

L'INNOVAZIONE SOCIALE COME CIRCOLO VIRTUOSO

Nuovi modelli
di collaborazione tra profit,
non profit, pubblico e privato

COLLANA
IMPRESE
RESPONSABILI



Redazione
Rossella Sobrero - Koinètica

La pubblicazione è stata realizzata con il coordinamento di
REGIONE PIEMONTE
Marzia Baracchino, Riccardo Lombardo

UNIONCAMERE PIEMONTE
Paolo Bertolino, Grace De Girolamo

Editing
Koinètica

Il volume rientra nel piano di comunicazione del Progetto CSRPiemonte,
realizzato da Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte

La pubblicazione è consultabile on line all'indirizzo
www.csрпиemonte.it/comunicazione/materiali_info.htm

Indice

INTRODUZIONE - Cosa dicono le ricerche	9
Dallo stakeholder engagement alla multi-stakeholder strategy	
Indagine sul rapporto tra imprese profit e non profit - Social procurement	
Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale	
PRIMA PARTE - La collaborazione tra profit e non profit: dalla filantropia alla progettazione condivisa	15
Alcuni strumenti	17
1. Sponsorizzazione	
2. Cause Related Marketing	
3. Payroll giving	
4. Volontariato d'impresa	
5. Piattaforme di crowdfunding	
6. Attività di formazione e accompagnamento	
Alcuni casi	25
1. Leroy Merlin e l' <i>Agorà dell'Abitare</i>	
2. Cariplo Factory	
3. PwC In Italia e il ristorante InGalera	
4. TIM e la piattaforma <i>WithYouWeDo</i>	
5. Solidarity AccorHotels e il laboratorio pasticceria In-presa	
SECONDA PARTE - La collaborazione tra PA, imprese, cittadini	39
1. Loccioni e il progetto <i>2km di futuro</i>	
2. <i>EuGenio</i> : la rete di welfare interaziendale a Mantova	
3. <i>Allattami</i> : la collaborazione tra Granarolo e gli ospedali pubblici di Bologna	
4. Milano e la <i>Food Policy</i> del Comune	
5. <i>Buon lavoro: La fabbrica per la Città</i> a Omegna	
CONCLUSIONI	53
GLOSSARIO	57
APPENDICE - Il progetto CSRPiemonte	67

I rapporti tra i diversi soggetti che a vario titolo producono effetti sui territori e sulle comunità stanno profondamente cambiando.

Da un periodo in cui la Pubblica Amministrazione svolgeva un'azione di forte sostegno, anche e soprattutto economico, al mondo del Terzo Settore, stiamo transitando verso un periodo in cui i processi collaborativi tra la PA, le associazioni, le imprese assumono nuove identità, in cui cambiano le modalità, i tempi, le relazioni e le gerarchie.

Si vanno quindi affermando nuovi modelli di partnership, ma anche di fundraising e di scambio di vantaggi, in cui il paradigma passa dal chiedere-dare-avere ("dammi/ti do") al co-progettare per ("pensiamo insieme a qualcosa che renda ad entrambi").

Il concetto di sostenibilità diventa centrale e si interseca con la sempre maggiore attenzione del mondo dell'impresa alla comunità e al territorio che le contiene, con la nuova categoria di Benefit Corps, con l'attesa "rivoluzione" del Terzo Settore", con il rapporto di partnership pubblico-privato normato dal nuovo Codice degli Appalti, con la diffusione sempre più capillare della cultura di Responsabilità Sociale e di Innovazione Sociale.

L'obiettivo di questa nuova pubblicazione, che arricchisce la collana *Imprese responsabili*, è offrire alle imprese del nostro territorio uno strumento di aggiornamento per riflettere su questi nuovi scenari, proponendo casi, modelli, esperienze che possono essere riprodotti nel proprio contesto socio-economico o innescare, nella più sana tradizione di innovazione creativa del nostro Paese, ulteriori esempi efficaci.

L'alleanza tra profit e non profit sta diventando sempre più diffusa anche se stanno rapidamente cambiando modalità e a volte anche le finalità di questa partnership. Se l'obiettivo finale resta sempre quello di realizzare iniziative di interesse sociale, si modifica lo spirito di questa collaborazione: oggi si cerca di co-progettare azioni che possano essere economicamente sostenibili (quindi capaci di autoalimentarsi) e sta diventando sempre più chiaro che quando il percorso è deciso congiuntamente il risultato finale è migliore. Una condivisione che vede spesso protagonisti anche i dipendenti dell'impresa con il risultato di creare rapporti più profondi tra le persone e dare maggior forza alle azioni previste.

In un contesto in continua evoluzione non va dimenticata la Riforma del Terzo Settore che prevede l'introduzione di alcuni importanti cambiamenti e modificherà anche il rapporto tra profit e non profit. Sono molti ad essere convinti che le organizzazioni del Terzo Settore possono fornire un contributo importante al cambiamento: per la capacità di essere motore di partecipazione e di autorganizzazione dei cittadini, coinvolgere le persone, costruire legami sociali, mettere in rete risorse e competenze, sperimentare soluzioni innovative. Profit e non profit possono oggi intervenire in modo nuovo e complementare per rafforzare i diritti di cittadinanza attraverso la creazione di reti solidali nelle quali Stato, Regioni e Comuni hanno un ruolo importante per facilitare questi processi. Anche se in attesa di alcuni decreti attuativi, si può immaginare che un futuro ci sarà un diverso rapporto tra i diversi attori sociali chiamati anche a misurare il reale impatto delle loro azioni.

La pubblicazione si apre con alcune recenti ricerche sul tema dell'innovazione sociale e delle forme di collaborazione tra imprese e organizzazioni del Terzo Settore. Nella prima parte vengono presentati i risultati di alcune interviste a responsabili di iniziative interessanti perché propongono nuove modalità di collaborazione per lo sviluppo del territorio e del Paese. Vengono anche segnalati altri progetti significativi in termini di innovazione e collaborazione tra soggetti diversi: programmi e iniziative da cui possono prendere spunto le imprese interessate ad avviare nuove collaborazioni con le associazioni non profit.

La seconda parte della pubblicazione affronta il tema della collaborazione tra imprese ed enti pubblici con la presentazione di alcuni casi realizzati in Italia.

Conclude il volume un glossario con i termini più utilizzati quando si parla di collaborazione tra profit e non profit.

Una serie di spunti, idee, suggerimenti per promuovere un circolo virtuoso mescolando soggetti e competenze ma anche ambiti e discipline.

Buona lettura!

Cosa dicono le ricerche

INTRODUZIONE

Non sono molte le ricerche che analizzano l'evoluzione del rapporto tra profit e non profit. Questo nonostante il tema sia sempre più di attualità considerata la contrazione delle risorse economiche erogate dagli enti pubblici per convenzioni e accordi finalizzati alla gestione di servizi sociali sul territorio.

Vengono presentati i risultati di tre indagini realizzate tra il 2015 e il 2016:

Dallo stakeholder engagement alla Multi-Stakeholder strategy (a cura di Fondazione Sodalitas e GfK) che approfondisce gli elementi che portano alla definizione di una *multi-stakeholder strategy* efficace

Indagine sul rapporto tra imprese profit e non profit - social procurement (a cura di Right Hub e ISNET) che esamina il rapporto tra profit e non profit in tema di approvvigionamenti

Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia (a cura di CERIS, Centro di ricerche internazionali sull'innovazione sociale in collaborazione con Fondazione ItaliaCamp) che presenta il Secondo Rapporto sull'innovazione sociale e analizza il fenomeno in Italia considerando soggetti promotori, tipologia di innovazione e di progetti, sostenibilità economica delle iniziative.

Dallo stakeholder engagement alla multi-stakeholder strategy

a cura di Fondazione Sodalitas e GfK (2015)

La ricerca ha avuto l'obiettivo di chiarire le potenzialità della collaborazione multi-stakeholder e mettere a fuoco i fattori che favoriscono o ostacolano lo sviluppo di una *multi-stakeholder strategy* efficace. La prima fase quantitativa ha coinvolto un campione di 141 organizzazioni, mentre la seconda fase qualitativa ha visto la partecipazione di 31 organizzazioni.

Dall'indagine è emerso che più di due organizzazioni su tre in Italia promuovono progetti multi-stakeholder, coinvolgendo almeno tre diverse categorie di interlocutori soprattutto attraverso il dialogo diretto. Tra queste prevalgono le istituzioni (69%), seguite da comunità (58%), dipendenti (50%), consumatori (49%),

organizzazioni non profit (48%) e fornitori (44%).

Nel 92% dei casi le organizzazioni si dichiarano soddisfatte delle partnership attivate, pur non praticando attività sistematiche di monitoraggio dei risultati raggiunti o dell'evoluzione della collaborazione.

In generale, l'identificazione di possibili soluzioni a problemi economici, sociali o ambientali non può prescindere da un approccio collaborativo, che porti soggetti diversi a lavorare insieme per un obiettivo comune.

In relazione alle partnership, le imprese in particolare hanno rilevato ricadute positive in termini di clima di fiducia con gli stakeholder, reputazione aziendale e rendicontazione sociale; le organizzazioni non profit hanno notato miglioramenti in termini di visibilità e qualità delle relazioni sociali.

Le partnership profit-non profit, quindi, permettono a chi le costruisce di rispondere tempestivamente ed efficacemente alle istanze della comunità e delle persone, di essere più credibili e visibili presso i propri stakeholder, di alimentare la rete di relazioni. Quando le organizzazioni riescono a impostare collaborazioni condivise negli obiettivi e soprattutto nel modo di lavorare per realizzarli, ottengono benefici non solo sul piano della qualità della relazione che li lega ma anche in termini di una maggiore efficacia operativa.

Il non profit italiano è uno dei pochi settori a essere cresciuti negli anni della crisi, arrivando a ricoprire un ruolo da protagonista nella riprogettazione del sistema di welfare e agendo sulla leva dell'innovazione sociale per rispondere ai bisogni delle persone e ridurre le aree di disagio. In questo scenario le partnership con il mondo dell'impresa – basate sulla condivisione alla pari di competenze, beni e servizi – si sono affermate come modalità privilegiata per elaborare risposte tempestive ed efficaci.

Per maggiori informazioni www.sodalitas.it/conoscere/ricerche/dallo-stakeholder-engagement-alla-multi-stakeholder-strategy

Indagine sul rapporto tra imprese profit e non profit - Social procurement

a cura di Right Hub e ISNET (2016)

Right Hub e ISNET hanno presentato a febbraio 2016 la prima indagine in Italia sul social procurement: una modalità in cui organizzazioni profit e non profit collaborano in un rapporto cliente-fornitore.

Da un campione significativo (109 aziende, prevalentemente di grandi dimensioni, con più di 250 dipendenti, con sede legale nel Nord Italia e unità locali diffuse su tutto il territorio nazionale) emerge come esista un potenziale di sviluppo molto elevato per le relazioni commerciali tra cooperative e imprese sociali, da una parte, e imprese profit dall'altra.

