da quello su cui si basa un semplice rapporto committente-fornitore: la relazione si compone di uno scambio reciproco nel

quale si produce valore. Da una parte ci sono le competenze e la qualità dei prodotti proprie di queste piccole e medie imprese, dall'altra IMA che può fornire supporto in vari campi, dalla ricerca del personale ai servizi generali fino agli acquisti di materie prime e di beni non produttivi. Il vantaggio è condiviso nella filiera e le modalità sono in linea con il nuovo paradigma di Industria 4.0. Nel 2018 questa rete di imprese ha preso il nome di SINERMATIC creando un proprio marchio riconoscibile sul mercato.

La relazione con le altre imprese, oltre a portare benefici sul territorio, rafforza l'azienda anche sul piano internazionale, sia per quanto riguarda la competitività sui mercati esteri sia per le esportazioni, che si attestano a circa il 90% a fine 2017.

Il territorio è un elemento strategico per l'attività del Gruppo, la cui crescita è accompagnata da azioni a favore di iniziative locali (come realtà sportive e associazioni onlus) e progetti internazionali (come quelli di Medici Senza Frontiere): impegni - verso la società e verso l'ambiente - ribaditi nella Politica di Sostenibilità del Gruppo approvata nel febbraio 2018.

## INVENTO LAB

L'invenzione, nel lessico comune, è l'ideazione di qualcosa che prima non esisteva: che si tratti di beni materiali o immateriali: dalla ruota al motore, da una storia a un nuovo mezzo espressivo, il concetto non cambia; in questo senso ci siamo abituati a distinguerla dalla scoperta, che è invece il trovare o l'ideare qualcosa che esisteva già e che era semplicemente ignoto.

E di invenzione in questo caso si tratta, quando parliamo di una realtà come Invento Lab che ha questa parola nel suo nome. Attraverso Invento School, per esempio: propone agli studenti, dalle scuole elementari alle superiori fino all'università, percorsi di crescita per diventare i *Green Leaders* di domani. I numeri sono eloquenti. Dal 2014 ad oggi, Invento Lab ha lavorato con oltre 4.000 ragazzi - in particolare nell'ambito del progetto "Green Jobs" promosso da Fondazione Cariplo, in partnership anche con Junior Achievement - supportandoli nella creazione di progetti innovativi dal punto di vista ambientale. Attraverso i loro progetti d'impresa, i ragazzi possono formarsi all'autoimprenditorialità e creare valore sul territorio. Partendo dall'analisi delle problematiche ambientali e degli scenari locali, si crea in seguito l'idea d'impresa/startup. In questo percorso i giovani sono stimolati a capire quali siano i propri talenti, le proprie attitudini, le proprie inclinazioni e a metterli in pratica, sono incentivati a mettersi in gioco e aiutati ad orientarsi verso il proprio futuro. Invento Lab fa tutto questo creando un ponte intelligente tra giovani e mondo del lavoro, mettendo a frutto l'opportunità offerta dall'istituto dell'alternanza scuola-lavoro.

Invento Lab, certificato B-Corp, ha lanciato dal 2017 il progetto *B-Corp School*, un filone di Invento School dedicato alle B-Corp. Si tratta infatti del primo percorso formativo per i giovani incentrato sui temi della creazione di aziende B-Corp. L'Italia è uno dei Paesi con maggiore presenza di aziende certificate B-Corp e il primo Paese europeo ad aver introdotto la forma della Società Benefit. L'obiettivo è formare i giovani a questo tipo di imprenditorialità attivandone le idee con la creazione di veri progetti imprenditoriali e mettendoli in contatto con società B-Corp con le quali dividerli.

Per questo Invento Lab ricerca attivamente il contatto con le imprese, scegliendo realtà interessate ad iniziative di co-progettazione, favorendo così un dialogo tra queste realtà e il mondo della formazione, spesso molto distanti. Grazie a questa attività di connessione smart, molte aziende hanno trovato dei talenti all'interno delle scuole con le quali hanno lavorato. Le imprese hanno inoltre avuto la possibilità di rafforzare la relazione con i propri territori. Anche la reazione delle scuole è stata positiva, con ampia

soddisfazione da parte dei ragazzi per l'esperienza realizzata, tanto da diventare essi stessi ambasciatori entusiasti dell'iniziativa.

