

Quaderni **Economia di Sociale**

La valenza economica
della solidarietà, del non profit
e della partecipazione civica

numero 2 - 2016

in collaborazione con

Quaderni di Economia Sociale

ISSN 2421-0315

pubblicazione online di SRM

Reg. Trib. di Napoli n°37 del 29/07/2015

Direttore responsabile

Massimo Deandreis

Coordinatore editoriale

Salvio Capasso

Segreteria Tecnica

Autilia Cozzolino

Hanno collaborato a questo numero

Francesco Amati
Lorenzo Bandera
Rossella Canestrino
Salvio Capasso
Autilia Cozzolino
Michele Cuppone
Emma Ferulano
M74 Solution - Staff
Pierpaolo Magliocca
Franca Maino
Giulia Mallone
Fabrizio Minnella
Marco Musella
Alessandro Panaro
Barbara Pierro
Giancamillo Trani
Marco Traversi
Annalisa Turchini

Un ringraziamento particolare a

Fondazione CON IL SUD
Banca Prossima
Caritas diocesana di Napoli
Centro Einaudi
Chikù
ISFOL
I-SIN

Grafica di copertina

Marina Ripoli (SRM)

Segreteria di redazione

Raffaela Quaglietta (SRM)

Pubblicazione on line fuori commercio con dati ed informazioni disponibili a luglio 2016.

La riproduzione del testo, anche parziale, può essere effettuata con citazione della fonte. In caso di citazione è gradita una email a comunicazione@sr-m.it

SRM non è in alcun modo responsabile dei fatti, delle opinioni e dei dati contenuti negli articoli e nelle interviste non direttamente elaborati.

SRM - www.sr-m.it

Indice

EDITORIALE

La valenza economica della solidarietà, del non profit e della partecipazione civica	4
---	----------

Il Terzo Settore: una “economia” al servizio del territorio

Come sarà il welfare del futuro?	7
di Giancamillo Trani	
Le risorse umane nelle imprese human intensive	10
di Annalisa Turchini e Michele Cuppone	
Il peso del terzo settore nel contesto italiano	17
di Lorenzo Bandera e Franca Maino	

Ruolo, Funzioni e Strumenti della finanza, delle politiche d’investimento e di inserimento sociale

Il welfare aziendale: nuove opportunità per i lavoratori e le imprese	22
di Franca Maino e Giulia Mallone	
L’evoluzione dei bisogni sociali: il welfare aziendale ed il sentiment dei giovani imprenditori	28
di Autilia Cozzolino	
Giovani ed impresa sociale: quelli che ancora vogliono cambiare il mondo!	35
di Marco Traversi	
Cervelli in fuga, verso Sud	42
di Fabrizio Minnella	

La Voce del Territorio: attori, ambiti e organizzazioni

Innovazione organizzativa e welfare aziendale. L’esperienza del progetto Welflex e di M74 Solution in Puglia	47
di M74SOLUTION	
Trasformare l’utopia in realtà mediante percorsi di Social Innovation: l’esperienza di Chikù a Scampia	51
di Rossella Canestrino, Emma Ferulano, Pierpaolo Magliocca, Barbara Pierro	
Lo spreco alimentare. Un progetto sperimentale per Napoli	58
di Francesco Amati	

La valenza economica della solidarietà, del non profit e della partecipazione civica

Presentiamo il nuovo numero dei Quaderni di Economia Sociale, la pubblicazione semestrale di SRM realizzata in collaborazione con Fondazione CON IL SUD e la partecipazione di Banca Prossima, che ha come obiettivo quello di affrontare tematiche sempre attuali e di interesse per la comunità relative al mondo della solidarietà, del non profit e della partecipazione civica.

In questo numero, nella prima sezione si analizza l'evoluzione della presenza qualitativa e quantitativa del terzo settore, alla luce anche della riforma del cd. "terzo settore" approvata recentemente dal Parlamento italiano cercando di comprendere come sarà il welfare del futuro.

Negli ultimi anni sempre più significativo sta diventando il contributo del Non profit alla crescita ed allo sviluppo della nostra società sia a livello nazionale che locale.

Volendo scorrere le cifre di questo fenomeno, come già affermato perfino dal premier Renzi, più che di "terzo" dovremmo parlare di "primo" settore: 4,8 milioni di volontari, 681 mila dipendenti, 271 mila lavoratori esterni, 6 mila lavoratori temporanei, il non profit conta il 6,4% delle unità economiche attive.

La nuova legge servirà a definire la nuova identità del terzo settore semplificando e riordinando l'intera normativa: tra le principali novità si prevede la stesura di un Codice del Terzo Settore che contenga disposizioni generali applicabili a tutti gli enti, individui le attività di interesse generale svolte dalle organizzazioni del terzo settore, l'armonizzazione della normativa su volontariato e promozione sociale, la promozione del volontariato anche in collaborazione con il sistema scolastico e la valorizzazione dell'esperienza dei volontari in ambito formativo e lavorativo, l'istituzione del Servizio Civile Universale, la fiscalità di vantaggio e sostegno economico.

Sembra quindi che negli anni a venire il privato sociale andrà ad incidere profondamente sul welfare italiano sempre più in difficoltà a causa della crescita e dell'aumento della complessità dei bisogni sociali da un lato e del taglio delle risorse per farvi fronte soprattutto a danno degli enti locali dall'altro.

Nella sezione *Ruolo, Funzioni e Strumenti della finanza e delle politiche d'investimento nel sociale* viene presentato un approfondimento sul welfare aziendale e sull'importanza dei giovani, presenza vitale della società meridionale da rafforzare e proteggere per il ruolo economico e sociale che hanno sul territorio.

La Legge di Stabilità 2016 ha introdotto importanti novità in materia di welfare aziendale, ha potenziato le agevolazioni fiscali per le aziende che concedono servizi e prestazioni di welfare aziendale ai dipendenti; allo stesso tempo ha reintrodotto la detassazione dei premi produttività e delle altre voci di salario legate agli incrementi di performance.

Il welfare aziendale potrà però costituire un "tassello" nel nuovo welfare mix solo se riuscirà ad "allargare" le tutele, scongiurando il rischio di creare una ulteriore frammentazione dei diritti tra imprese di diverse dimensioni, tra categorie di lavoratori, tra territori e tra chi è già tutelato e chi non lo è adeguatamente o non lo è affatto.

In riferimento al tessuto imprenditoriale italiano, il numero contenuto degli addetti – soprattutto nel Mezzogiorno – può rivelarsi un valore aggiunto perché permette di realizzare piani di welfare privato adatti alle esigenze e ai bisogni dei singoli lavoratori. Tuttavia, la limitata disponibilità di risorse maggiori e la scarsa presenza di sistemi organizzativi più strutturati, possono disincentivare le PMI a maggiori investimenti nel welfare aziendale.

Attenta e consapevole è la visione dei giovani imprenditori sul tema del welfare aziendale. Ciò è un buon punto di partenza, data l'importanza che la classe imprenditoriale giovanile può rappresentare sia come volano per lo sviluppo dell'economia italiana sia per il ruolo che può avere come ammortizzatore sociale.

In riferimento a quest'ultimo punto sono ormai diversi anni che si parla insistentemente di disoccupazione giovanile ai massimi livelli. Da non dimenticare poi il sempre più rilevante fenomeno dell'emigrazione giovanile che sta portando migliaia di giovani italiani, spesso i più preparati, a cercare fortuna altrove.

È possibile evidenziare – dal lavoro di ricerca progetto ELYSE European Learning for Young in Social Entrepreneurship- che il coinvolgimento dei giovani come imprenditori sociali sia un ambito di grande prospettiva e di sicuro impatto positivo per la società soprattutto per la loro capacità di individuare soluzioni innovative e trascinare con sé i propri pari.

In riferimento alla così detta "fuga dei cervelli", soprattutto dai territori meridionali verso il Nord o sempre più spesso verso l'estero, il problema principale non è solo l'emigrazione di talenti quanto la nostra incapacità di attrarre altre eccellenze, registrando un saldo negativo. La Fondazione CON IL SUD, partendo proprio da questo stato dei fatti e in linea con i suoi obiettivi di missione, ha deciso di promuovere una iniziativa, giunta alla quarta edizione, per "attrarre" giovani eccellenze nei centri di ricerca e nei dipartimenti universitari del Mezzogiorno, nell'ottica di rafforzare i legami professionali e scientifici con il resto del mondo e come opportunità per sviluppare e potenziare carriere indipendenti al Sud.

Infine, nella sezione *Voce del territorio* ritroviamo tre bei esempi di esperienza sociale effettiva sul campo, che ci aiutano a comprendere meglio e più da vicino l'importanza del ruolo del Non profit nella società, i loro profili organizzativi, le funzioni ed aspirazioni e la loro utilità sociale.

Il primo è il progetto *Welflex* che nasce nel 2014 da una partnership tra Regione Puglia, Italia Lavoro e Consigliera di Parità Puglia, con l'obiettivo di formare 25 Consulenti in tema di innovazione organizzativa, welfare aziendale, supporto alla genitorialità, conciliazione vita-lavoro e contrattazione di secondo livello. L'intento dell'intervento era quello di formare professionisti già inseriti e operanti sul territorio, allo scopo di uniformarne e svilupparne le competenze sulle tematiche dell'innovazione organizzativa e del welfare aziendale, fornendo loro il know how e le conoscenze necessarie a supportare e assistere le aziende locali. Il progetto ha avuto esiti altamente positivi e qualificanti.

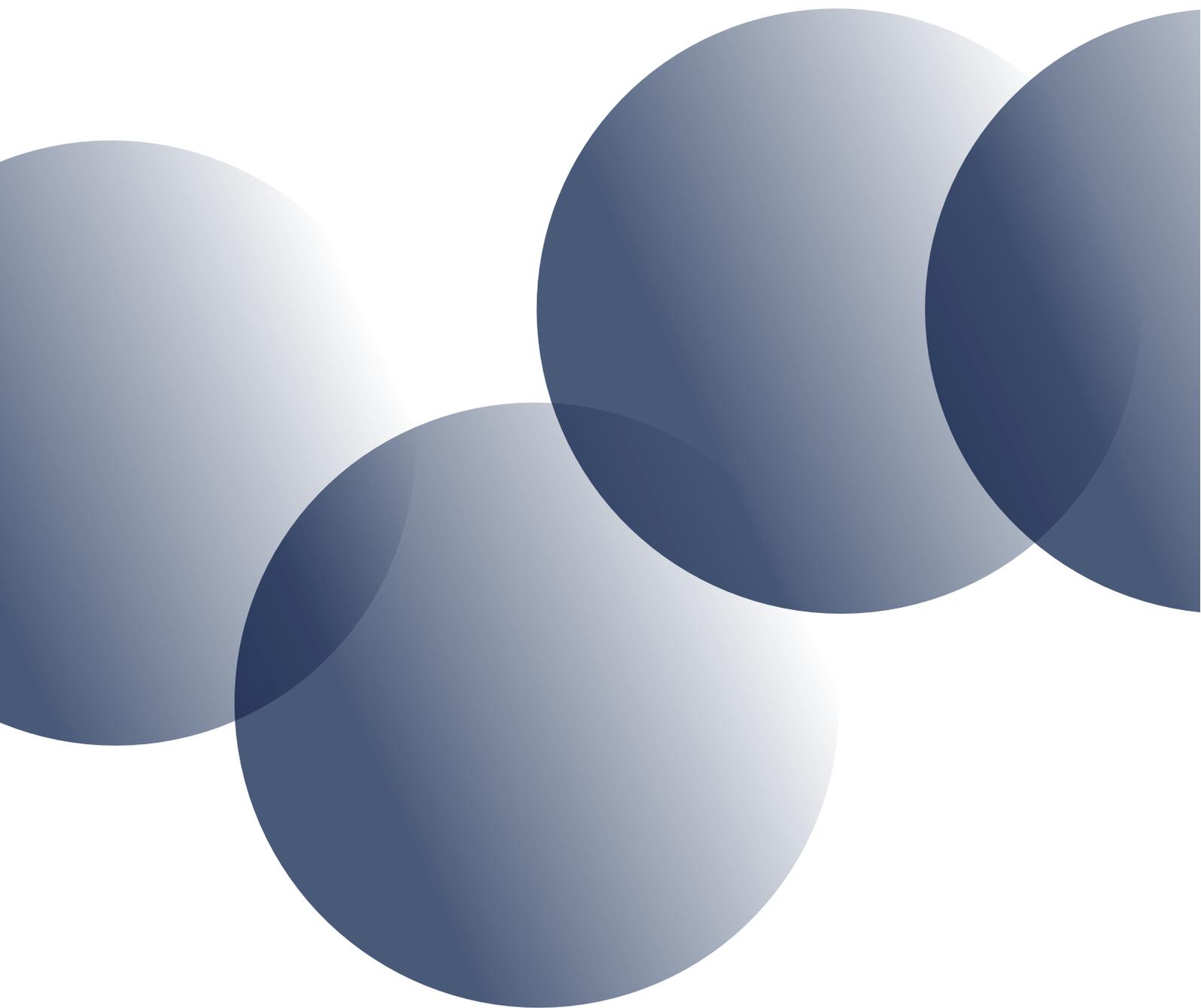
Interessante è poi l'esperienza di *Chikù*, un esempio della capacità di risposta innovativa delle imprese sociali a condizioni di disagio collettivo. Ristorante italo-balcanico, localizzato nel quartiere di Scampia, periferia nord di Napoli, spesso dimenticata e ancor più spesso ricordata per fatti di cronaca nera. Pur consapevoli delle profonde ferite e dell'assenteismo istituzionale che molto spesso caratterizzano le periferie, il lavoro rappresenta un progetto, concreto e fattivo, d'intervento imprenditoriale che prenda avvio dall'individuazione delle minacce presenti nel mercato per cogliere e sfruttare le opportunità in esso latenti.