La fotografia dello stato dell'arte evidenzia tuttavia come siano necessarie maggiori competenze, conoscenze e un approccio più maturo e consapevole da entrambe le parti per far crescere il social procurement anche nel nostro Paese.

In particolare è emerso che 9 imprese profit su 10 sono disponibili a valutare proposte di collaborazione con le cooperative sociali, in particolare per servizi di pulizia, manutenzione degli immobili, grafica, editoria e stampa. Le principali perplessità riguardano l'adeguatezza del servizio. Tra le imprese che non conoscono le cooperative sociali, è maggiormente diffusa la convinzione che si occupino soprattutto di generare valore sociale.

Per maggiori informazioni www.righthub.it/archivio-news-right-wall-2016/138-social-procurement-ecco-l-indagine-righthub-isnet

Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale

a cura di Ceriis e Fondazione ItaliaCamp (2016)

Il rapporto analizza il fenomeno dell'innovazione sociale in Italia attraverso la rilevazione di quasi 500 progetti ed esperienze e l'approfondimento di 56 casi rilevanti.

Lo studio identifica le caratteristiche chiave dell'innovazione sociale e le principali condizioni che ne favoriscono lo sviluppo; evidenzia gli ambiti di rilievo sociale dove il fenomeno in questione risulta più frequente; le caratteristiche dei soggetti coinvolti e le modalità con cui interagiscono. Approfondisce inoltre la sostenibilità economica dell'innovazione sociale e coglie la connessione tra innovazione e CSR.

Dal punto di vista degli attori emerge che le relazioni vengono considerate innovative quando si instaurano connessioni basate su diverse modalità interattive o su differenti ruoli assunti dai soggetti coinvolti. L'analisi evidenzia che le organizzazioni non profit sono protagoniste dell'innovazione sociale, sia come attuatori che promotori delle iniziative. Il coinvolgimento di imprese ed attori pubblici varia, invece, in funzione dell'innovazione: mentre le imprese rappresentano attuatori con elevato peso numerico nel contesto dell'innovazione relazionale, gli attori pubblici costituiscono i principali promotori dell'innovazione sociale basata su nuove tecnologie.

Relativamente alla dimensione degli attori emerge come il maggior numero di progetti con impatto strutturale viene realizzato dalle imprese (53%) e, in seconda posizione, dalle organizzazioni non profit (38%). Le organizzazioni non profit che nel campione manifestano un maggiore impatto strutturale (38%) sono per lo più cooperative sociali strutturate, come ad esempio organizzazioni che si occupano della riqualificazione di aree urbane o realtà che valorizzano le tradizioni locali.

Rispetto alle modalità di collaborazione, le imprese operano attraverso la formalizzazione di partnership con altri tipi di organizzazione: collaborazioni con uno o più attori pubblici;

collaborazioni con attori pubblici e altre organizzazioni private; collaborazioni con attori pubblici e organizzazioni non profit; collaborazioni con organizzazioni private e community. La maggior parte delle imprese campione tende a costruire relazioni con altre organizzazioni for profit e sfrutta la leva relazionale delle comunità per promuovere e diffondere le proprie iniziative.

Dal punto di vista economico, emerge che l'innovazione sociale tende ad essere maggiormente sostenibile quando è basata sull'innovazione delle relazioni, mentre lo è meno, ad esempio, quando è centrata sulla tecnologia.

Per maggiori informazioni

http://ojs.francoangeli.it/_omp/index.php/oa/catalog/book/129

La collaborazione tra profit e non profit: dalla filantropia alla progettazione condivisa

**PRIMA
PARTE**

La collaborazione tra imprese profit e organizzazioni non profit si è sviluppata in questi anni in diverse forme: dalle semplici donazioni, al volontariato d'impresa, dalla raccolta fondi all'interno dell'azienda alla realizzazione di progetti di Cause Related Marketing.

Negli ultimi tempi si sta passando dalla charity alla progettazione condivisa: imprese e organizzazioni non profit stanno cercando nuovi modi di collaborare per definire azioni da cui poter trarre reciproci vantaggi.

Con diversi benefici in particolare per le imprese coinvolte: dal miglioramento della reputazione alla maggior motivazione dei dipendenti e dei volontari.

ALCUNI STRUMENTI

Vengono sinteticamente presentate alcune tipologie di collaborazione o di intervento:

1. Sponsorizzazione
2. Cause Related Marketing
3. Payroll Giving
4. Volontariato d'impresa
5. Piattaforme di crowdfunding
6. Attività di formazione e accompagnamento.

1. Sponsorizzazione

Per sponsorizzazione si intende un'attività di comunicazione e di promozione attraverso la quale un soggetto (*sponsor*) fornisce un supporto, spesso economico, a un'organizzazione (*sponsee*) con l'obiettivo di permettere a quest'ultima di realizzare un determinato progetto. Grazie a questa partnership lo sponsor rafforza la propria immagine presso i propri stakeholder e lo sponsee ha l'opportunità di realizzare iniziative che da solo non sarebbe stato in grado di sostenere. La sponsorizzazione fornisce quindi un supporto al soggetto sponsorizzato e consente allo sponsor di valorizzare il proprio brand.

Nella sponsorizzazione, l'obiettivo di fondo per lo sponsor è rafforzare l'immagine e ottenere o aumentare la notorietà nella comunità in cui opera e presso particolari pubblici. Per queste ragioni è molto importante scegliere con grande attenzione il progetto da sostenere: la coerenza valoriale tra soggetto finanziatore e realtà sponsorizzata è determinante per poter definire una partnership

soddisfacente per entrambi i soggetti.

I partner del progetto di norma condividono tutte le fasi di sviluppo, anche per modificare – in corso d’opera e se necessario – alcuni aspetti operativi dell’iniziativa con l’obiettivo di migliorare il risultato finale.

Esistono diversi tipi di sponsorizzazione: culturali, sportive, dedicate a progetti sociali.

Per queste ultime, in cui i protagonisti sono spesso un’impresa profit e un’organizzazione del Terzo Settore, la sponsorizzazione prende la forma di una partnership ancora più fondata sui valori espressi dai soggetti e dal progetto da realizzare. Il rapporto, infatti, non è regolato da una semplice donazione di denaro, ma da un reciproco scambio in nome di un interesse comune, se pur finalizzato al raggiungimento di obiettivi portati da una delle due parti (l’organizzazione non profit).

Ecco alcuni fattori da considerare quando si sponsorizza un progetto sociale: credere nella causa sociale scelta; valutare che il tema sociale sia coerente con la missione di chi sostiene economicamente il progetto; individuare un’organizzazione non profit seria, trasparente, efficiente; definire in modo chiaro i termini dell’accordo di partnership tra i due soggetti; valorizzare l’iniziativa attraverso un adeguato piano di comunicazione interno ed esterno; stabilire a priori come misurare i risultati del progetto. Naturalmente la comunicazione interna ed esterna rappresenta un elemento che aiuta la partnership a consolidarsi grazie al coinvolgimento di più soggetti: dipendenti, clienti, formatori e tutti gli stakeholder dell’organizzazione.

2. Cause Related Marketing

Il CRM, Cause Related Marketing, è una vera e propria partnership tra un’organizzazione profit e una non profit.

Il CRM è uno strumento che ha come principale obiettivo la promozione delle vendite, prevede l’utilizzo di tecniche di marketing per sostenere una causa sociale, prevede che la donazione sia subordinata alla transazione e richiede la partecipazione del consumatore.

Resta famoso, e sempre citato, il primo programma di CRM realizzato nel 1983 da American Express a supporto del restauro della Statua

della Libertà. American Express promise di donare un penny per ogni transazione effettuata attraverso le carte di credito e un dollaro per ogni nuova carta registrata nei primi tre mesi del 1983, effettuando in tal modo una massiccia campagna di comunicazione diretta sia ai clienti esistenti sia a quelli potenziali con risultati sorprendenti: American Express registrò un incremento del 28% nell'uso delle carte di credito rispetto allo stesso periodo del 1982 ed un notevole incremento delle nuove adesioni. Il contributo che American Express diede ad Ellis Island Foundation, per il restauro della Statua della Libertà, fu di 1,7 milioni di dollari.

Per un'azienda un progetto di CRM può essere utile per diversi motivi: associare il proprio prodotto ad una buona causa per migliorare l'immagine verso un particolare segmento di mercato, promuovere l'impresa come organizzazione impegnata nel sociale e quindi responsabile verso un più ampio segmento di mercato, ottenere un incremento del profitto grazie all'aumento della propria quota di mercato.

Le caratteristiche distintive del CRM sono: è un'attività di marketing che ha il fine di integrare obiettivi di business e obiettivi di solidarietà; è caratterizzata da una partnership e quindi da un accordo formale tra un'organizzazione profit e un ente non profit; gli obiettivi di marketing non si limitano all'incremento delle vendite ma possono essere anche di medio e lungo termine.

Per quanto riguarda il contesto italiano il primo marchio commerciale a proporre un progetto di CRM fu Dash nel 1987 con la campagna "Mille lire per un mattone", iniziativa in cui abbracciava la causa sociale della realizzazione di un villaggio per ragazzi in Kenia. Il progetto ebbe in Italia un notevole successo, tanto che sulla scia di Dash furono numerose le aziende che decisero di adottare strategie di CRM.

Il *Cause Related Marketing di transazione* rappresenta la classica forma di collaborazione commerciale in cui un'azienda profit contribuisce all'attività o alla realizzazione di un progetto di una azienda non profit, fornendo risorse finanziarie o materiali in proporzione al fatturato derivante dalla collaborazione.

Il Cause Related Marketing di promozione della causa (o joint promotion) è la forma più vicina alla sponsorizzazione e può comprendere o no un trasferimento di risorse dall'azienda profit alla non profit. Il prodotto in questo caso è utilizzato come mezzo per la trasmissione della causa sostenuta dalla non profit. Operazioni di tal genere sono quelle che vedono la presenza di messaggi o di opuscoli informativi di una non profit in allegato al prodotto della partner profit.

Il *Cause Related Marketing di licensing* attiene la concessione da parte della non profit del proprio marchio in cambio della corrispettiva quantificazione economica. Questa tipologia di Cause Related Marketing assume la natura di un rapporto di fornitura, importante per l'azienda profit al fine di qualificare il prodotto abbinato al marchio della non profit.

Il *Cause Related Marketing di joint fund raising*, mediante la quale l'azienda garantisce il sostegno alla causa non profit ponendosi come intermediario per la raccolta fondi tra i propri clienti e la non profit. In queste operazioni le donazioni sono facoltative e l'ammontare definibile individualmente. A volte, inoltre, il donatore può scegliere all'interno di un paniere proposto dall'azienda profit, la non profit beneficiaria. Questa tipologia viene utilizzata da aziende erogatrici di servizi come banche e grande distribuzione.

Attraverso il CRM si instaura una relazione win-to-win in cui sia l'azienda promotrice che l'organizzazione non profit traggono un beneficio in termini di valore creato. L'impresa migliora nel breve e/o nel medio-lungo periodo i risultati commerciali sfruttando il fatto che i beni prodotti o i servizi fruiti acquisiscono agli occhi dei consumatori valore sociale che connotano il marchio o il bene specifico, una valenza superiore di ordine immateriale. Nello stesso tempo le organizzazioni non profit ricevono un sostegno per portare avanti un progetto importante.