Associazioni, istituzioni, aziende: InventoLab mette i ragazzi in contatto con soggetti diversi sul territorio attraverso strumenti innovativi. Dalla metodologia, validata su un campione di migliaia di studenti, che prevede un approccio multidisciplinare con percorsi che si integrano con i programmi didattici, alla parte digitale, con la creazione di una piattaforma di e-learning blended per svincolare l'apprendimento dalla lezione frontale in aula, costruita in modo tale da garantire un'esperienza personalizzata.

Nel 2018 Invento Lab ha ricevuto il premio "Best for the World 2018 - governance and workers" che la pone tra le migliori B-Corp al mondo. Nel futuro ci sono varie direzioni: espansione del progetto di *B-Corp School* a livello europeo, scalabilità, possibilità di aumentare l'impatto dei progetti ideati, maggiore integrazione della sostenibilità nei progetti di formazione. Con l'obiettivo ambizioso di creare una generazione futura di imprenditori e cittadini che sia molto attenta alla dimensione della sostenibilità ambientale.

Produrre valore sul territorio e per il territorio, mettere in rete talenti e coloro che cercano talenti, svolgere una funzione di snodo tra mondi diversi che spesso non dialogano, dimostrano quanto spesso esistano campi del valore non presidiati. Invento Lab dimostra, attualizzandola, la validità della massima latina in medio stat virtus, riconoscendo nella capacità sempre più preziosa di ricercare l'equilibrio che spesso si pone tra due estremi, in questo caso le imprese e i giovani talenti, un fertile campo di attività.

## PROGETTO BEATRICE / VALLE SERIANA

Quando ci sono cambiamenti nel modo di fare *welfare*, significa che ci sono anche cambiamenti in corso nella società.

E negli ultimi anni stanno emergendo progetti di welfare territoriale che puntano a far dialogare diversi attori del territorio: aziende, dipendenti, Terzo Settore. Si tratta di un'evoluzione del welfare aziendale, che esce dall'azienda e crea partnership intersecandosi con altri soggetti grazie all'intermediazione fornita dalle piattaforme digitali.

Questo è il progetto di welfare territoriale Beatrice, promosso dall'Ambito Territoriale delle politiche sociali dei Comuni della Valle Seriana e sviluppato all'interno dei Piani Territoriali di conciliazione finanziati dalla Regione Lombardia. Tra i partner, sono presenti tutti i Comuni delle Valli Seriana e di Scalve, cinque aziende del territorio (Persico Group, Sitip Spa, Fondazione Sant'Andrea RSA, Fondazione Honegger RSA, Acerbis Italia Spa, Modulo Progetti Srl, P.Plast Srl), e la Provincia di Bergamo. Il progetto parte ragionando sul welfare aziendale e sulla possibilità di creare valore sul territorio consentendo alle imprese locali di trasformare i premi per i propri dipendenti, relativi alla contrattazione di secondo livello, in rimborsi di spese per servizi alla persona oppure in voucher da utilizzare per lo svago e il tempo libero. Esso si concretizza in una piattaforma online nella quale le aziende aderenti possono personalizzare l'offerta di servizi welfare per i propri dipendenti, erogati da altre imprese del territorio.

Il pregio del progetto è quello di essere disponibile non soltanto per aziende di grandi dimensioni ma anche per imprese con pochi dipendenti che aderiscano alla piattaforma. È infatti l'ente pubblico a sostenere i costi di creazione e gestione della piattaforma, promuovendo un ritorno economico sul territorio. Grazie alle più recenti Leggi di Stabilità, questa pratica ha vantaggi economici, finanziari, fiscali, contributivi, sia per le aziende sia per i dipendenti. Infatti, grazie alla rete di erogatori di servizi coinvolta nella piattaforma Beatrice, il valore di ciò che un dipendente ottiene risulta superiore rispetto a quanto potrebbe ricevere in contanti.