Infine si presenta un'iniziativa di successo sullo spreco alimentare. A partire dal mese di maggio 2016, si è dato il via ad una iniziativa sperimentale, di ricerca-azione, contro lo spreco alimentare nel territorio del centro storico di Napoli. L'intervento in questione, prende come principale modello un altro importante progetto ideato e coordinato da *Qui Foundation Onlus*, che ha come obiettivo ridurre gli sprechi alimentari e trasformarli in risorse utili a sostenere persone bisognose e famiglie in difficoltà.

Concludendo ringrazio tutti gli autori che hanno contribuito alla redazione di questa seconda pubblicazione così ricca di contenuti e di belle esperienze.

Salvio CAPASSO

Il Terzo Settore: una “economia” al servizio del territorio



COME SARÀ IL WELFARE DEL FUTURO?

di Giancamillo Trani, Vice Direttore Caritas Napoli e referente regionale Area Immigrazione della Delegazione Regionale Caritas della Campania

Nello scorso mese di maggio il Parlamento italiano ha approvato la legge relativa alla riforma del cd. "terzo settore". Da una prima analisi, è possibile affermare che sono state accolte dal legislatore quelle legittime aspirazioni del privato sociale che già avevamo ipotizzato, tempo fa, su queste pagine (cfr. *"Verso un welfare di secondo livello"* n.d.r.). Poiché detta legge, negli anni a venire, andrà ad incidere profondamente sul welfare italiano, prima di prendere in esame le novità che introduce, saranno opportune alcune considerazioni preliminari.

In primo luogo, qualche analisi sul sistema previdenziale. La data fatidica è il 2030: in quell'anno, il sistema pensionistico italiano potrebbe cedere sotto il peso dei *"baby boomers"*. Il periodo sarebbe molto critico fino al 2035, poi – se le casse dell'Inps reggeranno – anno dopo anno la situazione dovrebbe migliorare per stabilizzarsi tra il 2048 ed il 2060. All'Inps ammettono che qualche problema potrebbe esserci fino al 2032, quando il sistema sarà tutto contributivo. Quella del 2030 è una data particolare: è infatti l'anno in cui andranno in pensione i figli del *baby boom* del biennio 1964-65, quando l'Italia nel pieno del "miracolo economico" partorì oltre un milione di bambini. Questi ultimi, al compimento dei 66-67 anni, busseranno alla porta dell'Inps. Un picco di richieste che si tradurrà, inevitabilmente in uno choc, specie se la crescita economica dovesse restare modesta. Il Dipartimento di Demografia dell'Università Bicocca di Milano (Prof. Gian Carlo Blangiardo n.d.r.) ha recentemente rielaborato i dati Istat in uno scenario che presenta un processo d'invecchiamento inarrestabile della società italiana: il rapporto tra la popolazione attiva (20-65 anni) ed i pensionati raddoppierà nel giro di una generazione. La percentuale di pensionati rispetto ai lavoratori passerà dal 37% di oggi al 65% nel 2040, il che significa il raddoppio del carico previdenziale. A parità di condizioni, in pratica, servirebbe raddoppiare la produttività. I 16 milioni di pensionati di oggi aumenteranno fino a 20 milioni in meno di 25 anni. Tra i nuovi pensionati e chi muore, cioè tra chi entra e chi esce dal sistema previdenziale, c'è uno sbilanciamento che oggi è nell'ordine delle 150 mila unità. Nel 2030 salirà a 300 mila e resterà tale fino a circa il 2038.

Sempre l'Istat ha recentemente sancito il calo dei residenti in Italia, cosa che non accadeva da 90 anni. Gli italiani diminuiscono perché i decessi aumentano ad un ritmo sostenuto a fronte del persistente calo delle nascite: il deficit negativo tra nati e morti è stato di 227.390 unità, appena mitigato dal saldo positivo degli immigrati. Siamo sempre più vecchi. Gli under 15 continuano a diminuire. Il bilancio demografico aiuta a smontare, una volta di più, i vaneggiamenti propagandistici sul presunto pericolo di un'invasione straniera imminente o addirittura già avvenuta. Su 60.665.551 persone residenti in Italia, i cittadini stranieri sono l'8,3%, meno che negli altri Stati europei con cui siamo soliti paragonarci.

Meno pensioni, meno servizi, meno assistenza: in buona sostanza, il venir meno del principio della "sussidiarietà verticale" (Regioni, Comuni, Asl, ecc. sono vicini al cittadino) dovrebbe favorire la nascita di una "sussidiarietà orizzontale": la collaborazione tra enti pubblici, privati e terzo settore dovrebbe soddisfare il fabbisogno dei cittadini (principio, a tutt'oggi, assai poco praticato nel nostro ordinamento).

Ma quando si dice terzo settore, a cosa esattamente ci riferiamo? Per terzo settore s'intende l'insieme delle organizzazioni che si collocano tra lo stato ed il mercato, operando come soggetti privati per finalità pubbliche e/o collettive: cooperative sociali, associazioni di promozione sociale, associazioni di volontariato, organizzazioni non governative (Ong), onlus, ecc.

Ed in effetti, a scorrere le cifre di questo fenomeno, come già affermato perfino dal premier

Renzi, più che di “terzo” dovremmo parlare di “primo” settore: 4,8 milioni di volontari, 681 mila dipendenti, 271 mila lavoratori esterni, 6 mila lavoratori temporanei, il no profit conta il 6,4% delle unità economiche attive. Con una grandissima eterogeneità di forme associative - ci sono 68 mila associazioni no profit riconosciute, quasi il triplo non riconosciute, 11 mila cooperative sociali, 6 mila fondazioni - il mondo del no profit rappresenta un motore potente, ma con poche regole, almeno fino all'approvazione della prefata legge.

Legge che, come detto, segnala una netta discontinuità con il più recente passato. Così l'art. 1 definisce il terzo settore: “... il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi. Non fanno parte del Terzo settore le formazioni e le associazioni politiche, i sindacati, le associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche ...”. Enti che, aggiunge l'art. 2, hanno la finalità di rendere effettivi gli artt. 2, 3, 18 e 118 della Costituzione Italiana, ovvero la tutela del diritto di associazione, la valorizzazione delle formazioni sociali liberamente costituite, il riconoscimento dell'iniziativa economica privata e la sussidiarietà effettiva.

L'intera normativa in materia di legislazione sul terzo settore viene semplificata e riordinata: si prevede la stesura di un Codice del Terzo Settore che contenga disposizioni generali applicabili a tutti gli enti, individui le attività di interesse generale svolte dalle organizzazioni del terzo settore e la loro differenziazione tra i diversi tipi di ente, definisca forme e modalità di organizzazione, amministrazione e controllo, preveda il divieto di redistribuzione degli utili, determini le modalità di rendicontazione, verifica, controllo, informazione ispirate alla trasparenza e le modalità di tutela dei lavoratori e della loro partecipazione ai processi decisionali. Il Codice deve inoltre prevedere la definizione del Registro Nazionale del Terzo Settore e le modalità di iscrizione (obbligatoria per numerose categorie di enti) oltre che le forme di partecipazione all'elaborazione delle politiche pubbliche. L'Osservatorio del Volontariato e quello dell'Associazionismi di promozione sociale, lasceranno il posto a un organismo unico denominato Consiglio Nazionale del Terzo Settore.

Viene altresì prevista l'armonizzazione della normativa su volontariato e promozione sociale, nonché la promozione del volontariato anche in collaborazione con il sistema scolastico e la valorizzazione dell'esperienza dei volontari in ambito formativo e lavorativo. E' forse sfuggita a molti l'importanza strategica che il terzo settore ed il privato sociale possono avere nello sviluppo armonico dell'alternanza scuola/lavoro, così come previsto dalla Legge n°107/2015 (meglio conosciuta come *Legge sulla Buona Scuola*). L'Alternanza scuola lavoro, novità qualificante della riforma introdotta dalla prefata legge, comporta che tutti gli studenti italiani delle classi terze, quarte e quinte delle Scuole Secondarie di secondo grado, attraverso apposite convenzioni con le imprese, debbano obbligatoriamente svolgere un percorso didattico co-progettato della durata di almeno 200 ore per i Licei e 400 ore per gli Istituti tecnici e professionali. La legge ha, inoltre, precisato che dette convenzioni possono essere attivate, fra gli altri, anche con enti pubblici e privati, ivi inclusi quelli del terzo settore. I Centri di Servizio per il Volontariato (Csv) potranno essere gestiti non solo dalle organizzazioni di volontariato ma da tutti gli enti del terzo settore (sebbene negli organi di governo la maggioranza deve essere garantita al volontariato) e i servizi saranno erogati a tutti gli enti che si avvalgono di volontari. È inoltre prevista la costituzione di organismi di coordinamento regionali e sovra regionali con funzione di programmazione e controllo dei Csv.

Ovviamente, il nuovo testo di legge va a ridefinire il ruolo dell'impresa sociale. La precedente normativa (D. Lgs. n. 155/06 “*Disciplina dell'impresa sociale*”), dopo un decennio di sostanziale inefficacia (ha prodotto solamente poco più di 700 nuove imprese sociali *n.d.r.*), viene sostituita con una serie di norme che introducono importanti novità che renderanno possibile la coproduzione di beni e servizi tra non profit, pubblica amministrazione ed investitori privati. L'auspicio di chi scrive è che l'attuazione pratica delle nuove norme possa concorrere,

ulteriormente, ad arricchire e qualificare la nuova impresa sociale nella consapevolezza, che quella di cui stiamo scrivendo non è soltanto una modifica ad una legge di settore, ma la messa a regime di un'autentica riforma istituzionale del Paese al pari di quanto si intende fare sul fronte delle istituzioni pubbliche. La definitiva affermazione di questa formula imprenditoriale, infatti, introduce un cuneo negli schemi di regolazione della vita sociale ed economica fin qui monopolizzati da Stato e mercato, generando così un'innovazione per infusione di pratiche che finalmente trovano un'adeguata regolamentazione non solo per l'ambito nazionale, ma anche in chiave europea.

Altra importante novità insita nel nuovo dettato legislativo è l'istituzione del Servizio Civile Universale. Lo scorso anno (2015) le domande di partecipazione al Servizio Civile Nazionale sono state 160 mila a fronte di 35mila posti messi a bando ordinario ed altri 15mila posti messi a disposizione attraverso bandi speciali ed il programma "Garanzia Giovani". Ora, se tutto andrà come il legislatore ha ipotizzato, 100mila giovani l'anno potranno volontariamente decidere di dedicare un periodo della propria esistenza (da 8 a 12 mesi) ad attività di difesa e protezione, non armata e pacifica, della patria, ovvero per tutelare i beni del nostro Paese nei campi dell'istruzione, del sociale, della sanità, dell'ambiente, dell'integrazione, dello sviluppo e della valorizzazione del patrimonio culturale. Parliamo di esperienze che, sovente, danno una svolta alla vita dei ragazzi, aiutandoli a sviluppare competenze e capacità o ad orientarli verso settori a cui, altrimenti, non avrebbero mai pensato. Particolarmente rilevante se pensiamo all'importanza che il servizio civile volontario può avere per i cd. *Neet*, ovvero quei giovani che non studiano e non lavorano. Un altro aspetto innovativo è la possibilità di trascorrere almeno due mesi in una regione diversa o un altro Stato europeo: una possibilità in più per accrescere il confronto oppure sviluppare competenze linguistiche. Ma anche per porre le basi per un servizio civile europeo, che aiuti a costruire un'Europa più inclusiva e solidale.