Per essere efficace il CRM deve essere una scelta strategica dell'impresa e non limitarsi ad essere una operazione di marketing promozionale di breve periodo, slegata dal comportamento sostenibile dell'azienda.

3. Payroll giving

Il Payroll Giving è un meccanismo pratico e con regole precise che consente al lavoratore dipendente di donare in beneficenza anche una sola ora del proprio lavoro, direttamente con una trattenuta mensile sulla propria busta paga.

sto metodo per donare in modo *comodo, trasparente e sicuro* sono: l'azienda, che offre ai lavoratori la possibilità di aderire al programma, sommando l'importo delle trattenute ed effettuando i versamenti periodici alle organizzazioni scelte dal lavoratore; il dipendente, principale sostenitore dell'iniziativa, che sceglie di destinare mensilmente una somma definita a favore di un'associazione; l'organizzazione non profit, destinataria delle donazioni, che utilizza i fondi per sostenere progetti di varia natura: assistenza sociale e sanitaria; lotta alla povertà e all'esclusione sociale; difesa dei diritti umani e dei bambini; tutela dell'ambiente; promozione della ricerca scientifica etc.

La donazione è deducibile e si può ricevere il rimborso fiscale direttamente dal datore di lavoro nel conguaglio di fine anno.

In Italia il meccanismo del Payroll Giving deve la sua crescita anche all'impegno del Comitato "Unora - Lavorare" che fornisce alle aziende il supporto organizzativo per la promozione interna, la rendicontazione e la comunicazione sulle attività finanziate dai fondi raccolti.

4. Volontariato d'impresa

Promuovere il volontariato d'impresa è una scelta importante per le organizzazioni che hanno integrato la CSR nelle proprie strategie di business. Questa attività consiste nel definire partnership con associazioni del terzo settore del territorio e consentire ai dipendenti di scegliere se dedicare alcune ore del proprio tempo (anche lavorativo) ad attività di volontariato promosse dalle associazioni.

I benefici per le imprese riguardano soprattutto la sfera del rapporto con i dipendenti, che riconoscono l'orientamento al sociale dell'azienda e ne sono orgogliosi e gratificati. Di conseguenza

aumentano sia la stima nei confronti dell'organizzazione che il livello di fidelizzazione. Ma sono evidenti anche i vantaggi in termini di immagine e reputazione presso la comunità di riferimento.

Inoltre, le attività di volontariato, se ben condotte, diventano veri e propri momenti di aggregazione tra i dipendenti che vi partecipano mettendo in gioco caratteristiche e aspetti emotivi non sempre utilizzati nel lavoro quotidiano.

I benefici per le associazioni, invece, riguardano la possibilità di aumentare il numero di volontari disponibili, di programmare nuove attività o di allargarle a un numero maggiore di beneficiari.

5. Piattaforme di crowdfunding

Si sta affermando anche in Italia il crowdfunding, termine anglosassone che significa raccolta fondi dalla massa, un modello di business innovativo che introduce nel mercato nuove dinamiche fondate sulla co-creazione e sulla collaborazione tra persone. In alcuni casi la collaborazione tra imprese e non profit si concretizza nella messa a disposizione da parte dell'impresa della tecnologia per la creazione di una campagna di crowdfunding. In altri casi si va oltre: l'impresa stimola anche i propri dipendenti, clienti, fornitori a partecipare alla raccolta fondi.

Una campagna di crowdfunding si basa essenzialmente sulla presenza di tre elementi chiave: un buon progetto, una chiara strategia di comunicazione e una community. Funziona infatti solo se l'idea per la quale si vogliono raccogliere fondi è buona, se è ben comunicata, se si rivolge a una precisa comunità di persone.

Il finanziamento dal basso fa parte delle pratiche della sharing economy, allarga la sfera della reciprocità e innova le tradizionali forme di donazione. Per questo rappresenta un'occasione di crescita e uno strumento efficace che può dare una forte spinta anche alle associazioni del Terzo Settore, ma che può essere utilizzato anche dai cittadini che vogliano realizzare propri progetti in ambito sociale, ambientale o artistico. La pratica del crowdfunding è infatti applicabile a diversi ambiti, sia profit che non profit.

Si parla di crowdfunding reward-based quando, per sostenere la realizzazione di un progetto, le persone che effettuano una donazione ricevono in cambio una ricompensa materiale (per esempio, il pre-ordine del prodotto non ancora sul mercato) o intangibile (un ringraziamento pubblico sulla bacheca riservata ai donatori).

Nel modello crowdfunding donation-based, i sostenitori fanno una donazione per contribuire alla realizzazione di un progetto di utilità sociale a beneficio della comunità, senza pretendere alcuna forma di ricompensa ma per il puro piacere di contribuire alla realizzazione di una buona causa.

Nell'ambito del donation-based si possono includere anche le forme di civic crowdfunding, ovvero il finanziamento collettivo di opere e di progetti pubblici, in cui convergono cittadini, organizzazioni e società private. Qualche volta queste forme di raccolta fondi sono realizzate in match funding con le stesse amministrazioni.

In ambito profit si segnalano i modelli equity-based, un investimento online che prevede l'acquisto di un titolo vero e proprio di partecipazione in una società, e social lending, un prestito personale erogato da privati ad altri privati usando il web. Nel caso dell'equity based crowdfunding si stabilisce un obiettivo che viene diviso in migliaia di parti uguali, offerte tramite la piattaforma in forma di azioni a prezzo fisso. Le offerte vanno avanti sino a che non si raggiunge l'obiettivo. Le procedure coinvolte nel crowdfunding equity-based sono complesse e per semplificarle sono emersi vari modelli: il modello-cooperativa e il modello-club. In questo modello cambia anche il modo di fare business, perché viene superata la visione dell'imprenditore come figura isolata che crea il suo prodotto o servizio e lo mette alla prova del mercato. Qui il processo è opposto: l'imprenditore è chi sa coltivare una community che mette a disposizione risorse (idee, denaro e relazioni) per realizzare un progetto.

Le imprese possono sostenere progetti attraverso la realizzazione di piattaforme online che permettono l'incontro tra coloro che richiedono finanziamenti e coloro che li erogano.

6. Attività di formazione e accompagnamento

Una forma di collaborazione interessante per le imprese è quella di sostenere le iniziative di alcune organizzazioni non profit offrendo le competenze dei propri manager e dipendenti per attività di formazione.

Per le organizzazioni non profit è importante formare i volontari per prepararli al meglio alle funzioni da svolgere, ma anche i beneficiari qualora la loro mission preveda l'educazione di soggetti particolari, ad esempio ragazzi in condizioni di disagio, persone con disabilità o detenuti, in vista di un loro inserimento lavorativo. Grazie a collaborazioni di questo tipo, vengono attivati corsi di cucina, pasticceria, gestione del verde, informatica, elettronica etc. con l'obiettivo di fornire alle persone nuove competenze da poter spendere per entrare nel mondo del lavoro.

In alcuni casi, la collaborazione con le imprese può andare oltre e comprendere il finanziamento di spazi e attrezzature per la realizzazione di laboratori, di acquisto macchinari per attività di giardinaggio. In questo modo, oltre alla formazione, l'impresa si fa carico di facilitare ulteriormente l'inserimento lavorativo fornendo gli strumenti necessari allo svolgimento delle attività.

ALCUNI CASI

Dagli strumenti ai casi concreti: in questa parte della pubblicazione vengono presentati gli aspetti più interessanti emersi dalle interviste con alcune realtà che hanno dato vita a iniziative innovative.

Le interviste sono state impostate secondo una struttura funzionale alla evidenziazione degli obiettivi e degli strumenti utilizzati. In alcuni casi si tratta di progetti avviati da poco tempo per i quali non è possibile per ora fornire risultati quantificabili.

Tra le testimonianze di nuovi modelli di collaborazione tra imprese responsabili e soggetti diversi vengono presentate:

1. Leroy Merlin e l'*Agorà dell'Abitare*
2. Cariplo Factory
3. PwC In Italia e il ristorante InGalera
4. TIM e la piattaforma *WithYouWeDo*
5. Solidarity AccorHotels e il laboratorio pasticceria In-presenza

Oltre ai progetti presentati esistono molte altre iniziative che stanno innovando le modalità di collaborazione, per esempio nell'ambito della cooperazione internazionale. Le imprese collaborano con le ONG (Organizzazioni Non Governative) per realizzare progetti di sviluppo attraverso risorse ma anche strumenti e competenze.

1. Leroy Merlin e l'*Agorà dell'abitare*

Leroy Merlin è un'azienda della distribuzione moderna specializzata in bricolage e fai-da-te.

Arrivata in Italia nel 1996, Leroy Merlin annovera a oggi 48 punti vendita distribuiti su tutto il territorio nazionale per un fatturato di oltre 1 miliardo di euro. Offre lavoro a più di 6.000 collaboratori, per il 99% azionisti del Gruppo stesso. Leroy Merlin infatti orienta le proprie scelte strategiche sulla centralità della persona, finalizzando l'attività dell'impresa alla creazione di valore aggiunto per i cittadini, i collaboratori e per le generazioni future, avendo come missione il miglioramento del loro habitat.

Il progetto in poche parole

Lo scopo di *Agorà* è intervenire sui problemi dell'abitare con una

modalità generatrice di azioni e di impegno sociale, riattivando legami comunitari e valorizzando le capacità di persone disoccupate o sottoccupate ma anche semplicemente quelle di *cittadini di buona volontà*. In sintesi è un progetto di CSR condivisa che vuole far collaborare chi ha voglia di fare.

L'*Agorà dell'Abitare* va infatti oltre l'assistenzialismo, la sponsorizzazione o la donazione, perché ognuno può arricchire il progetto con le proprie capacità: le aziende mettendo a disposizione risorse (merce, competenze, strumenti, volontariato d'impresa); i cittadini offrendo competenze e tempo; le istituzioni creando reti e facilitando gli scambi tra soggetti diversi; le associazioni non profit fornendo la propria esperienza e la conoscenza del territorio. Per rafforzare l'impegno a condividere idee e attività concrete, i soggetti coinvolti sottoscriveranno un patto di collaborazione.

Quali sono gli obiettivi dell'iniziativa

L'*Agorà dell'Abitare* nasce e si sviluppa per raggiungere tre obiettivi principali:

- creare una rete di differenti soggetti (istituzioni, associazioni, singoli cittadini, aziende) accumulati dalla volontà di lavorare sul tema dell'abitare e sulla valorizzazione dei beni comuni;
- considerare il processo (costituzione, condivisione, realizzazione) all'interno del quale vengono individuate le progettualità. È importante infatti che si instauri un confronto tra i vari soggetti coinvolti e non una semplice somma di risorse per la realizzazione di un progetto. Rimane centrale il concetto di *Cantiere* inteso come impegno concreto animato dalla volontà di passare dal concetto di "progetto" a quella di "processo";
- creare un movimento generatore di valore attraverso il coinvolgimento nel tempo delle persone: i beneficiari dei progetti, terminato l'intervento, diventano parte attiva del Cantiere partecipando in prima persona alla realizzazione dei progetti e a quelli successivi. La volontà è quella di dare avvio a un movimento "generatore del fare" che vada ben oltre al semplice assistenzialismo o a concetti tradizionali quali la sponsorizzazione o la donazione che, seppur meritori, non pongono i soggetti coinvolti su un livello di "pari dignità".