Il progetto Beatrice copre l'intera area della Valle Seriana (Lombardia), con un bacino potenziale di utenti di circa 150.000 persone. La reazione delle aziende è stata positiva. L'obiettivo è quello di sviluppare – attraverso una collaborazione con gli enti pubblici che si occupano dell'area socio-assistenziale, con le aziende, con i dipendenti – strumenti utili che siano collegati direttamente con il territorio. Non va dimenticato che la tipologia

di servizi offerti è legata prevalentemente all'ambito dell'assistenza e della cura (asili nido, spazi gioco, badanti, baby sitter, case di riposo, spese sanitarie), ma sulla piattaforma è possibile richiedere anche servizi legati allo svago e al tempo libero, come ad esempio le attività sportive. La qualità dei servizi offerti è garantita dal sistema di accreditamento che le aziende che operano nell'ambito dell'assistenza svolgono presso gli enti pubblici. Per gli erogatori di servizi legati allo svago invece sono gli stessi dipendenti, richiedendo un voucher, a permettere l'adesione dell'azienda alla piattaforma. Condizione indispensabile è che si tratti di aziende del territorio.

Dal 2017 avvengono regolarmente incontri, con cadenza mensile, tra i direttori del personale di alcune aziende locali e i rappresentanti del progetto. La capacità di ascolto del territorio locale è fondamentale per il buon andamento del progetto e ha attirato anche l'attenzione della classe politica e degli imprenditori locali. L'istituto del welfare aziendale è diventato un terreno di incontro fra diversi soggetti: i lavoratori, gli imprenditori, i politici. L'aspirazione è quella di estendere ad un numero sempre maggiore di aziende i benefici del Progetto Beatrice, favorendo una sua maggiore comprensione anche da parte dei soggetti che erogano servizi sociali e alla persona, chiamati a proiettarsi in una dimensione che sia in grado di capire i cambiamenti del mondo del lavoro, riprogettando dunque i servizi alla persona.

La coesione fra mondi diversi viene stimolata attraverso un atteggiamento di ascolto e la ricerca di soluzioni a problemi pratici. Il fattore di competitività risiede in un mix di elementi: catalizzazione di risorse dal settore privato, creazione di una rete, consapevolezza, da parte di chi opera in questo settore, di dover prestare attenzione alle nuove forme di welfare aziendale e privato. Come valore aggiunto, il progetto si è dotato di una consulenza professionale giuslavoristica e fiscale volta a favorire l'implementazione dei piani di welfare nelle aziende, garantendo certezza giuridica e operativa. Si tratta, dunque, di un'esperienza nella quale il pubblico si apre al privato e gli permette di guadagnare, con la possibilità per gli stessi enti pubblici di trarre profitto. Ad oggi, il progetto Beatrice coinvolge 5 aziende, 42 Comuni, 2000 dipendenti aziendali, 30 partners di servizi.

## SIMONELLI GROUP

Il legame con il territorio locale contraddistingue da sempre il rapporto tra Simonelli Group e la regione Marche. Da sempre, l'azienda ha puntato sulle risorse locali, non soltanto per quanto riguarda l'assunzione di personale (operai e impiegati) ma anche per la creazione di un network di aziende satelliti che lavorano per Simonelli Group. C'è dunque un forte legame con il territorio, dove l'azienda ha trovato competenze e personale motivato: due ingredienti che le hanno permesso di creare un sistema performante sul mercato italiano e mondiale.

Il buon rapporto con il territorio è stato anche elemento chiave per essere un'azienda competitiva a livello globale. E il successo internazionale è partito proprio dall'attaccamento dei dipendenti all'azienda e al territorio. Il clima di responsabilità che si respira nel personale aziendale permette di focalizzarsi meglio sugli obiettivi comuni da raggiungere.

Dopo il forte terremoto che ha colpito l'Italia centrale nel 2016, l'azienda ha deciso di rimanere sul territorio locale, lavorando ancora di più su una dimensione di coesione. Nell'ottobre 2017, è stato inaugurato il nuovo quartier generale, costruito all'insegna dell'eco-sostenibilità e dell'innovazione: uso della domotica, efficienza energetica, consumo energetico e riscaldamento, fino all'installazione di pannelli solari per la produzione di energia elettrica. Il rapporto con il territorio locale si esprime in una ramificazione di progetti. Un caso esemplare è quello della collaborazione tra Simonelli Group e l'Università di Camerino. Collaborazione che a partire dal 2016 si è ulteriormente rafforzata con la creazione di un Centro di Ricerca nel campo del caffè – denominato *International Hub for Coffee Research and Innovation* – che opera con una logica di rete. Si tratta di un centro – co-finanziato dall'azienda e dall'ateneo – che ha l'aspirazione di diventare un polo di eccellenza internazionale nella conoscenza e nel know how sul caffè e sulla filiera dell'industria del caffè, senza dimenticare il collegamento con il territorio marchigiano. La porta è aperta anche alla partecipazione di altri partner, del mondo scientifico-accademico e imprenditoriale, interessati a condividere scopi e risultati delle attività di ricerca o ad apportare nuove conoscenze ed esperienze nei comparti della filiera del caffè, soprattutto per quanto riguarda la selezione delle varietà e la fase di torrefazione.