Infine, la nuova legge prevede anche fiscalità di vantaggio e sostegno economico. La precedente normativa sull'impresa sociale in Italia, se da un lato ha saputo innovare dall'altra – come detto – è stata un mezzo fallimento perché l'esperienza empirica ne ha certificato l'inefficacia. Il mancato decollo non è stato dovuto, esclusivamente, al vincolo di non redistribuzione degli utili quanto, piuttosto, all'esigenza di un ripensamento organico del dettato normativo. Nella nuova legge viene prevista la semplificazione della normativa fiscale e l'istituzione di misure di supporto come alcuni strumenti di finanza sociale, l'agevolazione delle donazioni, la costituzione di un fondo presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Viene però richiesta maggiore trasparenza alle organizzazioni del terzo settore. Si prevede l'istituzione di una fondazione di diritto privato denominata "Italia Sociale" con lo scopo di sostenere, mediante l'apporto di risorse finanziarie e di competenze gestionali, la realizzazione e lo sviluppo di interventi innovativi da parte di enti di terzo settore caratterizzati dalla produzione di beni e servizi con elevato impatto sociale e occupazionale. C'è anche la proposta di riordinare le diverse forme di fiscalità di vantaggio a favore degli enti del terzo settore, potenziando – ad esempio – il "5XMille". S'intende, inoltre, introdurre la sperimentazione d'un voucher universale per i servizi alla persona ed alla famiglia e concedere in convenzione, alle organizzazioni del terzo settore, l'uso di immobili pubblici inutilizzati.

LE RISORSE UMANE NELLE IMPRESE HUMAN INTENSIVE

di Annalisa Turchini e Michele Cuppone Ricercatori ISFOL – Struttura Inclusione Sociale

Alla fine dell'800 un industriale illuminato a capo di un'importante impresa manifatturiera del Nord Italia¹, aveva adibito alcuni spazi dell'azienda all'ascolto della musica e alla lettura di poesie, volendo condividere con i propri dipendenti anche la bellezza delle arti. Tanta sapiente e nobile attenzione verso le risorse umane ha trovato poco seguito nella storia imprenditoriale italiana, anche se è possibile rintracciare alcuni episodici casi analoghi.

Sebbene lo scorso secolo sia stato, in gran parte, dominato da modelli di organizzazione del lavoro di tipo gerarchico fondati sul controllo e sulla *leadership* verticale², si registrano esperienze improntate al rispetto e al coinvolgimento attivo dei propri dipendenti. Alcune imprese italiane del dopoguerra praticavano, infatti, il capitalismo *friendly*³ in cui veniva posto al centro dell'impresa il fattore umano in una logica che tendeva a far prevalere la "persona" rispetto al concetto tayloristico di "individuo"⁴.

Secondo tale approccio, tanto maggiore è la condivisione della *mission* aziendale con il lavoratore tanto più forte sarà il suo attaccamento all'impresa. Quanto più la persona si sente parte dell'organizzazione, tanto più si adopererà per essa. Per favorire questo processo di identificazione ideale l'impresa deve, però, dimostrare di essere vicina al proprio personale attraverso pratiche di valorizzazione delle capacità e garantendo un clima aziendale positivo e incentivante.⁵

Ai giorni nostri le politiche di gestione delle risorse umane vivono una fase di forte dissonanza. Se a livello teorico prevalgono modelli relazionali che puntano a un sistema di produzione (di beni o servizi) aperto e dinamico, capace di dare respiro a risorse e relazioni umane come elemento strategico per l'impresa⁶, nella pratica, spesso, le politiche aziendali di sviluppo del personale tendono a imporre pratiche di cattiva flessibilità⁷.

I lavoratori, in alcuni casi, vivono una condizione di estraneità sia rispetto al sistema produttivo nel suo complesso che all'organismo in cui operano⁸. Essi subiscono passivamente le scelte in materia di flessibilità del lavoro, condizione che alimenta il senso di distacco e lontananza dall'impresa.

Tale situazione interessa le imprese cosiddette *capital intensive* ma ancor più quelle *human (o labour) intensive* in cui il fattore umano ha un ruolo fondamentale nella produzione di beni e servizi e dove quindi le problematiche che riguardano il personale hanno un impatto maggiore con effetti negativi sull'impresa.

Esiste una tipologia di imprese che posseggono una natura indiscutibilmente *human intensive*: le organizzazioni non profit (ONP). Esse sono imprese che non hanno finalità di profitto e qualora lo conseguano sono obbligate a reinvestirlo in scopi organizzativi⁹.

Le ONP perseguono obiettivi di solidarietà e interesse generale che, per essere il più possibile

1 L'industria è il Lanificio Trombetta, cfr. Massarente, A., Ronchetta, C. (a cura di), *Ecomusei e paesaggi: esperienze, progetti e ricerche per la cultura materiale*, Milano, Lybra Immagine, 2004.

2 Solari L., and Zanon A., *La quasi fine della gerarchia. Organizzazioni come vantaggio competitivo nella new economy*. Vol. 53. FrancoAngeli, 2001.

3 Gallino L., *L'Impresa Responsabile. Un'Intervista su Adriano Olivetti*, Torino, Edizioni di Comunità, 2001.

4 Friedman M., *Capitalism & Freedom*, Chicago-Londra, University of Chicago Press, 1962.

5 Schwartz, M. S., Archie B. C., *Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field*, Business & Society 2007.

6 Perrini F., Tencati A., *Guest Editorial, Finanza Marketing e Produzione*, 2007, vol. 25, n. 3.

7 Accornero, A., *Il lavoro dalla rigidità alla flessibilità. E poi?*, in *Sociologia del Lavoro*, 2005, n. 100.

8 Gallino L., *Il costo umano della flessibilità*, Roma-Bari, Laterza, 2001.

9 Musella M., D'Acunto S., *Economia politica del non profit*, Torino, 2000.

incisivi, devono necessariamente essere condivisi dal proprio personale¹⁰. In tal senso è dunque importante che le ONP sviluppino nel personale senso di appartenenza e adesione alla *mission*. Il modello organizzativo adottato nelle ONP è, quindi, altamente partecipativo e, in alcuni casi, si spinge a coinvolgere attivamente nel processo decisionale il personale, che viene a condividere così anche i rischi d'impresa¹¹. Anche quando ciò non avviene, la componente fiduciaria resta in ogni caso fondamentale per puntare alla fusione tra i valori organizzativi e quelli individuali la cui sintesi, idealmente, dovrebbe essere data dall'attività lavorativa svolta dal personale dentro l'impresa¹².

Il legame speciale che si stabilisce tra risorse umane e conseguimento della *mission*, nelle ONP è di frequente oggetto di studio. Il presente intervento si concentra sull'analisi delle risorse umane che operano in una particolare tipologia giuridica di istituzioni non profit, le Fondazioni, caratterizzate dall'obbligo di mettere a disposizione il proprio patrimonio esclusivamente per il raggiungimento dei fini sociali stabiliti. L'approfondimento riguarda il personale impegnato nell'erogazione di servizi sociali¹³ – rivolti a particolari categorie di persone in difficoltà: anziani, disabili, minori etc – e mira a evidenziare punti di forza e di debolezza di uno speciale segmento di risorse umane, le professioni sociali¹⁴, caratterizzate dal possesso di specifiche competenze tecniche.

Nei servizi sociali esse hanno un ruolo di primo piano nella gestione del rapporto con gli utenti con un elevato grado di autonomia. Tale condizione si riscontra difficilmente in altre imprese profit come anche in altre ONP impegnate in settori diversi dai servizi sociali.

È in tale contesto si aprono alcune questioni problematiche. Come sono disciplinate le professioni sociali in Italia? Come l'impresa valorizza le risorse professionali sociali? E quali sono punti di forza e di debolezza delle organizzazioni *human intensive*?

Si è tentato di rispondere ai quesiti elencati attraverso i risultati di un'indagine realizzata da ISFOL, Istituto per lo Sviluppo e la Formazione dei Lavoratori, su un campione di Fondazioni che operano nei servizi sociali.

Ruolo delle risorse umane nei servizi sociali

Nei servizi sociali la componente *human* è così centrale da necessitare una regolamentazione all'interno di un quadro di riferimento professionale dove si assiste a:

una proliferazione indiscriminata di nomenclature delle professioni sociali a carattere locale;

un'estrema difformità dei percorsi formativi degli operatori;

una frammentaria articolazione degli inquadramenti contrattuali.

Ad esempio gli educatori professionali possono avere un titolo d'istruzione media superiore, o universitario (da due facoltà, Medicina o Scienze dell'educazione), o possono aver conseguito corsi di secondo livello organizzati a livello regionale. Inoltre si rilevano inquadramenti contrattuali che vanno dal CCNL delle Cooperative a quello della Sanità privata, a quello degli Enti Locali¹⁵. Nonostante le Regioni siano intervenute normativamente con l'intento di sanare

10 Giorio A.C., *Quale ecosistema per lo sviluppo dell'economia sociale in Europa. Indicazioni di policy dalla Strategia di Roma 2014*, in Osservatorio Isfol, 2014, 3-4.

11 Salani M.P., *La cooperazione come best practice di RSI*, in AA.VV., *L'orientamento responsabile*, Camera di Commercio di Pescara, 2007.

12 Turchini A., Spitilli F., *Il welfare che cambia: il non profit nell'erogazione dei servizi sociali*, ISFOL, I Libri del Fondo Sociale, 2015.

13 I servizi sociali, stabiliti dalla L. 328/2000, sono il complesso di servizi e interventi volti a fornire risposte a problemi di cura, assistenza e aiuto alle famiglie e alle persone con disagio quali: anziani, disabili, bambini, soggetti con dipendenze, immigrati, ecc. Nei servizi sociali sono comprese tutte le attività e i servizi atti a superare le condizioni di bisogno.

14 Le figure professionali del sociale a cui si fa riferimento sono: sociologo; psicologo; assistente sociale; educatore professionale; addetto all'infanzia con funzioni educative; tecnico della mediazione sociale; operatore inserimento lavorativo; mediatore culturale; operatore socio-sanitario; operatore prima infanzia (addetto comunità infantili); assistente socio-sanitario; assistente domiciliare; assistente familiare (badante).

15 Barban D. (a cura di), *Indagine sull'educatore professionale laureato. Ruolo nei servizi sociali e sanitari del Friuli*

tali differenze, la filiera professionale del sociale si presenta ancora altamente disorganica e il processo di ricomposizione delle diverse professioni in un quadro unitario è ancora inattuato.

Nell'indagine ISFOL sulle Fondazioni, le professioni sociali sono state rilevate adottando la classificazione con il più alto grado di analiticità e diffusione: è la Classificazione delle Professioni (CP2011), messa a punto da ISTAT, istituto nazionale di statistica, in collaborazione con ISFOL. Nella CP2011 le professioni sono organizzate secondo un ordine gerarchico a partire da Grandi gruppi fino alle singole Unità Professionali e, per ciascun livello classificatorio, una descrizione traccia i contenuti e le caratteristiche generali delle attività lavorative¹⁶. In tale classificazione le professioni sociali risultano articolate come segue: sociologi, assistenti sociali specializzati, psicologi, educatori professionali, assistenti sociali, tecnici del reinserimento e dell'integrazione sociale, addetti all'assistenza personale, professioni qualificate nei servizi sociali.

Nelle Fondazioni il 43,6% delle risorse umane è costituito da personale ausiliario (cuochi, giardinieri, ausiliari dell'assistenza etc), il 7,1% da personale amministrativo e il 5% sono dirigenti e manager. La consistente presenza di personale ausiliario è spiegata dalle esigenze di assistenza agli utenti e di manutenzione delle strutture di accoglienza. Le Fondazioni, infatti, erogano in prevalenza servizi residenziali destinati a utenti con gravi problemi fisici o mentali. Viceversa, la contenuta presenza di figure di presidio a carattere dirigenziale rappresenta uno dei nodi problematici del comparto.