Ogni soggetto coinvolto può arricchire il Cantiere con le proprie

caratteristiche e peculiarità: un'azienda attraverso l'erogazione di risorse (merce, liberalità, competenze, strumenti, volontariato d'impresa...); un cittadino mettendo a disposizione capacità, tempo e volontà di fare; un'istituzione creando la rete e facilitando gli scambi e le realizzazioni; le associazioni attraverso la propria esperienza e conoscenza del territorio.

Alcune considerazioni sull'iniziativa

Quando tanti soggetti diversi collaborano, si attiva un processo capace di generare un risultato maggiore della semplice somma di quanto prodotto dai singoli attori. Si tratta di un'idea originale per offrire aiuto a persone e a famiglie in difficoltà, ma soprattutto capace di generare valore sociale per la comunità. In questo contesto assume particolare importanza il Bricolage Civico: un supporto sviluppato attraverso il progetto La Casa Ideale – di cittadini o di gruppi di cittadinanza attiva che si occupano di valorizzazione e recupero dei beni comuni.

Le prime sperimentazioni dell'Agorà dell'Abitare sono partite nel mese di ottobre a Piacenza e a Palermo. Successivamente il progetto coinvolgerà anche Torino e Roma.

Luca Pereno, CSR manager Leroy Merlin, ha affermato: *“Crediamo nell'importanza di una società sempre più sharing, dove fare rete diventa non soltanto una necessità ma anche un piacere. Agorà dell'Abitare ne è un esempio concreto”*.

Per maggiori informazioni csr.leroymerlin.it

2. Cariplo Factory

Fondazione Cariplo sostiene a fondo perduto i progetti di utilità sociale delle organizzazioni non profit. La Fondazione opera da 25 anni nelle aree ambiente, arte e cultura, ricerca scientifica, servizi alla persona, attraverso bandi e altri strumenti erogativi.

Fondazione Cariplo inoltre struttura e realizza progetti propri, per creare modelli di intervento replicabili. I contributi sono destinati alla Lombardia e alle province di Novara e del Verbano Cusio Ossola, ma anche ad iniziative di carattere internazionale.

Le erogazioni derivano dalla gestione del patrimonio, amministrato secondo criteri di prudenza e responsabilità.

Il progetto in poche parole

Cariplo Factory, inaugurato a Milano nel 2016, è il primo polo sull'innovazione digitale per il lavoro dei giovani. È un ecosistema di open innovation che nasce dall'incontro e dalla contaminazione di saperi tra piccole e medie imprese e grandi aziende, imprese hi-tech, imprese sociali, imprese culturali, incubatori, acceleratori, università, centri di ricerca, scuole ed enti di formazione, investitori e professionisti.

Una realtà concreta su cui Fondazione Cariplo ha già investito 10 milioni di euro in tre anni. Dopo numerose iniziative e progetti che hanno messo al centro i giovani, il lavoro, l'innovazione, Fondazione Cariplo ha deciso di dotarsi di uno spazio fisico che potesse diventare un abilitatore e un amplificatore di efficacia per le diverse realtà del territorio.

Cariplo Factory ha sede in uno spazio di 500 mq ma intende espandersi in uno spazio definitivo di 1.500 mq dove vengono realizzate diverse attività: progetti di corporate social responsibility, progetti di talent management, progetti di open innovation che consentano di offrire ai giovani e alle migliori idee del territorio un ponte verso il mercato.

Il progetto è stato realizzato in collaborazione con alcuni partner strategici: Microsoft, Terna, Novartis, Fastweb.

Gli obiettivi

Cariplo Factory nasce a Milano come un acceleratore e un

moltiplicatore di opportunità per i giovani e per gli operatori.

Gli obiettivi sono la creazione di 10000 opportunità di lavoro in 3 anni, l'accelerazione d'impresa e lo sviluppo di start up. A 10 start up innovative è stata offerta la sede in Cariplo Factory, un percorso formativo per due mesi con attività di mentorship e potenziamento tecnologico e workshop.

In conclusione del percorso saranno accompagnate verso gli investitori interessati alla loro crescita.

Alcune considerazioni sull'iniziativa

La collaborazione e la contaminazione tra soggetti diversi è il punto di forza di un progetto che rappresenta un'ulteriore evoluzione della tradizionale attività di *ente erogativo* di Fondazione Cariplo. La presenza di partner privati consente infatti di costruire un vero e proprio polo dell'innovazione aperto e inclusivo che punta a coinvolgere anche ulteriori operatori. Ad esempio, in futuro diventerà la base per la prosecuzione di alcune iniziative quali Nuvola Rosa, TechSoup Italia, Meet the Media Guru, Food Mall etc.

Il valore aggiunto per i giovani è la possibilità di sperimentare, in un unico luogo, percorsi di formazione professionalmente qualificanti, esperienze certificate all'interno di contesti aziendali, attività formative finalizzate allo sviluppo delle nuove professioni (ad esempio legate al mondo della musica, delle produzioni video, del digitale in generale).

Riccardo Porro, Direttore Operativo di Cariplo Factory, ha sottolineato che si tratta di *“un laboratorio dove circolano idee innovative e dove i giovani realizzano le proprie aspirazioni. Cariplo Factory vuole essere il punto di riferimento, per qualità e originalità delle iniziative, per la realizzazione di progetti in partnership di open innovation, CSR e valorizzazione dei giovani talenti”*.

Per maggiori informazioni www.cariplofactory.it

3. PwC in Italia e il ristorante Ingalera

L'obiettivo di PwC è quello di creare fiducia nella società e risolvere problematiche importanti. È un network presente in 157 Paesi con oltre 223.000 professionisti, di cui oltre 4.400 in Italia, impegnati a garantire la qualità dei servizi fiscali, legali, di revisione contabile e di consulenza.

L'organizzazione promuove numerosi progetti in ambito CSR a beneficio delle comunità nelle quali opera quotidianamente. Organizza iniziative di volontariato d'impresa, eroga servizi pro bono ad enti del Terzo Settore e offre formazione a soggetti appartenenti a fasce della società più fragili, favorendo l'inserimento nel mercato del lavoro.

Il progetto in poche parole

Sulla scorta di esperienze internazionali, (Brigade) e riconoscendo nel food un elemento determinante per lo sviluppo del nostro Paese, PwC in Italia ha ideato un progetto di "ristorante sociale" all'interno della Il Casa Circondariale Milano-Bollate.

Ha attivato una collaborazione con ABC - La Sapienza in Tavola, cooperativa sociale che da anni si occupa di catering di alta qualità e lavora all'interno della medesima struttura penitenziaria, e lanciato il ristorante InGalera, sostenendolo finanziariamente e con le proprie competenze. InGalera è oggi un'impresa sociale che genera economics sostenibili e un'esperienza di successo legata alla ristorazione, i cui dipendenti sono i detenuti della Il Casa Circondariale Milano-Bollate.

Importante partner dell'iniziativa è proprio la Il Casa di Reclusione Milano - Bollate, attiva dal dicembre 2000. Dalla sua apertura la struttura si è caratterizzata come istituto a vocazione trattamentale con l'obiettivo di realizzare un progetto a custodia attenuata volto alla graduale inclusione sociale dei detenuti attraverso l'istruzione, la formazione professionale, il lavoro e le attività culturali e sportive. La formazione dei dipendenti è garantita dalla partnership con il confinante Istituto Alberghiero Paolo Frisi che partecipa al progetto offrendo programmi formativi di elevata qualità e coinvolgendo i propri studenti all'interno del ristorante per periodi di formazione curriculare.

Gli obiettivi

PwC ritiene che l'esperienza di InGalera possa generare un notevole impatto sociale, migliorando la consapevolezza delle problematiche legate al mondo carcerario e offrendo nuove occasioni a coloro che prestano servizio all'interno del ristorante.

Il progetto si pone di soddisfare numerosi e ambiziosi obiettivi, tra cui quello di facilitare il reinserimento, una volta scontata la pena, dei detenuti nel mondo del lavoro; responsabilizzare i detenuti, affinché possano evitare di reiterare il reato e inserirsi più facilmente nel tessuto sociale; coinvolgere la comunità intera e dimostrare che il carcere non è una realtà da confinare ma con la quale si può collaborare e dalla quale si può imparare.

Alcune considerazioni sull'iniziativa

Il dibattito sui progetti educativi e trattamentali dedicati ai detenuti è molto attuale.

In particolare l'inserimento lavorativo delle persone in esecuzione penale sta diventando uno degli strumenti più efficaci di collegamento tra "il dentro" e "il fuori" dal carcere. Per questo anche le imprese, non solo sociali, si stanno avvicinando a questo mondo con il sostegno o la realizzazione di diverse attività culturali, formative etc.

I benefici di questi progetti sono evidenti per i detenuti, per il sistema penitenziario e per la comunità in generale. I primi manifestano un miglioramento del benessere psicofisico e dei rapporti con la famiglia; il personale percepisce un miglioramento dell'ambiente di lavoro con conseguente riduzione della sindrome di burn out; la società civile acquisisce capitale relazionale e risparmia sui costi derivanti dalle recidive. In Italia sono in fase di definizione anche progetti di ricerca per la misurazione del cambiamento sociale nel sistema penitenziario già sperimentati in altre realtà per rendere conto agli investitori dell'impatto sociale di questi interventi.

Francesco Ferrara, Partner di PwC che ha seguito il progetto spiega: *"Siamo particolarmente orgogliosi di aver contribuito a quest'iniziativa fin dalla sua ideazione, attraverso lo studio del business plan del ristorante."*

Abbiamo messo il nostro know how al servizio di un'impresa sociale coinvolgendo attivamente nel progetto i nostri migliori talenti. Essere parte attiva delle comunità in cui operiamo è il senso più

profondo della nostra Corporate Responsibility ed è in linea con le numerose attività che PwC già svolge in Italia e nel mondo”.

Per maggiori informazioni www.ingalera.it

4. TIM e la piattaforma *WithYouWeDo*

Il gruppo TIM è il partner dell'Italia digitale, con servizi convergenti e contenuti digitali distintivi, e fra i principali player in Brasile. È impegnato da anni in attività di CSR e sostenibilità: per l'innovazione, la tutela dell'ambiente e la cultura.

Il progetto in poche parole

WithYouWeDo è la piattaforma di crowdfunding TIM che consente di sostenere, presentare, promuovere e soprattutto realizzare piccoli e grandi progetti negli ambiti: innovazione sociale (da interventi innovativi di solidarietà alla costruzione di nuovi modelli di inclusione e aggregazione), cultura digitale (scuola, arte, letteratura etc. dalla tutela del patrimonio all'innovazione nell'espressione della creatività), tutela dell'ambiente.