Simonelli Group ha definito un percorso per la propria attività, riassunto in sette passi della qualità: capacità progettuale, scelta dei componenti, attenta selezione dei fornitori, controllo su ogni fornitura, formazione e professionalità degli operai, rigoroso collaudo tecnico su ogni macchina prima dell'imballo, segnalazioni dei clienti.

Dal 1936, anno in cui il Cav. Orlando Simonelli realizzò la sua prima macchina per caffè espresso a Cessapalombo (MC), il cammino di questa azienda marchigiana è sempre stato orientato verso la produzione di macchine industriali di qualità per la preparazione del caffè. Nel 1969, in seguito ad un'operazione finanziaria di management buy-out, l'azienda cambia assetto proprietario e da *Simonelli* diventa *Nuova Simonelli*. Dalla metà degli anni Settanta, la sede aziendale si trova a Belforte del Chienti (MC). Presidente dell'azienda: Nando Ottavi. Recentemente, l'azienda ha cambiato denominazione in *Simonelli Group*. Dopo l'espansione in Italia, nel corso degli anni è arrivato anche l'ampliamento delle attività all'estero: attualmente, l'azienda ha operazioni in 121 Paesi nel mondo ed esporta il 94% della produzione, che viene realizzata completamente in Italia. Oltre alle filiali negli Stati Uniti e agli uffici commerciali in Canada, Cina, Singapore, Francia, Spagna, Inghilterra, la rete commerciale di Simonelli Group conta oltre 800 concessionari dislocati in ogni continente. L'età media dei dipendenti, che oggi sono 115, è di 32,7 anni. Il fatturato, a fine 2017, ha superato gli 80 milioni di euro, e il 6 per cento viene investito in innovazione. L'azienda controlla anche il brand *Victoria Arduino*, acquisito nel 2001 e attivo anch'esso nel settore delle macchine per caffè.

Nel corso degli anni, sono arrivati molti riconoscimenti: dalla segnalazione al *Compasso d'Oro* per il design innovativo dei prodotti, alla selezione come partner tecnico del *World Barista Championship*, fino alla selezione come "Company to Watch" da parte del *Cerved*, il maggiore information provider italiano e una delle principali agenzie di rating in Europa (nel 2011, 2013, 2015, 2017).

Partendo dall'attenzione al territorio locale, l'azienda è dunque riuscita a creare un sistema che crea prodotti di valore, esportati in tutto il mondo. Essere attenti alla dimensione della coesione, aiuta anche nella competitività sul mercato.

## START REFUGEES

Le piattaforme tecnologiche possono agire anche per facilitare l'incontro di esigenze diverse. Ad esempio, rispondendo a bisogni sociali nuovi, come la necessità di un lavoro da parte di persone rifugiate e richiedenti asilo, appena uscite dal sistema italiano della prima accoglienza, o la crescente richiesta di lavoratori stagionali da parte delle aziende. Stimolare l'incontro tra domanda di lavoro da parte di immigrati che possono risiedere legalmente in Italia e offerta di lavori stagionali e temporanei nel mondo dei servizi: ecco un incrocio dove è possibile generare valore sia a livello sociale sia a livello economico.

StartRefugees.com è una piattaforma che ha l'obiettivo di abbreviare i tempi dell'integrazione lavorativa legale dei rifugiati che arrivano in Italia. Nata nel 2017 su iniziativa di Maurizio Astuni, Mauro Orso e Consorzio Agorà, questa startup innovativa a vocazione sociale ha sede a Genova ed è in fase di espansione anche al di fuori della Liguria. Il percorso di ricerca di un lavoro – a tempo indeterminato, determinato, occasionale – può rivelarsi molto complesso in Italia: Start Refugees utilizza le tecnologie per facilitare l'ingresso dei rifugiati nel mondo del lavoro italiano. Ad esempio, tramite la piattaforma, le cooperative hanno a disposizione uno strumento utile per accorciare i tempi di ricerca di lavoratori. L'accoglienza dei rifugiati è oramai un tema sempre più presente nel dibattito pubblico, ed è necessario creare un meccanismo che sia proficuo sia per i rifugiati sia per la popolazione italiana. Una buona accoglienza dei rifugiati, infatti, permette di sviluppare un rapporto sereno con il Paese ospitante, e se il rifugiato diventerà cittadino italiano tramite un percorso positivo di accoglienza, sarà meno portato a provare odio verso il Paese nel quale è arrivato.