Le professioni sociali sono circa 14mila unità, con un'incidenza sul totale degli addetti del 44,3%. L'aggregato più consistente di tale sottoinsieme è rappresentato dalle professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali, equivalenti ai cosiddetti operatori socio-sanitari (OSS)¹⁷, che rappresentano più della metà degli addetti (55,9%) delle Fondazioni (fig. 1). Esse risultano essere tra le poche figure professionali normate a livello nazionale per effetto di un accordo che ne ha definito puntualmente i percorsi formativi¹⁸.

La considerevole presenza di OSS è spiegata dalle necessità proprie ai servizi residenziali che, rivolgendosi a persone non autosufficienti, richiedono professionalità che coprano anche l'ambito sanitario. Profilo di competenza, quest'ultimo, tipico della figura degli OSS.

Gli addetti all'assistenza personale rappresentano il 28,5%. In questa classe ricadono più professioni sociali tra cui le principali sono gli assistenti familiari e quelli domiciliari. L'assenza di forme di regolamentazione volte a codificare in modo univoco questo gruppo di professioni, determina un alto livello di diversificazione territoriale dei contenuti professionali. Gli assistenti personali sono una figura *border line* situata in una zona grigia dove la componente sanitaria della professione è più marginale mentre, a causa della stretta relazione con l'utente, possono prevalere gli aspetti personalistici.

Gli educatori professionali si attestano al 9,9% e sono figure di rilievo nazionale che hanno in genere compiti di animazione e sostegno alle attività socio-educative. Il loro ruolo è in gran parte rivolto a target di minori, persone con problemi di dipendenza e disabili.

Le restanti professioni sociali raccolgono percentuali residuali. I sociologi (0,5%) non trovano un utilizzo apprezzabile nei servizi sociali, nonostante appartengano all'area delle professioni

Venezia Giulia, ANEP Sezione Friuli Venezia Giulia, 2012, http://www.anep.it/anep/allegati/Indagine_ANEP_FVG_Barban_30_08.pdf.

16 A ogni Grande gruppo corrispondono più Gruppi. I Gruppi sono suddivisi in Classi di professioni, composte a loro volta da più Categorie. A ogni Categoria corrispondono delle Unità Professionali contenenti le voci professionali (singole denominazioni di professioni). La CP2011 fornisce uno strumento per ricondurre tutte le professioni esistenti nel mercato del lavoro all'interno di un numero limitato di raggruppamenti professionali, da utilizzare per comunicare, diffondere e scambiare dati statistici e amministrativi sulle professioni, comparabili a livello internazionale anche se tale strumento non deve essere inteso come momento di regolamentazione delle professioni. La CP 2011 è frutto di un aggiornamento della precedente versione (CP2001) e di adattamento alle novità introdotte dalla International Standard Classification of Occupations – Isco08.

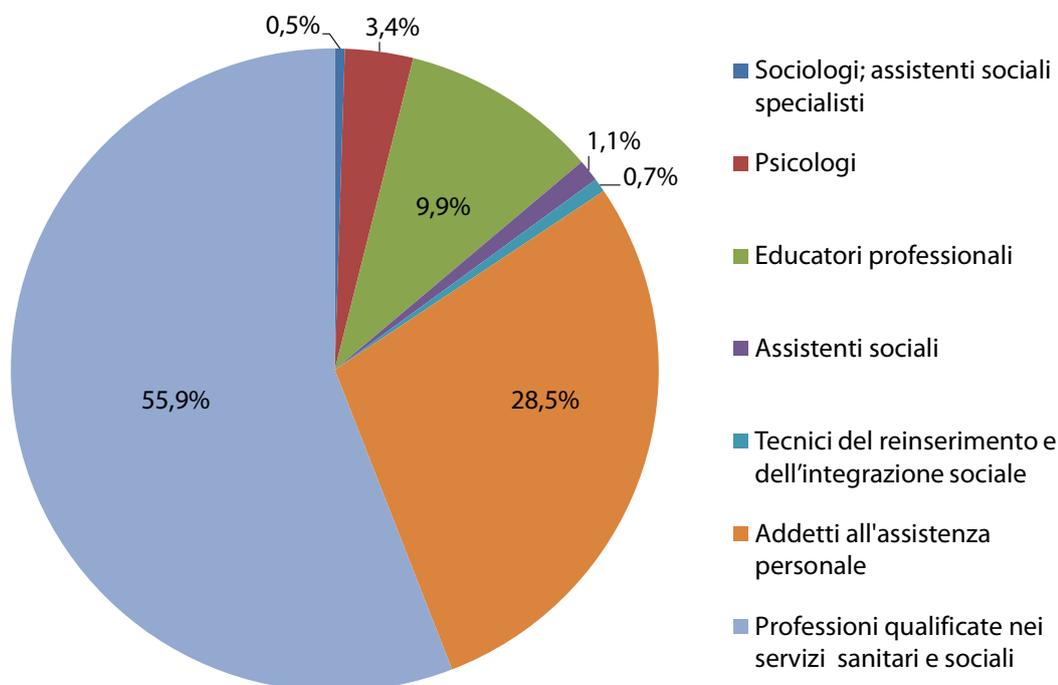
17 Gli operatori socio-sanitari svolgono funzioni di supporto all'attività assistenziale, volte prevalentemente alla cura igienico-sanitaria della persona.

18 Provvedimento della Conferenza Stato-Regioni del 22 febbraio 2001 - Accordo tra il Ministero della Sanità, il Ministero della Solidarietà sociale e le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, per l'individuazione della figura e del relativo profilo professionale dell' Operatore Socio Sanitario e per la definizione dell'ordinamento didattico dei corsi di formazione (pubblicato in G.U. 19 aprile 2001, n. 91).

sociali codificate¹⁹ e siano in possesso di un alto profilo di competenza.

I tecnici del reinserimento dell'integrazione sociale rappresentano lo 0,7%. Appartengono a questa categoria professionale profili come il mediatore culturale e l'educatore professionale sociale²⁰. Attività proprie di tali professioni, come la rimozione delle difficoltà di inserimento sociale e lavorativo di adulti e minori, o la mediazione culturale destinata a un'utenza di immigrati, pur presentando un livello elevato di complessità tecnico-operativa, trovano scarsa applicazione nelle Fondazioni.

Figura 1. Le professioni sociali nelle Fondazioni. Valori %



Fonte: dati ISFOL 2014

In sintesi, l'azione delle Fondazioni nei servizi sociali è caratterizzata dal ricorso a un *mix* di risorse umane con competenze tecniche di livello medio e da una consistente presenza di personale scarsamente qualificato (cosiddetti "bassi profili") la cui regia è affidata a un numero limitato di figure di coordinamento. Generalmente laddove l'intensità della componente *human* è elevata e si unisce a una prevalenza di bassi profili, vi sono anche processi di produzione scarsamente innovativi²¹. Tutto ciò avviene in un contesto di regolamentazione professionale poco strutturato, dove la maggior parte delle figure professionali è indefinita sia per quanto attiene i percorsi di qualifica che per ciò che riguarda i compiti e le mansioni da realizzare.

Una risposta alle esigenze di sistematizzazione delle professioni sociali

La programmazione dei Fondi Strutturali 2014-2020 ha dato nuovo impulso alla normalizzazione a livello nazionale del sistema Regionale di qualificazioni. È stata così emanata una legge *ad hoc* (Decreto legislativo n. 13 del 2013)²² che fissa le regole generali

19 I sociologi dispongono di una denominazione condivisa, un percorso di studi omogeneo e un inquadramento in un contratto collettivo nazionale.

20 L'educatore professionale sociale differisce dall'educatore professionale per il diverso percorso di studi, che passa per facoltà diverse da scienze dell'educazione quando proprio non è nemmeno di tipo universitario.

21 Franchi M., *Mobili alla meta: i giovani tra università e lavoro*, Roma, Donzelli Editore, 2005.

22 Decreto Legislativo 16 gennaio 2013, n. 13: Definizione delle norme generali e dei livelli essenziali delle prestazioni per l'individuazione e validazione degli apprendimenti non formali e informali e degli standard minimi di servizio del sistema nazionale di certificazione delle competenze, a norma dell'articolo 4, commi 58 e 68, della legge 28 giugno 2012, n. 92 (pubblicato in GU n. 39 del 15 febbraio 2013).

per riconoscere percorsi formativi e *skills* entro un sistema nazionale di certificazione delle competenze. Il provvedimento mira al riordino del "sistema di qualificazione" del nostro Paese, regolamentando qualificazioni già presenti nel sistema e altre non ancora definite in modo univoco e chiaro²³, e a tal proposito istituisce il Repertorio Nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali. L'obiettivo è garantire il riconoscimento, la trasparenza e la spendibilità degli apprendimenti attraverso la definizione degli standard minimi del sistema di certificazione delle competenze, in chiave nazionale ma anche europea.

Per la messa a punto del Repertorio sono state dispiegate importanti risorse sia sul piano della concertazione sia su quello tecnico-operativo. E così, da un lato, Regioni e Ministeri competenti hanno messo a confronto i propri Repertori delle Professioni. Sotto il profilo tecnico-operativo è stata allestita una banca dati dei Repertori delle qualifiche utilizzate nei principali canali di offerta formativa²⁴. Il Repertorio delle qualifiche è stato costruito partendo dalla definizione di 24 Aree (o Settori) suddivise in 80 processi (specifici processi di lavoro) a loro articolati in 700 singole Aree di Attività (ADA). Il raccordo con la classificazione CP2011 è avvenuto proprio al quest'ultimo livello.

Infine, le professioni sociali del Repertorio coincidono sostanzialmente con le voci elementari delle Unità Professionali (quinto digit) della CP2011. Tali voci vanno intese come "esempi di professioni", accomunate da analoghe caratteristiche (conoscenze, *skills*, attitudini, attività generalizzate, condizioni di lavoro, stili di lavoro, valori per la professione). Le singole voci elementari, in generale e nel caso delle professioni sociali, permettono di intercettare in modo più agevole le professionalità concretamente operanti nei servizi e negli interventi sociali locali, rappresentando una concreta chiave di lettura e d'interpretazione per le ricerche sulle forze-lavoro in ambito sociale.

Valorizzazione delle risorse umane nelle ONP: formazione e partecipazione

La motivazione delle risorse umane nelle ONP raramente viene sostenuta attraverso incentivi di natura economica, in ragione della scarsità delle risorse finanziarie che, a sua volta, discende dalla crisi del sistema di welfare italiano²⁵. Piuttosto, gli incentivi hanno, quasi sempre, un carattere immateriale e si concretizzano nei corsi di formazione e nel coinvolgimento attivo del personale nei processi decisionali dell'impresa.

Rispetto all'aumento di competenze professionali, la formazione occupa un ruolo di primo piano. La tabella (tab. 1) evidenzia come e quanto le Fondazioni investano sulla formazione, soprattutto su quella continua (47,1%) dedicata proprio a sviluppare le competenze del personale interno all'impresa, seguita dal 28,3% di altra formazione. Mentre la formazione specialistica, indirizzata in particolare alle professioni sociali, si attesta sul 14,3% e solo l'11,6% viene destinata ai corsi di base per coloro che iniziano il loro percorso di attività dentro le ONP. Quest'ultima modalità formativa è destinata, in particolare, ai volontari (42,5%), personale che deve costruire un proprio percorso di competenze in campo sociale.

I dati dimostrano che le ONP fanno ampio utilizzo della formazione come strumento per lo sviluppo di tutte le risorse umane impiegate nell'impresa, siano esse dipendenti o volontarie. I benefici delle attività formative non si registrano soltanto a livello di miglioramento motivazionale del personale, ma rappresentano una politica di sviluppo e incremento della qualità dei servizi dell'impresa.

23 Mazzarella R., *Verso il Repertorio unico nazionale delle qualificazioni e delle competenze*, 2013.

24 La Banca Dati (OPERA Banca Dati delle Qualificazioni e delle Competenze) è stata messa a punto da ISFOL in collaborazione con Tecnostruttura e con tutte le Regioni e PA.