Chiunque abbia un'idea da proporre (sia singoli cittadini sia imprese sia istituzioni del mondo profit e no-profit) può partecipare inserendo il proprio progetto sulla piattaforma. Un team dedicato seleziona i progetti più interessanti, che vengono pubblicati online. I progetti hanno a disposizione 120 giorni per completare la raccolta fondi. TIM interviene nella promozione delle idee e contribuisce al raggiungimento dell'obiettivo di raccolta anche con un massimo di 10.000 euro a progetto secondo un meccanismo illustrato sulla piattaforma.

A fine novembre, la piattaforma ha raggiunto il traguardo di oltre 2,5 milioni di euro complessivi di donazioni raccolte, un risultato importante che ha contribuito alla diffusione dello strumento del crowdfunding in Italia.

Avviata nell'aprile del 2015, *WithYouWeDo* sostiene idee ad alto contenuto tecnologico e sociale di singoli cittadini, imprese, enti ed associazioni, ed ospita le pagine dedicate al finanziamento di progetti di Fondazione Sodalitas e Fondazione TIM. La raccolta per queste iniziative ha superato i 1,3 milioni di euro da parte di oltre 3.600 donatori. Ben 26 progetti hanno raggiunto il proprio obiettivo economico raccogliendo in media più di 30.000 euro ciascuno, la media più alta tra tutte le piattaforme italiane di crowdfunding.

La piattaforma ha anche una sezione dedicata alla scuola: 4 School, un'iniziativa di crowdfunding che si pone l'obiettivo della

digitalizzazione scolastica attraverso la diffusione dell'offerta KIT Scuola Digitale di TIM. Questa sezione permette a dirigenti scolastici, docenti, studenti, genitori, di pubblicare e finanziare progetti volti all'innovazione scolastica. La piattaforma ospita anche le pagine dedicate alla raccolta fondi di Sodalitas e Fondazione TIM.

Infine, nelle ore immediatamente successive alle prime scosse del terremoto che ha colpito il centro Italia, *WithYouWeDo* ha attivato, in collaborazione con Corriere della Sera e TGLa7, unaiutosubito.org, la piattaforma di crowdfunding che ha dato la possibilità di sostenere le vittime del terremoto anche con la carta di credito. Si tratta di uno strumento che ha affiancato le raccolte fondi più classiche, quelle con gli sms solidali o i bonifici bancari. A fine novembre unaiutosubito.org ha raccolto circa un milione e 200mila euro da oltre 15.000 donatori, stabilendo il record mondiale per raccolta fondi in favore di popolazioni colpite da terremoto.

Gli obiettivi

La piattaforma *WithYouWeDo* nasce per favorire lo sviluppo di progetti e ricerche che prevedono tecnologie digitali e facilitare l'incontro tra domanda e offerta di fondi da parte sia dei singoli cittadini che di imprese e/o istituzioni del mondo profit e non profit.

WithYouWeDo è una iniziativa che si inserisce nel programma *#ilfuturoèditutti* che ispira e guida le attività di Corporate Shared Value di TIM confermando l'impegno dell'azienda nel promuovere iniziative volte a generare valore economico attraverso la creazione di valore sociale.

Alcune considerazioni sull'iniziativa

L'iniziativa rappresenta la volontà di TIM di valorizzare i progetti delle persone e delle organizzazioni, e sottolinea il forte orientamento dell'azienda all'innovazione. I risultati parlano chiaro: la piattaforma è uno strumento di sviluppo di progetti di valore e contribuisce, anche grazie alla selezione ad opera di TIM, a favorire una "buona" innovazione e a premiare progetti sostenibili.

Marcella Logli, Direttore Corporate Shared Value di TIM e Direttore Generale di Fondazione TIM ha raccontato "*Con WithYouWeDo*,

TIM si conferma leader nello sviluppo del sistema di crowdfunding sociale in Italia. Gli straordinari risultati ottenuti dimostrano come il digitale sia sempre di più nel nostro Paese un'importante leva di sostenibilità economica al servizio di chi promuove idee eccellenti, anche nell'ambito dell'impresa sociale. Rilanciamo e rinforziamo così il nostro impegno nella costruzione di un mondo migliore e più sostenibile, dove il merito viene premiato grazie all'innovazione tecnologica di TIM".

Per maggiori informazioni withyouwedo.telecomitalia.com

5. Solidarity AccorHotels e il laboratorio pasticceria In-presa

Il Gruppo AccorHotels è leader mondiale nei settori travel & lifestyle e un pioniere dell'innovazione digitale. Offre esperienze di soggiorno uniche in oltre 4.000 tra hotel, resort e residence, così come in più di 2.500 residenze private di prestigio in tutto il mondo. Grazie alla sua duplice esperienza di investitore e operatore alberghiero, con le sue due divisioni HotelServices e HotelInvest, AccorHotels opera in 95 paesi.

Il Gruppo è impegnato da oltre 20 anni nello sviluppo sostenibile con azioni che coinvolgono hotel, collaboratori e clienti. Nel 2012 ha lanciato PLANET 21 e dal 2008 ha sostenuto più di 200 progetti solidali in 40 paesi grazie alla Fondazione Solidarity Accor.

Il progetto in poche parole

Nel 2008 AccorHotels ha dato vita a un percorso di collaborazione e sostegno con In-Presa, una cooperativa sociale della Brianza che si occupa di formare giovani in dispersione scolastica e di inserirli nel mondo del lavoro. Nel 2012 la fondazione Solidarity AccorHotels ha inserito il programma socio-educativo della scuola all'interno del progetto *Tessere Legami*, volto a sostenere le iniziative sviluppate dai collaboratori nei Paesi dove il gruppo è presente. Oltre al proseguimento dell'attività di docenza teorica e pratica nel settore della ristorazione da parte di AccorHotels Italia, la Fondazione Solidarity AccorHotels ha sostenuto finanziariamente l'acquisto dei macchinari necessari alla realizzazione di un laboratorio pasticceria di In-Presa che è stato inaugurato nel 2013.

Gli obiettivi

Obiettivo principale dell'iniziativa è reintegrare i ragazzi in dispersione nella comunità offrendo loro una strada attraverso la creazione di stimoli, desideri e passioni, contribuendo alla crescita, professionale e personale, di ragazzi che vivono oggi una situazione disagiata. Tutto nell'ottica di un legame sempre più stretto col territorio e con le realtà che vi operano con azioni di inclusione sociale finalizzate alla formazione professionale ai mestieri dell'hotellerie.

Alcune considerazioni sull'iniziativa

La sfida di arginare il fenomeno dei NEET (not in education, employment and training), in costante aumento in Italia è un

obiettivo ambizioso che ha però delle importanti ripercussioni sul tessuto sociale ed economico del territorio. L'impegno concreto di un'impresa a sostegno di iniziative dedicate ai giovani rappresenta una forte volontà di essere presente nei territori con l'intento di costruire relazioni importanti con le comunità di riferimento.

Alessandro Arborio Mella, Direttore Risorse umane Accor Hotels sostiene *"Il nostro rapporto con In-presenza è fatto di collaborazione e coinvolgimento. È compito di un'azienda come la nostra costruire un legame con il proprio territorio rendendosi partecipe della crescita professionale di giovani provenienti da contesti di disagio sociale per dar loro l'opportunità di un futuro di successo. In questo circolo virtuoso le parti (AccorHotels e i ragazzi di In-Presenza) trovano un reciproco beneficio su un progetto di crescita condiviso".*

Per maggiori informazioni www.accorhotels.com

La collaborazione tra PA, imprese, cittadini

**SECONDA
PARTE**

Se la collaborazione tra associazioni del Terzo Settore e imprese sta cambiando, si sta modificando anche il rapporto tra PA, imprese e associazioni non profit.

Un esempio interessante e innovativo che va nella direzione di una maggior collaborazione tra soggetti diversi è il Regolamento sull'amministrazione condivisa per la cura dei beni comuni, promosso da Labsus e approvato per la prima volta dal Comune di Bologna nel 2014.

Il Regolamento, oggi adottato da oltre 100 enti locali, parte dai problemi concreti individuati dai cittadini e stimola la collaborazione tra soggetti diversi per trovare soluzioni adeguate. Il testo è pensato come un "wiki-Regolamento", che si può arricchire con il contributo di tutti coloro che hanno suggerimenti da proporre e, soprattutto, può essere collegato al contesto: i comuni che stanno adottando il Regolamento, in alcuni casi, apportano modifiche connesse alle peculiarità del territorio.

In questa seconda parte della pubblicazione vengono sinteticamente presentati alcuni casi di collaborazione tra soggetti diversi che hanno introdotto novità nelle modalità di realizzazione della partnership o negli strumenti di intervento:

1. Loccioni e il progetto *2km di futuro*
2. *EuGenio*: la rete di welfare interaziendale a Mantova
3. *Allattami*: la collaborazione tra Granarolo e gli ospedali pubblici di Bologna
4. Milano e la *Food Policy* del Comune
5. *Buon lavoro - La fabbrica per la Città* a Omegna

In tutti i casi presentati il coinvolgimento delle persone è stato essenziale perché ha modificato l'offerta di servizi o le modalità con cui vengono erogati con l'obiettivo di ottenere risultati migliori per tutti.

1. Loccioni e il progetto *2km di futuro*

Nel 2012 Loccioni ha adottato un tratto di due chilometri del fiume Esino, nelle Marche, vicino ai suoi stabilimenti. Grazie alla collaborazione degli enti locali – inizialmente i Comuni di Rosora e Maiolati Spontini e in un secondo momento la Provincia di Ancona e la Regione Marche – è stato possibile avviare un progetto di manutenzione e cura del fiume e ottenere in cambio la possibilità di trarre energia dai materiali vegetali.

L'*adozione* ha previsto una concessione della durata di 9 anni che consente al Gruppo di pulire l'albo fluviale annualmente e recuperare i materiali vegetali utili alla produzione di energia. Ai lavori hanno partecipato artigiani e operai del territorio, rendendo possibile da una parte realizzare un percorso di sviluppo ambientale dell'area e dall'altra creare lavoro e quindi sviluppo economico e occupazionale. Inoltre, investire in attività di manutenzione periodica in zone a rischio idrogeologico aiuta a prevenire i dissesti portando nel lungo periodo a una riduzione delle risorse necessarie per le attività legate alla sicurezza, al soccorso e alla ricostruzione.

Con l'adozione dei 2 km del fiume Esino si è sviluppata ancora di più la Leaf Community Loccioni nata nel 2008 (www.leafcommunity.com), che è diventata una Smart Community che guarda a un futuro co-creato e condiviso tra pubblico e privato.

In partnership con Enel, Nissan, Samsung SDI e Veneto Banca, in pochi anni nuovi progetti e interventi hanno portato questo laboratorio, punto di riferimento internazionale, ad un'autonomia energetica del 55% e a un totale coinvolgimento del territorio. E proprio l'adozione di questo tratto del fiume ha fornito lo spunto per il nome *2km di futuro*[®]: un modo per ripensare il ruolo dell'impresa, che continua a generare lavoro e ricchezza, ma anche valore ed opportunità, aprendosi al territorio, occupandosi dell'ambiente naturale e della persona, in sinergia con le istituzioni.