Il punto di partenza è la costruzione di un rapporto con la persona rifugiata che ha il diritto di essere ospitata in Italia. La piattaforma si inserisce in un punto particolare del sistema dell'immigrazione, ovvero la seconda accoglienza: in Italia, questa fase è in gran parte affidata allo Sprar (Sistema di protezione per richiedenti asilo e rifugiati). Dopo aver superato le questioni di prima necessità come vitto, alloggio e salute, bisogna affrontare il grande problema dell'inserimento lavorativo, che è tra i pilastri dell'integrazione sociale. I rifugiati che hanno tale diritto e terminano il periodo di permanenza nei centri di accoglienza, si trovano dunque in Italia senza conoscere le leggi e le regole del mondo del lavoro: Start Refugees si occupa di lavorare in sinergia con il sistema italiano del welfare e delle politiche sociali.

Associare un prodotto tecnologico con il Terzo Settore rappresenta una visione concreta verso il futuro e verso una buona accoglienza. Con benefici sull'ordine sociale

e sulla tranquillità pubblica. Quando un'azienda o un privato entra in contatto con la piattaforma, si apre un dialogo e vengono proposti diversi settori che possono offrire lavori occasionali: edilizia, agricoltura, giardinaggio, artigianato, sartoria, turismo, alberghi, gastronomia. Durante la stagione estiva, aumenta anche il numero di richieste di lavoratori nel settore balneare. E il risultato della ricerca è geo-localizzato rispetto al luogo da cui viene compiuta la richiesta. Al fine di tutelare la sicurezza di persone che fuggono da situazioni di guerra, persecuzione, discriminazione, quando si seleziona il profilo appare soltanto il nome, senza fotografia e senza indirizzo di riferimento. Start Refugees ha introdotto anche un sistema di feedback che consente di avere una certificazione delle competenze delle persone.

Si facilita così il dialogo tra domanda e offerta di lavoro temporaneo: persone fisiche e/o aziende da un lato, cooperative sociali e/o organizzazioni che si occupano di accoglienza di richiedenti protezione internazionale o rifugiati dall'altro. La piattaforma web consente l'incontro tra le competenze descritte nei profili personali dei migranti e la richiesta di un lavoro disponibile, con un risultato di utilità sociale ma anche di merito e gratificazione per le persone coinvolte. Dare una possibilità lavorativa ad un ragazzo rifugiato, anche se si tratta di un lavoro occasionale, significa accompagnarlo nel percorso di inserimento nella società italiana: e il lavoro di Start Refugees ha già dato i primi frutti, poiché alcuni rifugiati sono oggi in grado di sostenere un colloquio di lavoro con un datore di lavoro italiano. I benefici ci sono anche per le casse dello Stato italiano: se i rifugiati lavorano legalmente, possono anche documentare i loro guadagni, presentare una dichiarazione dei redditi, versare dei contributi. In questo modo, peraltro, si contrastano il lavoro in nero e la criminalità organizzata. Tra gli effetti positivi, c'è stato lo stimolo ad imparare meglio la lingua italiana, per essere più competitivi nella fase di selezione del personale, così come molto soddisfacente è stata l'assenza di commenti negativi da parte dei datori di lavoro che hanno ingaggiato personale tramite questa piattaforma.

I numeri testimoniano l'impatto del lavoro svolto fino ad ora: sono oltre 200 i profili registrati sulla piattaforma. Gli ingaggi di lavoro sono stati oltre 70, in media da 12 ore l'uno, per un monte complessivo di circa 840 ore di lavoro erogate dai rifugiati e richiedenti asilo iscritti alla piattaforma. Nel futuro, c'è l'espansione in tutta Italia.