25 Fazzi L., *Terzo settore e nuovo welfare in Italia*. F. Angeli, 2013.

Tabella 1. Partecipazione degli addetti, retribuiti e non, ad attività formative per tipologia di corsi. Valori %

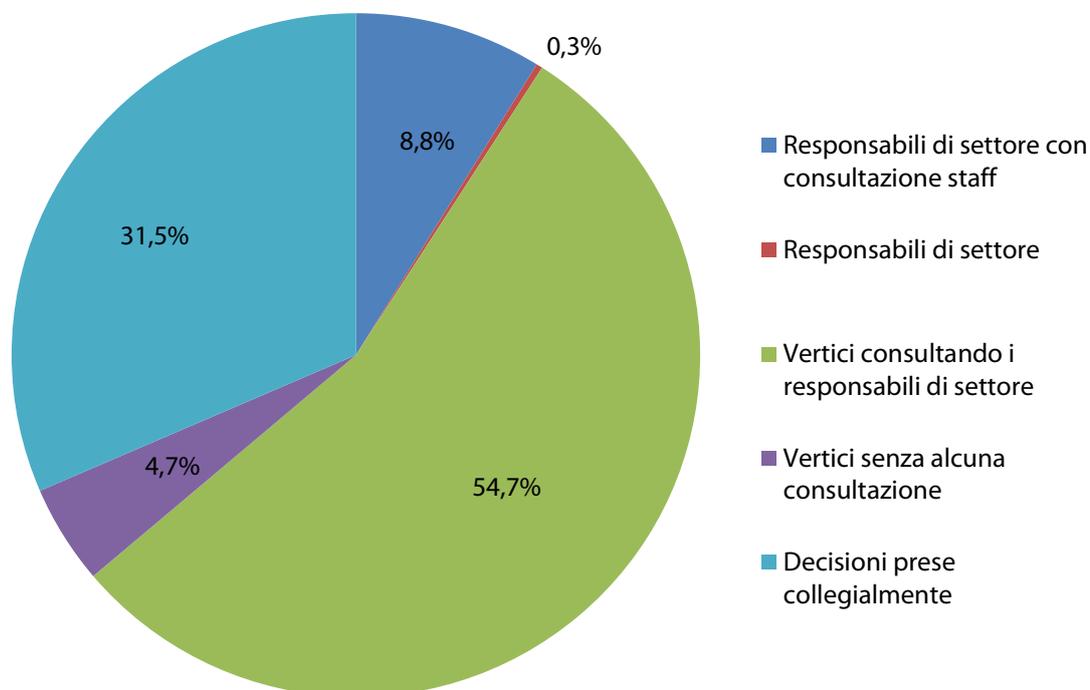
Tipologia di attività formativa	Addetti		
	Retribuiti	Non retribuiti	Totale
Formazione in ingresso	9	43	12
Formazione continua	48	36	47
Formazione specialistica per le figure professionali del sociale	14	10	14
Altra tipologia di formazione	30	11	28
Totale	100	100	100

Fonte: dati ISFOL 2014

Per quanto attiene invece alla partecipazione del personale ai processi decisionali dell'impresa, la maggior parte delle Fondazioni opera con metodi di tipo verticistico: il 54,7% di esse lascia ai vertici il potere di decidere con la preliminare consultazione dei quadri intermedi (fig. 1). In quasi un'impresa su tre (31,5%) sono, invece, in vigore pratiche decisionali partecipative. Nell'8,8% dei casi, il processo decisionale è di tipo tecnico, ed è affidato ai responsabili di settore con la preventiva consultazione del proprio staff. Soltanto nel 4,7% dei casi, infine, si adottano modalità decisionali che non prevedono alcuna consultazione.

Nonostante le Fondazioni adottino in parte pratiche di partecipazione attiva delle risorse umane, prevale il modello verticistico e gerarchico. In sintesi, se le Fondazioni mirano a valorizzare le risorse umane attraverso la formazione, tendono tuttavia a escluderle dal processo decisionale, al contrario di quanto avviene nel resto delle ONP²⁶.

Figura 2. Principale decisore. Valori %



Fonte: dati ISFOL 2014

Punti di forza e punti di debolezza della gestione delle risorse umane nelle ONP

Nelle ONP in generale, e in particolare in quelle che svolgono servizi sociali, la componente umana è cruciale per il raggiungimento degli obiettivi d'impresa, anche per il discreto grado

²⁶ Turchini A., Spillilli F., *Il welfare che cambia: il non profit nell'erogazione dei servizi sociali*, ISFOL, 2015.

di autonomia di cui il personale gode nel gestire la relazione con l'utente. Si pensi ad alcuni servizi sociali come i servizi domiciliari²⁷, dove la competenza professionale, l'esperienza, le conoscenze e il livello di soddisfazione lavorativa degli operatori sociali diventano fattori decisivi per determinare la qualità del servizio.

Come già visto, un livello così elevato di responsabilità è accompagnato da una forte disomogeneità dei percorsi professionali e da uno scarso riconoscimento dell'identità professionale di alcune figure.

Sul fronte della regolamentazione dei percorsi e dei processi di certificazione delle professioni sociali si sta tentando di uniformare i livelli di qualità delle prestazioni entro standard a livello nazionale, sebbene il cammino da percorrere sia ancora lungo.

Sul versante, invece, di una chiara identificazione delle figure professionali, restano aperti ancora alcuni problemi.

L'esercizio di ogni professione sociale dovrebbe muovere dall'assunto di fondo che sia "il servizio a definire il professionista e non il contrario"²⁸. Soltanto così l'utente è al riparo da personalismi, ancorché virtuosi. Anche a seguito del completamento del processo di standardizzazione delle qualificazioni professionali, il contesto dei servizi sociali nel quale operano le professionalità presenta, a sua volta, criticità.

I servizi sociali sono declinati in termini più generici dal Nomenclatore dei Servizi e degli Interventi Sociali che è la principale classificazione in uso oggi in Italia, nato per superare una precedente situazione piuttosto frammentata. Questa classificazione tuttavia non scende nella descrizione delle specifiche attività che devono essere fornite agli utenti all'interno di ognuno dei singoli servizi sociali.

La fornitura dei servizi sociali risulta, infatti, carente di una oggettiva e rigorosa descrizione dei processi di lavoro attraverso cui organizzare le diverse prestazioni. La codifica dei processi potrebbe essere una soluzione convincente e utile per professionalizzare ulteriormente i servizi mettendoli al riparo da elementi di soggettività che qualora abbiano tratti negativi, possono dare luogo a dannosi personalismi.

La definizione di un livello essenziale di servizio sociale renderebbe il contenuto dei servizi sociali più chiaro e trasparente per gli utenti, semplificando e migliorando i percorsi di accesso. Se il livello essenziale venisse, infine, declinato fino alla definizione dei singoli processi di lavoro, a trarne vantaggio sarebbero anche i modelli di gestione delle risorse umane che ne guadagnerebbero in termini di stabilità e replicabilità.

Torniamo in conclusione alle domande iniziali su come le ONP si muovono nel campo della gestione delle risorse umane. Sul piano della regolamentazione dei percorsi di qualifica professionale come in quello della definizione di standard minimi di servizio, come visto, la strada da percorrere è ancora molta. Certamente la fine del cammino sarà contrassegnata da un netto miglioramento dell'identità professionale degli operatori sociali come pure da un aumento di fruibilità dei servizi da parte dell'utenza.

Nel frattempo le criticità evidenziate restano racchiuse dentro il perimetro d'azione delle ONP, con rilevanti ed evidenti differenze in termini di politiche delle risorse umane.

Le Fondazioni, in particolare, si posizionano su un segmento di servizio poco dinamico, i servizi residenziali, rispetto al quale adottano pratiche motivazionali che puntano, perlopiù, sulla formazione, mentre si sottraggono a modelli di gestione partecipativa.

Questo quadro porterebbe a presupporre che il modello di gestione del personale delle Fondazioni sia poco propenso a sviluppare "attaccamento" da parte degli addetti. In tal modo, è possibile che si enfatizzino i margini di discrezionalità e variabilità della prestazioni di servizio favoriti, anche, dalla scarsa presenza di figure dirigenziali.

27 I servizi domiciliari sono svolti da operatori sociali presso l'abitazione dei pazienti ed hanno lo scopo di favorire lo svolgimento delle attività quotidiane di cura quando i livelli di autonomia della persona sono ridotti.

28 Ceruzzi F., Toniolo P. (a cura di), *Professioni Sociali. Quale futuro in Italia e nel Veneto*, Treviso, Edizioni Fondazione Ispirazione, 2007.

IL PESO DEL TERZO SETTORE NEL CONTESTO ITALIANO

di Lorenzo Bandera e Franca Maino, Laboratorio "Percorsi di secondo welfare"
presso il Centro Luigi Einaudi di Torino

Valutare dimensioni, valore ed importanza del cosiddetto terzo settore italiano non è cosa facile: sotto quest'etichetta – un termine già di per sé discutibile e controverso su cui si potrebbe aprire un'ampia discussione, che rimandiamo però ad altra occasione – si collocano infatti una vastissima gamma di realtà e organizzazioni la cui misurazione e valutazione risulta tutt'altro che semplice.

Accanto a soggetti più grandi e definiti – come le fondazioni, i gruppi cooperativi, le mutue o le associazioni attive a livello nazionale ed internazionale –, che pubblicano periodicamente notizie e dati sul proprio operato, infatti, ci sono decine di migliaia di piccole (e piccolissime) organizzazioni che operano a livello locale, spesso in maniera informale e in aree di bisogno limitate, su cui si faticano a raccogliere dati aggregati. Un problema, da un lato, che è legato senza dubbio alla complessità e all'articolazione del settore, che rendono difficili monitoraggi che siano completi ed aggiornati, ma anche all'incapacità – se non addirittura alla riottosità – di molte realtà nel fornire ragguagli periodici sulle proprie attività.

Fatte queste doverose premesse, e senza la pretesa di descrivere a 360° un mondo che muta giorno dopo giorno nella composizione, nei numeri e negli obiettivi, di seguito proveremo comunque a offrire alcuni dati, numeri e informazioni che possono aiutare a farsi un'idea di quanto conti il terzo settore all'interno del nostro Paese.

Il Censimento Istat

L'analisi seguente ruota intorno al Censimento Istat dell'industria, dei servizi e delle istituzioni non profit (2013) che, pur presentando dati "vecchi" di cinque anni – confrontati tra l'altro con numeri che risalgono addirittura a tre lustri orsono – può offrirci diversi spunti di riflessione sull'evoluzione seguita dal terzo settore italiano che, presumibilmente, è proseguita anche in tempi più recenti. Il primo dato significativo è che nel 2011 le organizzazioni non profit attive in Italia risultavano 301.191, il 28% in più rispetto al 2001, anno dell'ultima rilevazione censuaria sul settore. Una crescita imponente, soprattutto se confrontata con l'aumento molto più ridotto registrato nel campo delle imprese (+8,4%) e la contestuale diminuzione delle istituzioni pubbliche (-21,8%).

Risorse umane

Il settore non profit può contare sul contributo lavorativo di 4,7 milioni di volontari, 681 mila dipendenti, 270 mila lavoratori esterni, 5 mila lavoratori temporanei. Vanno inoltre prese in considerazione altre tipologie di risorse umane che, a vario titolo, prestano la loro attività nelle istituzioni rilevate dal censimento. Si tratta di 19 mila lavoratori comandati/distaccati, 40 mila religiosi e 19 mila giovani del servizio civile.

Rispetto alle rilevazioni censuarie precedenti, il personale dipendente del settore non profit è aumentato del 39,4%. La parte più "imprenditoriale" del settore, quella relativa alle istituzioni con addetti, ha registrato un aumento più contenuto ma ampiamente positivo (+9,5%), soprattutto se confrontato con l'andamento nello stesso periodo all'interno del sistema delle imprese (+4,5%).

I volontari che operano nelle istituzioni non profit italiane sono nel complesso più giovani che anziani: 950 mila hanno infatti meno di 29 anni (pari al 20%, di cui il 4% ha meno di 18 anni) a fronte di 704 mila volontari over 64 (14,8%). La restante parte è composta per il 43,2% da persone tra i 30 e i 54 anni e per il 22% da persone tra i 55 e i 64 anni.

Settore di attività

Come mostrano i dati della tabella 1, il 69,4% delle istituzioni non profit svolge un'attività economica di natura *non market* - in cui cioè i ricavi provenienti dalla vendita di beni e servizi non coprono il 50 per cento dei costi sostenuti nel processo produttivo - rispetto al 30,6 per cento di istituzioni *market*.