Tra gli elementi innovativi del progetto la nascita del primo edificio industriale connettivo in Classe A+; l'installazione di sistemi di accumulo e lo sviluppo di sistemi di gestione dei flussi energetici elettrici e termici; l'uso di veicoli elettrici che diventano all'occorrenza accumuli energetici per gli edifici.

Un risultato che dimostra come la collaborazione diffusa, le attività di recupero e quelle sulle energie rinnovabili possano essere un percorso valido e percorribile per costruire un futuro sostenibile.

Per maggiori informazioni www.leafcommunity.com

2. *EuGenio*: la rete di welfare interaziendale a Mantova

EuGenio, ovvero il nuovo collega dell'ufficio RVF, *Renderti la Vita Facile*, come recita il claim del progetto. Nata nel 2015 nell'area mantovana, l'iniziativa sta diventando un punto di riferimento per più di 2000 dipendenti e per le loro famiglie e si propone di diventare un esempio virtuoso da imitare in Italia. Un progetto flessibile e inclusivo perché si rivolge a persone con diverse fasce diverse di reddito e con esigenze specifiche cercando di offrire servizi utili per tutti. Il servizio viene gestito attraverso voucher che il dipendente può richiedere all'azienda che a sua volta si impegna a trasmettere i dati al comune di competenza. Sarà il comune a provvedere al rimborso delle spese sostenute.

Un esempio di co-progettazione che si avvicina in molti aspetti ai principi della sharing economy: logisticamente semplice e sostenibile, il progetto vede tra i partner istituzionali anche Regione Lombardia e Asl Mantova, presenti su più reti di welfare sulla provincia.

Gli enti pubblici coinvolti sono il Comune di Borgo Virgilio (Capofila dell'Alleanza locale), il comune di Castiglione delle Stiviere e il Comune di Gazoldo degli Ippoliti. Le otto aziende che hanno aderito ad *EuGenio* sono: Atelier Aimée Spa, Messaggerie del Garda Spa, Copiaincolla.Com Srl, Corneliani Spa, Lubiam moda per l'uomo Spa, Novellini Spa, RE.LE.VI Spa e Thun Logistics Srl. L'adesione delle aziende nasce da una visione strategica del welfare aziendale e del work-life balance ritenuti strumenti utili per soddisfare e motivare maggiormente i dipendenti nel loro lavoro. Il coordinamento e lo sviluppo di *EuGenio* sono affidati a una società di consulenza.

La rete ha scelto il nome *EuGenio*, un nome proprio di persona, perché la missione del progetto è presentare direttamente l'iniziativa ai dipendenti di ogni azienda aderente, come se avessero una presenza costantemente al loro fianco e a loro disposizione.

Gli obiettivi di *EuGenio* hanno due orizzonti temporali: il primo a breve termine e il secondo nel medio-lungo periodo.

L'obiettivo più immediato è indirizzare il budget stanziato da Regione Lombardia per questo progetto verso interventi che favoriscano la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti. Proprio

per questo motivo sono state impiegate le risorse assegnate all'Alleanza locale per riconoscere ai dipendenti dei voucher per il pagamento dei Cred (Centri ricreativi estivi diurni) così da sostenere i dipendenti-genitori nell'acquisto di un servizio molto utile nel periodo di chiusura delle scuole.

Il progetto mira inoltre a sviluppare delle convenzioni sul territorio in diversi ambiti: commerciale, dei servizi, consulenza medica e legale.

Per ciò che riguarda l'obiettivo di medio-lungo termine, *EuGenio* vuole diventare indipendente dalle risorse pubbliche rendendosi stabile, formalizzato e riconosciuto sul territorio: la volontà è far mettere a sistema e condividere le esperienze e le competenze sperimentate all'interno delle singole aziende che ne fanno parte. Tutte le aziende aderenti hanno infatti deciso di costituire un fondo comune nel quale hanno investito risorse proprie, in aggiunta al budget pubblico, per finanziare le spese di segreteria, coordinamento e comunicazione di *EuGenio*.

3. Allattami: la collaborazione tra Granarolo e gli ospedali pubblici di Bologna

Allattami è la banca del latte umano donato di Bologna, un esempio di partnership tra soggetti che operano in tre ambiti diversi: privato, pubblico e privato sociale.

L'iniziativa infatti vede la collaborazione di enti pubblici (Azienda sanitaria locale di Bologna), di un'impresa (Granarolo, gruppo che rappresenta la più importante filiera italiana del latte direttamente partecipata da produttori associati in forma cooperativa) e di un'associazione non profit (Il Cucciolo, associazione bolognese dei genitori dei bambini nati pretermine).

L'iniziativa ha l'obiettivo di fornire a neonati critici, soprattutto prematuri, la possibilità di usufruire del latte umano, qualora la loro madre non ne abbia a sufficienza. I bambini prematuri lottano ogni giorno contro mille difficoltà: infezioni e gravi complicanze che possono compromettere le loro possibilità di farcela. La scienza dimostra che il latte umano aumenta le possibilità di sopravvivenza dei neonati prematuri e ne favorisce l'accrescimento e lo sviluppo. Il latte materno è insostituibile per il neonato perché fornisce tutte le sostanze nutritive di cui ha bisogno, nelle proporzioni esatte e nella forma più facilmente assimilabile e rafforza il suo sistema immunitario. Per avere latte materno serve una mamma, ma spesso quelle dei bimbi prematuri di latte non ne hanno o ne hanno troppo poco. Quello che un'altra mamma produce in eccesso al suo bimbo non serve, può aiutare un bimbo prematuro.

La banca del latte umano donato è il luogo dove il latte umano viene raccolto, trattato e conservato in condizioni di sicurezza per essere utilizzato gratuitamente dall'ospedale per l'alimentazione dei bambini prematuri ricoverati nelle terapie intensive neonatali del Policlinico di Sant'Orsola e dell'Ospedale Maggiore.

Per il progetto è stata avviata un'importante azione di sensibilizzazione verso le future e nuove mamme grazie alla collaborazione dell'Azienda sanitaria di Bologna, del Collegio delle Ostetriche, dei Pediatri di famiglia, dell'associazione Il Cucciolo.

La collaborazione tra più soggetti prevede diverse fasi: la selezione delle donatrici da parte dell'ospedale Sant'Orsola e la sanificazione

del latte che lo rende assolutamente sicuro per i neonati da parte di Granarolo.

Allattami trasforma quindi tante neomamme in balie a distanza e tanti bambini in fratelli di latte, nutriti dall'amore di un progetto di solidarietà. L'obiettivo è raccogliere almeno i 600 litri di latte umano donato che servono ai neonati ricoverati nelle terapie intensive neonatali dei due ospedali.

Per maggiori informazioni www.allattami.it

4. Milano e la *Food Policy* del Comune

La *Food Policy* è una politica adottata da governi, enti locali, organizzazioni per indirizzare produzione, trasformazione, distribuzione, acquisto di cibo, il suo recupero e la gestione dei rifiuti organici. L'obiettivo è creare sinergie tra i vari attori del sistema alimentare (agricoltori, imprese, associazioni, consumatori, enti locali) per attuare una visione di lungo termine sulle scelte legate al cibo. Si tratta di decisioni che riguardano l'impegno contro la povertà alimentari, la promozione di diete sostenibili e di sistemi logistici a basso impatto ambientale, la lotta allo spreco attraverso azioni di recupero, riuso e riciclo (raccolta dell'umido), il sostegno a un'economia del cibo diversificata.

Le *Linee di indirizzo della Food Policy di Milano 2015-2020*, sono il frutto di un lavoro cominciato nel 2014 con la firma di un protocollo d'intesa con la Fondazione Cariplo.

Dopo un ampio confronto con la città sui temi della food policy che ha coinvolto amministrazione, cittadini, associazioni del Terzo Settore, università e imprese profit e non profit sono emerse una serie di priorità recepite nel testo finale: garantire l'accesso al cibo sano per tutti; promuovere un sistema alimentare sostenibile; promuovere una cultura orientata al consumo consapevole; ridurre gli sprechi; sostenere e promuovere la ricerca scientifica in campo agroalimentare.

Nel 2015 è stato sottoscritto da 123 città di tutto il mondo il *Milan Urban Food Policy Pact*, un patto che impegna i sindaci a lavorare per rendere sostenibili i sistemi alimentari, garantire cibo sano e accessibile a tutti, preservare la biodiversità, lottare contro lo spreco.

Nelle aree urbane che hanno aderito al Patto abitano e lavorano oltre 460 milioni di persone.

Il Patto rappresenta una delle principali eredità di Expo 2015 e comprende l'impegno a realizzare politiche che promuovano sistemi alimentari equi, sostenibili e resilienti e un quadro d'azione che suggerisce interventi in sei ambiti: governance, diete sostenibili, giustizia sociale ed economica, produzione del cibo, distribuzione del cibo, spreco alimentare.

L'intento del Patto è quello di dare vita a una rete di città impegnate a realizzare politiche alimentari sostenibili, anche attraverso lo scambio di idee e suggerimenti su come affrontare concretamente problemi comuni.

Per maggiori informazioni www.milanurbanfoodpolicypact.org

5. Buon lavoro: La fabbrica per la Città a Omegna

Un'impresa nata nel 1921 a Omegna come "Officina per la lavorazione della lastra in ottone e alpacca, con fonderia", Alessi è diventata un esempio anche per l'impegno sociale.

L'azienda, da sempre riconosciuta per l'elevata qualità dei suoi prodotti, si è gradualmente evoluta divenendo un'esponente di punta delle "Fabbriche del design italiano", capace di applicare le competenze e l'eccellenza raggiunte nel design management a tipologie di prodotto molto diverse tra loro. Aperta al cambiamento e allo sviluppo internazionale, l'azienda è al tempo stesso profondamente radicata nella tradizione e nel retroterra culturale del suo territorio: Alessi continua a essere sinonimo di oggetti di artigianato realizzati con l'aiuto delle macchine.

Oggi la missione di Alessi è tradurre la ricerca della più avanzata qualità culturale, estetica, esecutiva e funzionale nella produzione industriale di serie. Il prodotto di design scaturisce dalla costante ricerca di mediazione tra arte e industria, tra l'"Immensità del Possibile Creativo" e le esigenze del mercato. L'impegno dell'azienda è quello di lavorare costantemente su una linea di confine, in equilibrio tra le espressioni più avanzate della creatività internazionale e i desideri del pubblico. Alessi è stata definita una "Fabbrica dei sogni": attraverso i suoi prodotti intende dare il suo contributo a rispondere a un desiderio di felicità delle persone, al bisogno di Arte e Poesia comune a tutti gli uomini.

Nel 2013 Alessi, in collaborazione con Goodpoint, ha lanciato *Buon Lavoro – La Fabbrica per la Città*, un progetto innovativo che ha rappresentato non solo un'iniziativa di CSR ma anche un modo di reagire alla crisi, dare valore al lavoro delle persone, creare un circolo virtuoso in grado di fare bene alla comunità e all'azienda.