## TREEDOM

Un'innovazione nel panorama del web, con effetti molto concreti sul mondo fisico: *Treedom* è la prima piattaforma al mondo dove è possibile piantare alberi restando seduti davanti al proprio pc. Si tratta di un'idea innovativa nata in Italia, che produce benefici sia per l'ambiente che per i contadini di tutto il mondo. Già nel nome è contenuta l'essenza di questa azienda con sede a Firenze. *Tree*, in lingua inglese, significa *albero*. E con *Treedom* si è liberi di piantare l'albero che si desidera. Grazie alla piantumazione di alberi, infatti, *Treedom* sostiene il reddito di contadini, in Italia e all'estero, e persegue ricadute sociali positive sui territori nei quali opera.

Sono proprio i contadini a piantare gli alberi: chi contribuisce al sostegno dell'albero può scegliere il tipo di pianta e può seguirne la crescita fisica sul portale web di *Treedom*. Oltre agli alberi piantati in Italia, si possono finanziare alberi piantati in Senegal, Kenya, Camerun, Haiti. Anche il noto musicista italiano Lorenzo "Jovanotti" Cherubini ha "piantato" alberi gestiti da *Treedom*. Dunque, *Treedom* ha creato un servizio innovativo per i suoi utenti e, al tempo stesso, utile per i suoi fornitori e per il mondo intero. Inoltre, il modello produce valore a diversi livelli: ambientale, perché contribuisce a migliorare l'ambiente; sociale, perché permette a molti contadini di poter lavorare seguendo i propri ritmi di lavoro e la propria esperienza; economico, perché la compravendita di alberi genera un profitto economico sia per l'azienda sia per i contadini che hanno seguito la crescita degli alberi piantati. Altro aspetto interessante è l'aver associato ogni albero, che viene fotografato e geo-localizzato, alla persona che ha scelto di piantarlo, dando all'acquirente la possibilità di interagire con esso scrivendo messaggi sull'albero o regalandolo.

La community di *Treedom* ha raggiunto numeri importanti: 104.585 persone, 493 aziende, 24.695 contadini, 419.825 alberi. Fino ad oggi in Italia sono stati piantati 3.729 alberi, in Camerun 77 mila, ad Haiti 74 mila. L'attenzione all'ambiente si esprime in tutti i passaggi della filiera: sono direttamente i contadini locali a proporre quale specie di albero è la più adatta da piantare, scegliendo sulla base delle esigenze del terreno locale e rispettando la biodiversità del luogo di piantumazione. Sono già migliaia i contadini che hanno avuto l'opportunità di farsi finanziare la piantumazione di alberi da frutto – che nel tempo offriranno nutrimento ed opportunità di guadagno – o alberi utili all'ecosistema locale, ad esempio per contrastare la desertificazione o per essere ripiantati a seguito di fenomeni di deforestazione. Non solo: tutti gli alberi vengono piantati in Paesi o realtà dove hanno anche un'utilità sociale, come ad esempio in Kenya per incrementare la produzione agricola, ad Haiti nelle zone colpite dal terremoto del

2010 e nel Sud Italia all'interno di terreni confiscati alle mafie. Al fine di perseguire queste finalità, Treedom sceglie partner che abbiano fra i propri obiettivi la generazione di ricadute sociali positive, come l'*Associazione Libera*, che gestisce terreni confiscati alle mafie. Tra i progetti svolti fino ad oggi, ha lavorato con *Libera Terra* per finanziare il progetto di un agrumeto con la cooperativa Beppe Montana e ha seguito un progetto sul Vesuvio e uno a Scampia per i ragazzi che escono dal carcere minorile.

Le reazioni dei contadini coinvolti, sia in Italia che all'estero, sono state sempre più positive con il passare del tempo. Inoltre, con gli alberi di Treedom, le aziende possono raggiungere in modo innovativo obiettivi di comunicazione, di marketing e di corporate social responsibility. Foreste aziendali, alberi in regalo per coinvolgere gli stakeholder, eco-gadget per eventi: sono solo alcune delle soluzioni in chiave green che l'impresa offre alle realtà aziendali. Con un modello così strutturato, anche il lato web è importante, e il portale treedom.com è sempre in corso di implementazione. Tra i prossimi progetti, c'è l'esordio in Thailandia.

## UMBRAGROUP

Dal 1972, a Foligno, opera un'azienda che unisce grande competenza nella componentistica industriale, sensibilità sociale e competitività sul mercato dei prodotti e delle applicazioni per il settore aeronautico: si tratta di UmbraGroup.