Un elemento che permette di caratterizzare meglio l'attività delle istituzioni non profit è costituito dalla tipologia dei destinatari e dei servizi prodotti, in base alla quale è possibile distinguere fra istituzioni mutualistiche – orientate cioè agli interessi e ai bisogni dei soli soci – e istituzioni di pubblica utilità (o solidaristiche) – le cui attività sono dirette al benessere della collettività in generale, o comunque di un insieme più ampio della eventuale compagine sociale dell'organizzazione. Le istituzioni non profit rilevate in Italia nel 2011 nel 61,8% svolgono attività di pubblica utilità, mentre nel restante 38,2% svolgono attività mutualistica.

Tabella 1. Istituzioni non profit per tipo di attività economica, orientamento, fonte di finanziamento prevalente e settore di attività prevalente

Settori di attività prevalente	Istituzioni non profit	Tipo di attività economica		Orientamento		Fonte di finanziamento prevalente	
		Market	Non market	Mutualistico	di pubblica utilità	Pubblica	Privata
Valori assoluti							
Cultura, sport e recreazione	195.841	52.826	143.015	92.533	103.308	19.433	176.408
Istruzione e ricerca	15.519	6.335	9.184	2.681	12.838	3.481	12.038
Sanità	10.969	5.547	5.422	803	10.166	3.964	7.005
Assistenza sociale e protezione civile	25.044	10.917	14.127	2.358	22.686	8.212	16.832
Ambiente	6.293	1.853	4.440	1.579	4.714	1.455	4.838
Sviluppo economico e coesione sociale	7.458	4.323	3.135	1.577	5.881	2.232	5.226
Tutela dei diritti e attività politica	6.822	1.032	5.790	2.018	4.804	774	6.048
Filantropia e promoz. del volontariato	4.847	968	3.879	128	4.719	646	4.201
Cooperazione e solidarietà internaz.	3.565	944	2.621	-	3.565	352	3.213
Religione	6.782	833	5.949	1.073	5.709	307	6.475
Rel. sindacali e rappr. di interessi	16.414	5.957	10.457	9.328	7.086	779	15.635
Altre attività	1.637	597	1.040	1.075	562	125	1.512
Totale	301.191	92.132	209.059	115.153	186.038	41.760	259.431
Composizioni percentuali							
Cultura, sport e recreazione	100	27,0	73,0	47,2	52,8	9,9	90,1
Istruzione e ricerca	100	40,8	59,2	17,3	82,7	22,4	77,6
Sanità	100	50,6	49,4	7,3	92,7	36,1	63,9
Assistenza sociale e protezione civile	100	43,6	56,4	9,4	90,6	32,8	67,2
Ambiente	100	29,4	70,6	25,1	74,9	23,1	76,9
Sviluppo economico e coesione sociale	100	58,0	42,0	21,1	78,9	29,9	70,1
Tutela dei diritti e attività politica	100	15,1	84,9	29,6	70,4	11,3	88,7
Filantropia e promoz. del volontariato	100	20,0	80,8	2,6	97,4	13,3	86,7
Cooperazione e solidarietà internaz.	100	26,5	73,5	-	100,0	9,9	90,1
Religione	100	12,3	87,8	15,8	84,2	4,5	95,5
Relazioni sindacali e rappr. di interessi	100	36,3	63,7	56,8	43,2	4,7	95,3
Altre attività	100	36,5	63,5	65,7	34,3	7,6	92,4
Totale	100	30,6	69,4	38,2	61,8	13,9	86,1

Fonte: Istat (2013)

Queste caratteristiche sono importanti anche per capire il settore di attività prevalente delle

diverse organizzazioni. Le attività *market* sono presenti soprattutto nell'ambito dello sviluppo economico e coesione sociale (58,0%) e della sanità (50,6%). L'orientamento mutualistico risulta invece prevalente nell'ambito delle relazioni sindacali e rappresentanza di interessi (56,8 %). L'orientamento di pubblica utilità raccoglie il 100% delle istituzioni operanti nel settore della cooperazione e solidarietà internazionale e risulta particolarmente diffusi nei settori della filantropia e promozione del volontariato (97,4%), della sanità (92,7%), dell'assistenza sociale e protezione civile (90,6%).

Servizi erogati

I servizi più diffusi sono quelli relativi al settore della cultura, sport e ricreazione, nel quale è presente la quota più elevata di istituzioni non profit. In particolare si tratta di servizi rivolti all'organizzazione di eventi sportivi (indicata dal 23,7% delle istituzioni), di corsi per la pratica sportiva (20%) e di eventi, feste, sagre e altre manifestazioni (indicata dal 19,7% delle istituzioni). Inoltre risultano relativamente più presenti una serie di servizi trasversali ai settori di attività, tra cui i più ricorrenti sono l'organizzazione di seminari, convegni, conferenze (indicata dal 15,8% delle Istituzioni) e le campagne di informazione e sensibilizzazione (13,2%).

Nell'ambito del settore Istruzione e ricerca i servizi maggiormente offerti riguardano le scuole dell'infanzia e la formazione e aggiornamento professionale (rispettivamente 35,5% e 28,2% delle unità del settore).

Le istituzioni attive nel settore della sanità erogano prevalentemente servizi relativi alla donazione di sangue, organi, tessuti e midollo e al soccorso e trasporto sanitario (rispettivamente 33,6% e 19% delle unità attive nel settore).

A caratterizzare il settore dell'Assistenza sociale e protezione civile in termini di servizi offerti sono gli interventi per l'integrazione sociale dei soggetti deboli o a rischio (27,5% del totale delle unità attive nel settore) e il sostegno socio-educativo (indicato nel 24,2% dei casi).

L'inserimento lavorativo in impresa o cooperativa rappresenta il servizio maggiormente erogato dalle istituzioni del settore Sviluppo economico e coesione sociale (49,3% del totale).

Le unità attive nella Tutela dei diritti e attività politica attuano per il 39,1% interventi volti alla salvaguardia dei diritti, mentre il 24,5% eroga servizi di informazione e consulenza.

Il servizio maggiormente indicato dalle istituzioni impegnate nella Filantropia e promozione del volontariato è il finanziamento di progetti (17,5% sul totale di settore).

Nella Cooperazione e solidarietà internazionale sono il 50,8% le istituzioni impegnate in interventi relativi a progetti di cooperazione allo sviluppo, il 49,2% quelle dedicate al sostegno e adozione a distanza.

Le istituzioni impegnate nelle Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi si occupano prevalentemente di rappresentanza sindacale (52,4%) e della tutela degli interessi di categorie professionali (34,1% del totale settoriale).

Entrate...

Il totale delle entrate di bilancio delle istituzioni non profit risultano pari a 64 miliardi di euro, mentre le uscite totali ammontano a 57 miliardi. Per l'86,1% delle istituzioni non profit la fonte di finanziamento principale è di provenienza privata, mentre nel 13,9% dei casi è prevalentemente pubblica.

Le istituzioni attive in maniera prevalente nella Sanità, nell'Assistenza sociale e protezione civile e nello Sviluppo economico e coesione sociale utilizzano maggiormente fonti di finanziamento di origine pubblica (rispettivamente 36,1%, 32,8% e 29,9%). Il ricorso ad introiti di fonte privata è più diffuso tra le istituzioni che operano nei settori della Religione (95,5%), delle Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi (95,3%), della Cooperazione e solidarietà internazionale, della Cultura sport e ricreazione (entrambe 90,1%), della Tutela dei diritti e attività politica, della Filantropia e promozione del volontariato (rispettivamente 88,7% e 86,7%).

La composizione interna delle entrate mette in luce che le fonti di origine privata rappresentano il 65% mentre quelle di origine pubblica, complessivamente considerate, il 35%. In particolare, la maggiore incidenza sul totale delle entrate è data dai proventi derivanti da contratti e/o convenzioni con istituzioni pubbliche (29%) e dai contributi annui degli aderenti (26%), seguono i proventi della vendita di beni e servizi (19,0%). Contributi, offerte, donazioni e lasciti testamentari incidono per il 7%, la stessa percentuale registrata per i proventi di origine finanziaria e patrimoniale e per le altre entrate di fonte privata. La quota più contenuta è costituita dalle entrate derivanti da sussidi e contributi a titolo gratuito da parte di istituzioni pubbliche (5%).

...e uscite

La maggior parte delle spese delle istituzioni non profit è destinata all'acquisto di beni e servizi (38%) e alla retribuzione del personale dipendente (31%). Meno rilevanti risultano i sussidi, contributi ed erogazioni a terzi (12%), gli altri oneri/spese (8%), gli oneri/spese derivanti dalla gestione finanziaria e patrimoniale (4%), gli oneri/spese (3%), gli oneri tributari/imposte e tasse, i rimborsi spese per i volontari (2%).

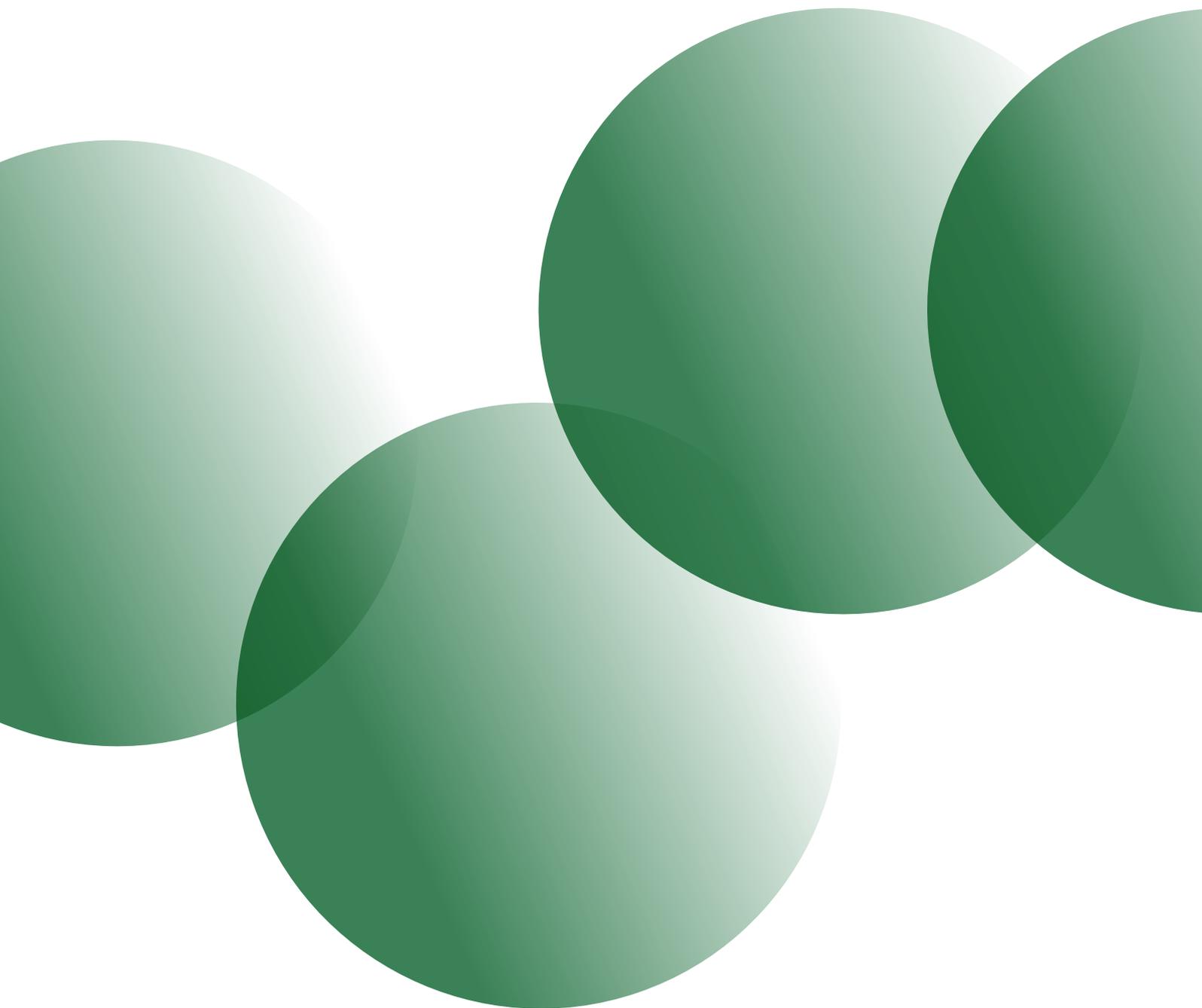
Riguardo al settore di attività prevalente, la Sanità e l'Assistenza sociale e protezione civile presentano la quota più elevata di costi per i dipendenti (rispettivamente 45,8% e 45,6%), seguono l'Istruzione e ricerca (41,6%), le Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi (31%) e lo Sviluppo economico e coesione sociale (30,2%), tutti settori nei quali l'incidenza di questa voce di spesa è in linea con il valore medio nazionale (30,5%).