Il progetto è nato dall'esigenza di gestire un momento di sovracapacità produttiva dello stabilimento di Crusinallo, conseguenza della scelta strategica di mantenere la maggior parte della produzione in Italia. Alessi ha pensato di valorizzare il lavoro dei propri dipendenti, evitando la cassintegrazione e impiegandoli in attività socialmente utili a favore della comunità nella quale l'azienda opera.

All'iniziativa hanno volontariamente aderito 286 dipendenti, per un totale di 9.000 ore messe a disposizione del Comune di Omegna e del Consorzio dei Servizi Sociali.

Le principali attività che sono state realizzate dai volontari Alessi hanno riguardato l'intervento di tinteggiatura e riordino degli oltre 3.000 mq della scuola De Amicis; la manutenzione ordinaria degli spazi pubblici, dei giardini e dei parchi del lungolago; l'affiancamento degli operatori sociali nell'accompagnamento a bambini, anziani e disabili. Proprio in quest'ultimo ambito è nato un progetto nel progetto: la creazione all'interno degli spazi della fabbrica di un laboratorio artigianale per utenti disabili, un'iniziativa a lungo termine, gestita dagli educatori del C.I.S.S. Cusio e coadiuvata dai volontari della Alessi.

A sostegno del progetto si è mossa anche la Fondazione Comunitaria del VCO, con un contributo a copertura dei costi vivi delle attività. Un altro soggetto coinvolto in un programma di ampio respiro.

Per maggiori informazioni www.alessi.com/it/azienda/il-nostro-impegno

CONCLUSIONI

In una situazione complessa, dove le sfide sono sia strategiche sia organizzative, l'idea stessa di partnership deve cambiare molto rapidamente.

In questi ultimi anni è cresciuta nelle imprese ma anche nelle organizzazioni del Terzo Settore la consapevolezza che per avviare partnership di valore è necessario essere trasparenti, aperti, disponibili al cambiamento adottando un nuovo approccio che aiuta anche a migliorare le proprie performance.

Ma se cresce e si diffonde questa consapevolezza resta il problema di come fare a individuare il partner *giusto*. Per creare collaborazioni che durano nel tempo è importante infatti cercare il soggetto con cui fare un *pezzo di strada* (non solo una realtà utile a finanziare un progetto) e, una volta trovato, definire un accordo nel quale vengono indicati con chiarezza sia l'obiettivo comune sia gli obiettivi specifici che i partner intendono raggiungere. La convergenza tra gli interessi dell'impresa e quelli dell'associazione non profit o dell'ente locale è il presupposto per accordi di lungo periodo che comprendono le iniziative comuni, le interazioni tra i partner, la creazione di una comunicazione capace di evidenziare le affinità esistenti.

Un altro aspetto importante, che per ora manca in quasi tutti gli esempi di partnership, è l'inserimento nell'accordo di meccanismi e criteri di valutazione degli impatti che la collaborazione produce concretamente (la valutazione dell'impatto sociale è uno dei punti più significativi della nuova Riforma del Terzo Settore).

Una partnership presuppone, già dal punto di vista etimologico, una relazione alla pari tra almeno due soggetti: è questo uno dei problemi che fino ad oggi ha limitato la collaborazione tra imprese, organizzazioni non profit, enti locali. Spesso sono mancati gli strumenti per regolare queste partnership che devono essere equilibrate e il più possibile collaborative.

In conclusione, possiamo auspicare che in un futuro prossimo le partnership possano ulteriormente crescere in termini quantitativi e qualitativi, producendo innovazione per i soggetti coinvolti ma anche per la società in generale, all'insegna di un modello sostenibile.

GLOSSARIO

Benchmarking

Definizione di un punto di riferimento in base al quale effettuare una valutazione. Questa tecnica si può utilizzare come test per la valutazione e il miglioramento di attività e processi d'impresa. Secondo la Commissione Europea è *un processo sistematico e continuo per la comparazione delle performance, delle funzioni o dei processi delle organizzazioni allo scopo non solo di raggiungere quelle performance ma di superarle*. Negli ultimi anni anche nel Terzo Settore si sta diffondendo l'utilizzo di questa tecnica.

Civic Crowdfunding

Finanziamento collettivo, lanciato dalle pubbliche amministrazioni attraverso campagne di raccolta fondi, effettuato da cittadini, imprese o organizzazioni non profit per la realizzazione di progetti di pubblico interesse altrimenti non realizzabili attraverso l'uso esclusivo delle risorse pubbliche. Ad esempio, sviluppo di servizi innovativi per la mobilità, restauro di monumenti e aree pubbliche, riqualificazione di spazi urbani etc.

Co-Design

Progettazione e sviluppo di un prodotto o di un servizio in forma partecipativa, coinvolgendo diversi soggetti con competenze e ruoli differenti. Lo scopo del co-design è quello di considerare già in fase di progettazione la maggior parte possibile di bisogni e feedback da parte dei soggetti coinvolti, in modo da progettare una soluzione il più possibile efficace e rispondente alle esigenze degli utenti. Il co-design è uno dei principi fondamentali della filosofia della social innovation in cui innovazione e cambiamento sono il frutto di una intelligenza collettiva.

Collaborative innovation

Processo di innovazione che si basa sullo sviluppo di beni e servizi a partire dalla condivisione di idee tra più partner che interagiscono e collaborano con l'obiettivo di sviluppare soluzioni innovative anche in un ambiente esterno all'impresa. Questa strategia può generare nuove opportunità di business, fondate su un modello aperto di condivisione della conoscenza.

CRM - Cause Related Marketing

È una tecnica di marketing con cui un'impresa invita i propri

consumatori ad acquistare un proprio prodotto o a utilizzare un proprio servizio in quanto destina una somma fissa o percentuale del ricavato a una associazione non profit per la realizzazione di un'attività o di un progetto (buona causa). Negli ultimi tempi questa pratica si è molto diffusa anche in Italia, dove si registrano ogni anno centinaia di operazioni di CRM. I progetti di CRM vengono valorizzati dalle aziende nei bilanci sociali e inseriti nelle politiche di responsabilità sociale.

Crowdfunding

Sistema di finanziamento “dal basso” in cui grazie alla collaborazione di molti soggetti vengono raccolti fondi per la realizzazione di progetti, idee e iniziative (sia di singoli cittadini che di organizzazioni). La raccolta dei fondi avviene attraverso piattaforme online che permettono l'incontro tra coloro che richiedono finanziamenti e coloro che li erogano.

Customer satisfaction

Analisi del comportamento del consumatore per soddisfare le sue aspettative e i suoi bisogni. Varietà e variabilità dei modelli di consumo impongono all'impresa una specifica attenzione nell'analisi e interpretazione del modo in cui la *value proposition* dell'impresa è percepita sui mercati di riferimento. Si parla di customer satisfaction anche nel settore pubblico quando si cerca di monitorare, per esempio, l'utilizzo di alcuni servizi. I criteri e i risultati dell'analisi sono fondamentali sia per la valutazione dell'efficacia del servizio sia per la progettazione o la riprogettazione dello stesso.

Disseminazione

Processo di diffusione delle informazioni relative ai risultati di un progetto. Si riferisce a tutte le azioni comunicative messe in atto con l'obiettivo di rendere visibili e valorizzare i risultati di un'iniziativa affinché possano a loro volta produrre altri risultati nel tempo e generare un impatto al di là del periodo di realizzazione delle attività progettuali. La disseminazione è quindi un processo che mira a ottimizzare il valore dei risultati di un progetto, affinché possano essere trasferiti in modo sostenibile e divengano parte integrante dei sistemi e delle pratiche esistenti a livello locale o globale. Disseminazione è un modo per generare

un “effetto onda” e a tale scopo possono essere utilizzati diversi canali di comunicazione a seconda degli stakeholder che si intende raggiungere e coinvolgere.

Eco-corporate

Visione della sostenibilità in una logica di business dove la dimensione sociale e ambientale genera valore economico per l'impresa. Con il termine eco-corporate si definisce un'organizzazione sostenibile capace di coniugare la propria attività di business con la responsabilità sociale e ambientale. Le aziende che hanno scelto di operare secondo questa logica adeguano la propria strategia a questi valori.

Filantropia strategica

Infrastruttura di carattere economico-sociale che si propone di acquisire strumenti e competenze per gestire donazioni e attività nel terzo settore, con l'obiettivo di allocare al meglio i fondi disponibili per iniziative benefiche. L'obiettivo è far sì che le organizzazioni non sperperino risorse umane ed economiche in attività poco profittevoli dal punto di vista sociale. La filantropia strategica si propone di migliorare la capacità di ascolto delle reali esigenze dei beneficiari finali di un progetto, con la possibilità di utilizzare preventivamente strumenti di misurazione delle conseguenze complessive di un'azione sociale.

Filiera sostenibile

La filiera è l'insieme economico-produttivo di attività, tecnologie, risorse e organizzazioni che concorrono alla creazione, trasformazione, distribuzione, commercializzazione e fornitura di un prodotto finito o di una famiglia di prodotti. In senso più ampio si includono anche i controlli sull'origine e trasformazione di un prodotto, che tutelano la sicurezza e garantiscono qualità al prodotto. La filiera sostenibile è quella filiera che in ogni suo passaggio è sostenibile sotto ogni aspetto: sociale, ambientale ed economico.

GPP – Green Public Procurement

Introduzione, nelle procedure di acquisto o di appalto, di criteri utili alla scelta di prodotti o servizi che abbiano impatti minori sulla salute o sull'ambiente rispetto a prodotti simili. Le politiche

di *green procurement* possono essere messe in atto sia da imprese private sia da enti pubblici. Molto spesso una politica di *Green Procurement* si basa sull'approccio Life Cycle Thinking, che prevede la valutazione e quantificazione dei carichi energetici ed ambientali degli impatti associati ad un prodotto, ad un processo o ad un'attività lungo l'intero ciclo di vita, dalla progettazione al fine vita.

Housing Sociale

Insieme di alloggi e servizi destinati a chi non è in grado di soddisfare il proprio bisogno abitativo sul mercato, per ragioni economiche o per l'assenza di un'offerta adeguata. Obiettivo dell'housing sociale è migliorare la condizione di queste persone favorendo la formazione di un contesto abitativo e sociale dignitoso all'interno del quale sia possibile, non solo accedere a un alloggio adeguato, ma anche a relazioni umane significative. L'housing sociale garantisce sia integrazione sociale che benessere abitativo.

Impatto ambientale

L'insieme degli effetti sull'ambiente, negativi come positivi, generati da un'azione, un evento, un comportamento o un'attività definiti sulla base di indicatori di tipo scientifico, economico e di relazione. Valutare l'impatto ambientale di ciò che si intende fare o sviluppare permette di prevederne con anticipo le ricadute sul territorio. Quando possibile l'organizzazione responsabile è chiamata a indirizzare le proprie risorse e il proprio impegno verso attività sostenibili.