Questa azienda oggi conta oltre mille dipendenti e ha un fatturato di oltre 200 milioni di euro (previsione per fine 2018), con consistenti investimenti in ricerca e sviluppo e in progetti di solidarietà. Il portafoglio clienti conta multinazionali come Boeing, Airbus e le altre maggiori aziende mondiali dei settori aeronautico e industriale.

La filosofia aziendale è racchiusa nell'acronimo *FIRST*: Focus sul cliente, ovvero costruzione di un rapporto di partnership con il cliente; Innovazione, ossia considerazione del cambiamento come una forma di ricchezza e un'opportunità di crescita; Rispetto, e dunque ascolto del cliente e mantenimento degli impegni presi; Sviluppo sociale, ossia impegno per realizzare attivamente il bene comune, con sostegno al benessere e allo sviluppo dei collaboratori dentro e fuori il contesto lavorativo; Tutti per un obiettivo: lavoro di squadra per essere concreti e risolvere i problemi.

UmbraGroup riesce a coniugare la capacità produttiva con una grande attenzione agli aspetti legati alla formazione e alla gestione del personale. Miglioramento continuo dei processi e dei servizi e valorizzazione delle risorse umane sono fatti importanti per questa realtà aziendale.

A partire dal 2007, l'azienda applica un'innovativa forma di governance che vede la partecipazione azionaria e agli utili da parte dei dipendenti. L'importanza attribuita a chi lavora in azienda ha permesso di dare vita ad un modello organizzativo noto come "azionariato diffuso". Ciò significa che non solo i manager, ma anche alcuni dipendenti interni e persone con ruoli non dirigenziali, che hanno dimostrato nel tempo attaccamento all'azienda e spiccate competenze tecnico-professionali, possono acquistare una quota del pacchetto azionario del Gruppo.

Questo modello permette di collegare vari soggetti all'interno dell'azienda al fine di raggiungere l'obiettivo di creare maggiore valore per il cliente e per gli stakeholder. Essere azionisti di un'impresa significa esserne un po' proprietari e dunque essere coinvolti in maniera più attiva nella vita aziendale: questo aumenta il senso di responsabilità e permette di gestire meglio alcuni aspetti del processo produttivo, come ad esempio la necessità di viaggiare all'estero oppure i turni lavorativi nella giornata del sabato.

Essere una squadra ed essere uniti per un obiettivo comune è ciò che distingue un'azienda che ha risultati positivi oggi e probabilmente li avrà anche domani da un'azienda che invece avrà problemi in futuro. Per questo è importante cercare un accordo con il lavoratore che copra tutta, o quasi, la sua vita lavorativa.

E la responsabilità non è soltanto nei confronti dei dipendenti ma si estende anche a livello sociale con benefici per la popolazione locale: UmbraGroup sostiene attività di rilancio del territorio locale e dall'azienda ha preso vita la Fondazione *Walter Baldaccini*, che si interessa alle persone che hanno bisogno di un contributo per migliorare la propria qualità di vita.

Dal 2015 l'azienda ha creato un progetto teso a creare nuove menti imprenditoriali, che coinvolge diversi giovani delle scuole umbre: ogni anno, sono stati formati ottanta giovani. Nel corso dei cinque giorni durante i quali si svolge il progetto, i giovani umbri possono vivere un'esperienza imprenditoriale, partecipando alla gestione, all'organizzazione, alla creazione di un'impresa e al suo successivo collocamento sul mercato azionario. Nel 2019 l'azienda porterà questo progetto anche nella regione Marche. L'obiettivo è trovare e formare nuovi talenti, fornendo loro gli strumenti per affrontare il mondo del lavoro con la consapevolezza che si può competere meglio sui mercati se si punta sulla coesione.

FINITO DI STAMPARE NEL MESE DI  
**luglio 2018**

PRESSO  
International Printing Srl – AV

STAMPATO SU CARTA FSC







Più competitiva perché più giusta: questa è l'Italia di Coesione è competizione. La vocale che unisce due concetti, ritenuti distanti se non antitetici, qui sancisce un legame sostanziale tra competitività economica, qualità dei prodotti, delle vite, dei territori, comunità. Una relazione che rappresenta la peculiare identità del Paese.