Nei settori della Filantropia e promozione del volontariato e nelle Altre attività il peso relativo della voce oneri/spese derivanti dalla gestione finanziaria e patrimoniale è superiore rispetto a quello degli altri settori (31,2% e 26,5%). Per la Cooperazione e solidarietà internazionale spicca il valore relativo a sussidi, contributi ed erogazione a terzi (52,7%), mentre per il settore della Religione l'incidenza più alta si rileva per la voce di spesa oneri tributari/imposte e tasse (4,2%).

Riferimenti

Fonte: ISTAT (2013), *9° Censimento dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit*.

Ruolo, Funzioni e Strumenti della finanza, delle politiche d'investimento e di inserimento sociale



IL WELFARE AZIENDALE: NUOVE OPPORTUNITÀ PER I LAVORATORI E LE IMPRESE

di Franca Maino e Giulia Mallone, Università degli Studi di Milano e Laboratorio "Percorsi di secondo welfare", Centro Einaudi di Torino

Introduzione: lo scenario che cambia

I cambiamenti demografici e delle strutture familiari hanno messo in discussione le "capacità di welfare" delle famiglie, il principale ammortizzatore sociale italiano. L'allungamento dell'aspettativa di vita media ha implicazioni, oltre che sui bisogni assistenziali, sulla distribuzione degli oneri di cura: combinato al prolungamento dell'età delle donne primipare, contribuisce all'incremento di quella generazione "sandwich" schiacciata contemporaneamente tra la cura dei figli e dei genitori anziani e non autosufficienti. Un problema che in Italia - senza adeguati strumenti di *caregiving* familiari per bambini e anziani - è destinato a peggiorare ulteriormente i livelli di occupazione femminile già ampiamente inferiori alla media europea (pari nel 2014 al 46,8% a fronte di una media UE-28 del 59,6%, come riportato dal Database Eurostat). Parallelamente alla crescita e all'aumento della complessità dei bisogni sociali, si è assistito al taglio delle risorse per farvi fronte soprattutto a danno degli enti locali, che negli ultimi anni - a causa della pesante contrazione dei trasferimenti statali - hanno assunto un'importanza sempre maggiore nell'erogazione dei servizi di welfare.

Per "conciliare" il contenimento della spesa pubblica e la sostenibilità del sistema di welfare statale con la tutela dei nuovi rischi che derivano dall'invecchiamento della popolazione, dalla maggiore flessibilità del mercato del lavoro e dall'aumento delle spese sanitarie, una possibile soluzione è costituita dall'emergere di un "secondo welfare" che racchiude tutte le iniziative non solo di protezione ma anche di promozione e investimento sociale in grado di favorire un reale rinnovamento del modello di welfare attraverso il coinvolgimento di attori economici e sociali quali imprese, sindacati, enti bilaterali, fondi previdenziali, casse professionali, fondazioni, assicurazioni, il terzo settore e gli enti locali (cfr. Maino e Ferrera 2013 e 2015; Maino 2015). Tra gli attori del secondo welfare spiccano certamente le aziende e i sindacati: soggetti in grado di implementare politiche di welfare aziendale capaci di accrescere il benessere dei lavoratori e, in un numero crescente di casi, dei territori in cui hanno sede e delle loro comunità. (cfr. Maino e Mallone 2016)¹.

Il welfare aziendale: i protagonisti e le prestazioni

I piani di welfare aziendale sono costituiti dai benefit e servizi forniti dall'azienda e dai sindacati ai dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa in numerosi ambiti: dal sostegno al reddito familiare e alla genitorialità alla tutela della salute, fino a misure per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale (Mallone 2013, 2015). I pacchetti di welfare aziendale includono generalmente quattro aree di intervento: la previdenza complementare, la sanità integrativa, le misure per la famiglia, e i programmi di formazione e *life-long learning*. Alle prime due, più "consolidate" all'interno dei piani retributivi, si sono aggiunti più di recente prestazioni e servizi di conciliazione vita-lavoro finalizzati al miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata di tutti i lavoratori attraverso una varietà di misure che vanno dal sostegno economico all'aiuto nel disbrigo delle incombenze quotidiane. Un ambito che in Italia riguarda

¹ Un esempio di azienda legata al territorio e attenta alla comunità locale è la tessile Lardini, brand italiano di alta moda che opera in provincia di Ancona. Tra le numerose iniziative implementate a livello locale, l'azienda finanzia d'accordo con l'amministrazione comunale per l'accesso all'asilo nido comunale: i dipendenti hanno 20 posti riservati ai loro figli e ricevono un contributo aziendale per la quota di iscrizione (Santoni 2016).

però ancora in particolare le lavoratrici donne, divise tra lavoro e compiti di cura dei figli e/o dei genitori anziani, e spesso costrette a riconsiderare le proprie prospettive lavorative e di carriera – fino a rinunciare al posto di lavoro - a causa della mancanza di un'offerta adeguata di servizi dedicati a bambini e anziani².

Superato il modello tradizionale di "paternalismo industriale" diffuso nella fase di crescita economica e di espansione del welfare state degli anni Cinquanta e Sessanta, le imprese in Italia³ stanno ora sperimentando modelli di welfare aziendale e/o contrattuale meno discrezionali, più condivisi con i lavoratori e attenti alle mutate esigenze della forza lavoro, spesso integrati nella strategia aziendale per migliorare le prestazioni lavorative. Se per l'azienda si tratta di una strategia lungimirante di investimento sul proprio capitale umano interno, i rappresentanti dei lavoratori possono invece contribuire alla definizione dei benefit e alla supervisione circa la corretta erogazione, nonché assicurarne la continuità nel tempo attraverso l'inclusione negli accordi aziendali (Maino e Mallone 2016). Soprattutto quando l'inserimento di strumenti di welfare si configura come un *trade-off* con la retribuzione - ad esempio nei casi in cui l'azienda decida l'introduzione di un benefit per "compensare" la mancata possibilità di aumenti salariali o per mitigare l'effetto di una riorganizzazione aziendale oppure proponga la conversione in welfare di parte del salario variabile - il ruolo dei rappresentanti sindacali risulta cruciale sia per monitorare il processo sia per certificarne la legittimità agli occhi dei lavoratori una volta raggiunto un accordo con la parte datoriale. Le relazioni industriali giocano dunque un ruolo fondamentale nello sviluppo del welfare aziendale: soprattutto a livello decentrato grazie ad accordi aziendali e inter-aziendali, ma anche attraverso le posizioni e le "linee guida" in materia di contrattazione di secondo livello espresse da associazioni datoriali e sindacali a livello nazionale.

Tra i protagonisti del welfare in azienda c'è però anche lo Stato, che ne favorisce lo sviluppo attraverso la definizione di agevolazioni fiscali per la fornitura di beni e servizi da parte delle imprese ai propri dipendenti. Tra i fattori principali che spingono all'introduzione di piani di welfare per i dipendenti, le aziende menzionano proprio la possibilità di sfruttare gli sgravi fiscali previsti negli articoli 51 e 100 del TUIR, tanto che la normativa fiscale è stata nel corso del 2016 aggiornata per ridefinire la lista dei beni e servizi ammessi, i limiti di deducibilità, e soprattutto per chiarire l'ambiguità circa il requisito della volontarietà che di fatto ha in passato limitato l'introduzione del welfare nella contrattazione decentrata (Maino e Mallone 2015).

La Legge di Stabilità 2016: le novità in materia di welfare aziendale

La Legge di Stabilità per l'anno 2016, in vigore dal primo gennaio, ha definito la nuova disciplina del premio di risultato e ha introdotto importanti novità in tema di welfare aziendale, particolarmente attraverso l'introduzione di nuovi servizi defiscalizzati e di incentivi allo sviluppo della contrattazione di secondo livello. Il 25 marzo è stato firmato dai Ministri del Lavoro e delle Politiche Sociali e dell'Economia e delle Finanze il decreto attuativo previsto dalla legge, mentre lo scorso 15 giugno è stata pubblicata la Circolare esplicativa dell'Agenzia delle Entrate volta a chiarire i limiti e i dettagli operativi della normativa. Due sono le principali linee di intervento su cui è intervenuta la Legge di Stabilità: la disciplina del premio di produttività e la modifica dell'art. 51 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR).

La nuova disciplina del premio di risultato. Uno degli elementi di novità del provvedimento è la volontà del Governo di promuovere la diffusione del welfare aziendale anche attraverso la conversione di tutto o di una parte del premio di produttività in welfare, valorizzando al contempo la contrattazione in materia di welfare. La legge reintroduce la detassazione

2 Significativa nell'ambito delle azioni a sostegno della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro è l'esperienza di una piccola impresa vicentina, lo Studio Dentistico Balestro. L'impresa, tutta al femminile, ha attuato due progetti di welfare aziendale: l'adozione di un orario di lavoro family friendly e il sostegno economico alla maternità (Marchi 2016).

3 Tra le esperienze più significative è senza dubbio da citare l'azienda Luxottica che, con il recente ampliamento del suo sistema di welfare aziendale attraverso l'offerta del "Bonus vita" e l'avvio dei primi percorsi del "Patto generazionale", si conferma una delle best practice del panorama italiano (Bandera 2016).

del premio di produttività, prevista per la prima volta nel 2008 e mantenuta - seppure con caratteristiche diverse - di anno in anno fino al 2015⁴, e per la prima volta promuove il welfare aziendale nell'ambito dell'erogazione della parte variabile del salario legata alla produttività favorendo fiscalmente i servizi di welfare rispetto all'equivalente in denaro. Se il premio di produttività mantiene una imposta sostitutiva del 10%, lo stesso erogato in welfare è soggetto alle agevolazioni fiscali già previste dall'articolo 51 del TUIR e non concorre dunque alla formazione del reddito del dipendente. Entrambe le opzioni sono subordinate al rispetto dei limiti di 2.000 euro di importo - aumentabile fino a 2.500 euro per le aziende che introducono sistemi di coinvolgimento diretto dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro - e 50.000 euro di reddito, e ogni lavoratore ha la facoltà di scegliere come ricevere l'importo del premio.

Per accedere al premio fiscalmente agevolato, i contratti aziendali devono prevedere criteri di misurazione e verifica degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione. Questi possono consistere in un aumento della produzione o nel risparmio dei fattori produttivi, ma anche nel miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi anche attraverso l'introduzione di **strumenti di flessibilità di tempo e di luogo della prestazione lavorativa** e innovazioni organizzative. I criteri di misurazione della produttività possono riguardare la riorganizzazione dell'orario di lavoro non straordinario ma anche il ricorso al "lavoro agile". Il passaggio che include lo *smart working* - da molti considerato la nuova frontiera della conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro⁵ - richiama il Disegno di legge collegato alla Legge di Stabilità 2016 approvato in Consiglio dei Ministri nel gennaio 2016⁶.

La modifica dell'art. 51 del TUIR. Secondo punto centrale della Legge di Stabilità è la riforma dell'art. 51, che si applica non solo ai servizi erogati in sostituzione totale o parziale del premio di risultato, ma a tutti i benefit di welfare aziendale offerti ai lavoratori. Il testo dell'articolo è stato modificato con tre finalità principali: superare il limite della volontarietà che escludeva la possibilità di inserire alcuni servizi di welfare nella contrattazione aziendale; aggiornare il paniere dei servizi da includere nei piani di welfare; favorire lo sviluppo di strumenti che facilitino la diffusione del welfare anche tra le PMI. In primo luogo è stato eliminato il requisito della volontarietà che escludeva i sindacati dalla possibilità di concordare le misure di welfare riconducibili all'articolo 100 del TUIR (opere e servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto). Attraverso una nuova formulazione della *lettera f* del comma 2 dell'art. 51, aziende e sindacati possono concordare interventi a favore dei dipendenti richiamando le finalità elencate nell'art. 100 senza incorrere nel vincolo della volontarietà previsto da quest'ultimo. La norma segna un cambiamento epocale dell'idea di welfare: da "dono" di stampo paternalistico il welfare diventa parte costitutiva del rapporto di lavoro e meritevole di condivisione paritetica tra le parti (Maino e Mallone 2016). La nuova formulazione dell'articolo 51 - "volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale" - introduce un ulteriore vantaggio per la contrattazione. I medesimi benefit previsti dall'articolo 100 e deducibili dal reddito di impresa nel limite del 5 per 1.000 del costo del lavoro, sono oggi - se inseriti in un contratto aziendale - interamente deducibili per l'impresa senza il limite previsto per l'iniziativa unilaterale.