Impatto sociale

Influenza che un'impresa, un'organizzazione o un attore sociale è in grado di generare sul contesto circostante attraverso l'adozione di atteggiamenti, comportamenti e scelte quotidiane e strategiche. L'impatto sociale può essere virtuoso o vizioso a seconda della natura dell'investimento, producendo esternalità positive o negative. Nel medio lungo periodo, comportamenti positivi inducono la comunità ad adottare comportamenti altrettanto positivi mettendo in moto cambiamenti sociali in modo trasversale, su più livelli d'influenza e con ricadute nel lungo periodo. Viceversa, comportamenti negativi incentiveranno all'adozione di atteggiamenti negativi mettendo in moto contaminazioni sociali discutibili.

Impresa sociale

Impresa con finalità diverse dal profitto. Il valore aggiunto rispetto a un'impresa tradizionale sta nella capacità di produrre servizi ad alto contenuto relazionale, nel cercare di fare rete con realtà del terzo settore, nel produrre esternalità positive per la comunità. Tra i principi fondamentali di un'impresa sociale vi sono la promozione dello sviluppo locale, l'adozione di valori quali la giustizia sociale, la garanzia di democraticità dell'organizzazione e di un coinvolgimento diretto dei lavoratori nella gestione, le pari opportunità e la riduzione delle disuguaglianze.

Indicatore

Variabile quantitativa o qualitativa che rileva e descrive con semplicità fenomeni anche complessi. Questa attività di misurazione serve a definire obiettivi strategici per monitorare i risultati raggiunti e confrontarli nel tempo. Gli indicatori possono essere semplici o composti (se derivano dalla combinazione di due o più indicatori semplici).

Merchandising

Il termine comprende, nella sua accezione più ampia, sia lo studio dell'esposizione di un prodotto, sia la collocazione del materiale pubblicitario, sia altre iniziative realizzate sul punto di vendita. Questo termine viene utilizzato anche quando si parla di contratto di licenza di marchio o di produzione di oggettistica. Nel terzo settore, per esempio, è abbastanza frequente che un'organizzazione crei con il proprio marchio una serie di materiali di comunicazione finalizzati alla raccolta fondi: possono essere bomboniere solidali, T-shirt, portachiavi, agende, borse etc., una serie di oggetti che vengo offerti ai donatori. Chi acquista questi prodotti testimonia l'impegno a favore della buona causa.

Processo collaborativo

Processo che porta alla creazione di strumenti e occasioni per favorire la collaborazione e lo scambio. Oggi, grazie alla rete, questi processi possono coinvolgere più facilmente persone e organizzazioni in luoghi diversi: la sharing economy si fonda infatti su collaborazioni che possono nascere sul web e trasformarsi in reti reali di confronto, scambio, coprogettazione.

Social Impact Bond

Strumento finanziario per promuovere e realizzare iniziative di innovazione sociale. Soggetti privati forniscono il capitale iniziale per gestire progetti sociali di natura preventiva (come l'educazione sanitaria o il reinserimento dei carcerati). Uno o più enti pubblici remunerano il capitale investito utilizzando parte dei risparmi generati grazie al successo dei progetti stessi (per esempio, meno malati e meno carcerati). La remunerazione avviene solo se i programmi raggiungono gli obiettivi sociali prefissati. I SIB hanno ricadute positive con benefici per tutte le parti interessate: gli enti pubblici favoriscono l'innovazione sociale senza rischiare risorse; gli investitori diversificano il proprio portfolio e valorizzano il loro impegno sociale; le organizzazioni non profit beneficiano di finanziamenti più stabili e consistenti; i cittadini vedono aumentare l'offerta di servizi sociali per la comunità.

Social Innovation

Dal punto di vista teorico, l'innovazione sociale è intesa come la capacità, l'abilità, la forza di una società di comprendere, analizzare, affrontare e risolvere i suoi problemi sociali e ambientali. Le innovazioni sociali sono le nuove idee per risolvere le sfide che ci circondano. Possono essere un prodotto, un processo, una tecnologia, ma anche un principio, un atto normativo, un movimento, un'azione o combinazioni di queste, il cui impatto va a beneficio della collettività rispetto ai singoli promotori o comunità di riferimento.

Stakeholder

La prima definizione del termine si riferisce a organizzazioni, gruppi o individui che possono influire o essere influenzati dal raggiungimento degli obiettivi di un'impresa. Il coinvolgimento degli stakeholder rappresenta uno dei pilastri fondamentali di un'organizzazione, anche se oggi diventa sempre più importante l'avvio di ulteriori e più innovativi processi di partnership che vadano oltre il coinvolgimento e prevedano una reciproca assunzione di responsabilità.

Valore condiviso

La teoria del valore condiviso (Creating Shared Value – CSV) è stata formulata nel 2011 da Michael Porter e Mark Kramer e considera

la competitività di un'impresa e il benessere della società come strettamente legati. In quest'ottica, un'impresa dovrebbe ripensare il proprio modello di produzione in modo da creare valore economico e al contempo generare valore per la società nel suo complesso, rispondendo sia alle esigenze dell'azienda sia a quelle dei propri stakeholder. Il valore condiviso può rappresentare un'evoluzione del concetto di CSR, in cui l'integrazione della sostenibilità all'interno del business diventa fondamentale.

Viral marketing

Tecnica di comunicazione studiata per avere una rapida diffusione come un contagio da virus. L'idea di base è che ogni utente venga *contaminato* dal messaggio e lo faccia circolare a un altro utente, che a sua volta farà lo stesso. In questo modo si scatena una *pandemia comunicazionale* che genera una diffusione esponenziale. Il marketing virale può essere considerato come un'evoluzione del passaparola, ma se ne distingue perché alla base esiste un'intenzione volontaria da parte dei promotori della campagna. In ambito non profit sono state ideate molte campagne ad alto impatto emotivo per veicolare progetti di sensibilizzazione, mobilitazione, raccolta fondi.

Web Direct Marketing

Insieme di tecniche di marketing digitale attraverso le quali le organizzazioni comunicano direttamente con clienti e sostenitori. Per raggiungere i propri obiettivi vengono compiute azioni mirate utilizzando una serie di strumenti, anche interattivi, per ottenere risposte oggettive misurabili, quantificabili e qualificabili. Il mezzo più utilizzato è l'e-mail marketing, che consiste nell'invio di e-mail per comunicare messaggi al pubblico. Altri strumenti sono le campagne pubblicitarie sui social network e sul web in generale. I vantaggi rispetto al direct marketing tradizionale sono la velocità nell'invio del messaggio, la riduzione dei costi e la tracciabilità di tutte le comunicazioni.

Welfare generativo

Modello di welfare che si basa sulla rigenerazione delle risorse (già) disponibili, responsabilizzando le persone che ricevono aiuto, al fine di aumentare il rendimento degli interventi delle politiche sociali a beneficio dell'intera collettività.

Il progetto CSR Piemonte

APPENDICE

Unioncamere Piemonte e Regione Piemonte condividono da anni il progetto CSRPiemonte, che si sviluppa sul territorio regionale e che ha come obiettivo diffondere la cultura d'impresa responsabile per migliorare la competitività del sistema produttivo, in particolare delle Pmi.

CSRPiemonte è anche un progetto per condividere esperienze e buone pratiche e per valorizzare l'impegno degli imprenditori responsabili. Il progetto, che si sviluppa su quattro fronti - monitorare, promuovere, divulgare, formare - si è arricchito nel tempo di diverse iniziative: dalla campagna IO ADERISCO ai Laboratori territoriali CSR; dall'attività di monitoraggio alla collana *Impreseresponsabili*, una serie di pubblicazioni dedicate ai diversi aspetti della CSR. Tutte le iniziative e gli strumenti sono disponibili sul portale in costante aggiornamento: www.csрпиemonte.it

Il portale

Il portale www.csрпиemonte.it è un contenitore virtuale e virtuoso di materiali di comunicazione, testimonianze, esperienze, modelli e spunti utili agli imprenditori per adottare e sviluppare comportamenti responsabili e sostenibili.

Il portale prevede uno spazio dedicato alla *Vetrina delle imprese* articolato in: Aziende responsabili in Piemonte; Casi di successo e buone pratiche; Rendicontazione sociale; Alcune eccellenze nazionali. Molto importante anche la sezione *Kit attrezzi CSR* al cui interno si trovano le aree: *Benchmark europeo*; *Modelli*; *Spunti*; *Opportunità*.

La campagna IO ADERISCO

IO ADERISCO è una campagna di comunicazione virale che propone alle imprese del territorio di adottare i principi di responsabilità e di utilizzare messaggi già pronti e facilmente adattabili alle diverse realtà. Sono stati creati un logo e alcuni materiali per trasmettere messaggi positivi in tema di sostenibilità attraverso i canali e gli strumenti usati dalle aziende nella loro abituale attività di comunicazione. L'impresa che aderisce può inserire il logo sui propri materiali istituzionali (sito, brochure, annunci stampa, bilancio sociale etc.) e personalizzare i propri materiali promozionali con alcuni dei messaggi proposti dalla campagna.

I Laboratori territoriali

I Laboratori territoriali CSR sono incontri di aggregazione e condivisione di buone pratiche realizzati a livello territoriale con la collaborazione delle Camere di commercio di alcune aree.

Partiti nel 2013, i Laboratori territoriali CSR hanno visto la partecipazione di decine di aziende che, oltre a condividere idee e buone pratiche, hanno anche potuto sviluppare la loro capacità di co-progettazione. I Laboratori territoriali CSR si sono svolti a Alessandria, Asti, Biella, Cuneo, Novara, Vercelli e Torino.

La collana Imprese responsabili

A partire dal 2011 il progetto *CSRPiemonte* si è arricchito della collana *Imprese responsabili*, una serie di pubblicazioni agili, di facile consultazione, utili a tutti coloro che vogliono avviare un percorso verso la Responsabilità Sociale d'Impresa.

La collana *Imprese responsabili* ha l'obiettivo di aiutare le imprese a capire cosa significa concretamente creare valore durevole programmando interventi efficaci per migliorare le performance della propria organizzazione. A oggi sono state realizzate le seguenti pubblicazioni:

CSR: le buone pratiche europee Responsabilità sociale delle imprese: istruzioni per l'uso

Dieci volte CSR, dalla teoria alla pratica. Responsabilità, competitività, innovazione sociale in Piemonte

Vademecum per la progettazione di Laboratori Territoriali di CSR

L'importanza delle risorse umane: focus sul welfare aziendale

La sostenibilità ambientale: come innovare processi e prodotti in chiave responsabile

Dalla CSR alla Corporate Social Innovation

Semplici, efficaci, innovative: azioni di CSR alla portata di tutti

Competitività e processi collaborativi. Reti e filiere tra imprese: i vantaggi delle collaborazioni orizzontali e verticali CSR e

Cultura. Responsabilità sociale d'impresa e investimenti culturali: suggerimenti, idee, vantaggi

SI - Il vocabolario della social innovation

CSRPiemonte: l'esperienza pilota dei Laboratori di Innovazione territoriale

Benefit Corporation. Nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit

Le pubblicazioni sono state distribuite alle aziende piemontesi e sono scaricabili all'indirizzo:

www.csрпиemonte.it/comunicazione/materiali_info.htm