La revisione della *lettera f-bis* del comma 2 dell'articolo 51 amplia il novero dei servizi per l'infanzia soggetti ad agevolazioni fiscali e contributive, aggiorna il testo per includere campi estivi, invernali e ludoteche, e mantiene la possibilità di erogare borse di studio. In questo modo il legislatore supera il precedente divieto di intervenire a sostegno delle spese per la scuola materna e per i servizi integrativi come mensa scolastica, pre e post-scuola, trasporto e altre iniziative legate alla frequenza scolastica come le gite, che potranno da ora in poi essere rimborsati dall'azienda⁷. L'introduzione della nuova *lettera f-ter* riconosce le sfide connesse all'invecchiamento demografico: i servizi di cura per i familiari anziani, compresi dunque quelli domiciliari, sono finalmente considerati strumenti di conciliazione vita-lavoro al pari delle

4 Si veda Leonardi (2015).

5 Tra i contributi più recenti sullo smart working si rimanda a Barazzetta (2015).

6 Per il Disegno di legge sullo smart working si rimanda al link: http://www.governo.it/sites/governo.it/files/testo_16.pdf.

7 La Circolare dell'Agenzia delle Entrate ha chiarito che tra i servizi agevolati sono da ricomprendere anche il rimborso delle spese di baby-sitting.

politiche per la cura dei figli. Infine, il nuovo *comma 3-bis* prevede che l'erogazione dei beni e delle prestazioni previsti dai commi 2 e 3 dell'art. 51 possa avvenire anche mediante *voucher* in formato cartaceo ed elettronico, nel tentativo di rendere l'offerta di servizi ai dipendenti sostenibile anche per aziende prive di una ampia struttura organizzativa interna. Anche in questo caso, il decreto attuativo ha chiarito modalità di erogazione e limiti di utilizzo dei titoli di credito, mantenendo però invariata la possibilità delle aziende di fornire *ticket restaurant* e *voucher* corrispondenti al valore dei cosiddetti *fringe benefits*, che possono dunque essere ancora cumulativamente indicati in un unico documento di legittimazione⁸.

Venendo alle criticità del nuovo sistema, il premio di risultato convertito in welfare conviene a lavoratori e datori di lavoro, ma consente ai secondi di risparmiare più dei primi proprio grazie al mancato pagamento dei contributi previdenziali a carico dell'azienda (cfr. Di Turi 2016). Il Governo ha infatti introdotto la fiscalità agevolata al 10% ma non ha confermato la decontribuzione prevista per i "vecchi" premi fino al 2014 attraverso un fondo *ad hoc* per il finanziamento degli sgravi contributivi sui premi di risultato. In ultima analisi, se il premio erogato in welfare consente un risparmio per l'azienda e maggiore potere d'acquisto per il lavoratore, quest'ultimo si troverà ad affrontare le conseguenze al momento del pensionamento. Per questo è necessario disporre di accurate stime attuariali (cfr. Crescentini e Tafaro 2016), nonché rendere i termini dello "scambio" tra impresa e lavoratori chiari e condivisi tra tutte le parti coinvolte.

Il dopo Stabilità: nuova linfa alle relazioni industriali?

Il welfare aziendale può oggi essere oggetto senza limitazioni della negoziazione tra impresa e sindacato, può beneficiare di un elenco più ampio di possibili interventi – erogabili anche attraverso *voucher* – e può essere legittimamente inserito all'interno della disciplina del premio di produttività. Rimangono tuttavia ancora da sciogliere alcuni nodi cruciali per la corretta applicazione e il buon funzionamento delle novità previste dalla Legge di Stabilità, particolarmente per quanto riguarda gli incrementi di produttività e il monitoraggio dei contratti.

L'incognita principale è costituita però dal ruolo che le parti sapranno ricoprire in questa nuova fase del premio di risultato, e dalla qualità delle relazioni che il nuovo sistema sarà in grado di produrre. A questo proposito, il 14 luglio 2016, Confindustria e le segreterie nazionali di CGIL, CISL e UIL hanno sottoscritto un accordo per favorire la diffusione degli strumenti previsti dalla Legge di Stabilità 2016 in tema di welfare e produttività (Mallone 2016b). L'intesa ha come finalità principali quella di facilitare alle PMI la fruizione dei benefici fiscali derivanti alla nuova disciplina del premio, e di agire da "propulsore" per il livello territoriale nella diffusione della contrattazione di secondo livello. In aggiunta ai contenuti innovativi in tema di incremento della produttività e diffusione del welfare, l'accordo costituisce un momento significativo nei rapporti tra sindacati e imprese: il premio di risultato e il delicato tema della performance aziendale tornano sul tavolo delle parti, con modalità e strumenti nuovi. Questi tracciano un legame sempre più stretto tra welfare e produttività e richiedono l'implementazione di nuove strategie *win-win*.

Welfare aziendale e servizi alla persona: criticità e prospettive

Sono ormai numerose le indagini che mostrano come il welfare aziendale costituisca per le imprese che lo introducono una strategia di motivazione del personale e di miglioramento del clima aziendale capace di portare risultati in termini di ridotto assenteismo, maggiore produttività, generale miglioramento del clima interno e delle relazioni sindacali, nonché un reale aiuto alle persone - che si sentono più serene e valorizzate - e alle loro famiglie. La vera forza del welfare aziendale risiede però nelle sue potenzialità di fornire nuove risposte a quei bisogni sociali emergenti sui territori e ancora privi di tutela o tutelati in modo inadeguato. In questo senso la sfida per il futuro consiste nel dare la possibilità anche alle piccole e medie

⁸ Sul punto si rimanda all'intervista al fiscalista Diego Paciello (cfr. Mallone 2016a).

imprese – che costituiscono la stragrande maggioranza delle aziende italiane - di offrire soluzioni di welfare ai propri dipendenti. Lo sviluppo del welfare aziendale, grazie all'offerta di misure strutturate per rispondere a rischi e bisogni che il welfare pubblico non riesce a fronteggiare, può portare indubbi benefici a chi lavora all'interno dell'azienda - specialmente alle donne, ad oggi ancora le principali fornitrici di cura e assistenza a minori ed anziani - e avere effetti indiretti sulla comunità e il territorio. In un'ottica sistemica, esso può contribuire all'alleggerimento della pressione sul bilancio pubblico, al rafforzamento dei legami tra imprese e territori che le ospitano, e alla promozione di una nuova economia mista dei servizi alla persona che potrebbe a sua volta generare effetti positivi sulla crescita economica e sull'occupazione, in particolare quella femminile. Il welfare aziendale potrà però costituire un "tassello" nel nuovo *welfare mix* solo se riuscirà ad "allargare" le tutele, scongiurando il rischio di creare una ulteriore frammentazione dei diritti tra imprese di diverse dimensioni, tra categorie di lavoratori, tra territori e tra chi è già tutelato e chi non lo è adeguatamente o non lo è affatto.

Riferimenti bibliografici

Bandera, L. (2016), *Patto Generazionale e Bonus Vita: Luxottica allarga (ancora) il proprio welfare*, in www.secondowelfare.it 16 luglio 2016 (download: <http://secondowelfare.it/privati/aziende/patto-generazionale-e-bonus-vita-luxottica-allarga-ancora-il-proprio-welfare.html>).

Barazzetta, E. (2015), *Smart working per la conciliazione vita-lavoro*, in F. Maino e G. Mallone (a cura di), *Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare*, I quaderni di Sviluppo&Organizzazione, n. 21, Milano, ESTE, pp. 79-91.

Di Turi, N. (2016), *Il premio di risultato diventa welfare*, in "La nuvola del lavoro – Corriere della Sera", 2 aprile 2016 (download: <http://nuvola.corriere.it/2016/04/02/il-premio-di-risultato-diventa-welfare/>).

Leonardi, M. (2015), *L'arma del welfare per la contrattazione aziendale*, in "Lavoce.info", 10 novembre 2015 (download: <http://www.lavoce.info/archives/38224/larma-del-welfare-per-la-contrattazione-aziendale/>).

Maino, F. (2015), *Secondo welfare e territorio: risorse, prestazioni, attori, reti*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2015, pp. 16-42.

Maino, F. e Ferrera, M. (2013), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.

Maino, F. e Ferrera, M. (2015), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.

Maino, F. e Mallone, G. (2015), *La nuova disciplina del welfare aziendale nella Legge di stabilità 2016*, in "Persone&Conoscenze", n. 108, novembre/dicembre 2015, pp. 32-35.

Maino, F. e Mallone, G. (2016), *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazioni in atto e prospettive di sviluppo*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Milano, Wolters Kluwer-IPSOA.

Mallone, G. (2013), *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, pp. 49-81.

Mallone, G. (2015), *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Il Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, pp. 43-68.

Mallone, G. (2016a), *Welfare e produttività: finalmente il decreto attuativo*, in www.secondowelfare.it, 4 aprile 2016 (download: <http://www.secondowelfare.it/aziende/-welfare-e-produttivita-finalmente-il-decreto-attuativo.html>).

Mallone, G. (2016b), *Welfare e premio di risultato: siglato l'accordo territoriale per le PMI*, in www.secondowelfare.it, 21 luglio 2016 (download: <http://secondowelfare.it/welfare-contrattuale/welfare-e-premio-di-risultato-laccordo-territoriale-per-le-pmi.html>).

Marchi, S. (2016), *Maternità e lavoro: il caso dello Studio Dentistico Balestro*, 16 maggio 2016, in www.secondowelfare.it, 21 luglio 2016 (download: <http://secondowelfare.it/privati/aziende/maternita-e-lavoro-il-caso-dello-studio-dentistico-balestro.html>).

Santoni, V. (2016), *Il welfare aziendale di Lardini: dalle ferie solidali alla responsabilità sociale*, in www.secondowelfare.it, 20 giugno 2016 (download: <http://secondowelfare.it/privati/aziende/il-welfare-aziendale-in-lardini-srl.html>).

Tafaro, T. e Crescentini, L. (2016), *Premio di produttività per il welfare: quale impatto sul futuro sociale dei lavoratori*, in www.secondowelfare.it, 23 maggio 2016 (download: <http://www.secondowelfare.it/aziende/premio-di-produttivita-per-il-welfare-quale-impatto-sul-futuro-sociale-dei-lavoratori.html>).

L'EVOLUZIONE DEI BISOGNI SOCIALI: IL WELFARE AZIENDALE ED IL *SENTIMENT* DEI GIOVANI IMPRENDITORI

di Autilia Cozzolino, ricercatrice ufficio Economia delle Imprese e del Territorio -SRM

L'evoluzione dei costumi e i profondi cambiamenti della realtà sociale, economica e culturale stanno interessando anche il nostro paese modificandone il bisogno di welfare per l'emersione di nuovi rischi e nuovi bisogni di sicurezza sociale che tali trasformazioni comportano.

L'Italia ha un livello di speranza di vita tra i più elevati in Europa e la longevità continua ad aumentare. In particolare aumenta la speranza di vita alla nascita maschile e femminile, aumenta l'età media della popolazione. Tuttavia se l'allungamento della vita continua a progredire non si può dire lo stesso per la qualità della sopravvivenza. Il rilevante carico assistenziale che queste patologie comportano sulle famiglie e sui servizi socio-sanitari si può rivelare di difficile sostenibilità sociale ed economica. Dal 2004 ad oggi si rileva infatti una riduzione dell'occupazione, con maggior difficoltà per le fasce più deboli, come quelle giovanili e femminili.

Tale situazione si riflette negativamente sulla qualità della vita, non solo dei malati ma anche dei loro familiari. Cresce l'incidenza della povertà relativa (su 100 famiglie residenti) e cresce l'indice di dipendenza ovvero il carico della popolazione residente in età non attiva (da 0 a 14 anni e da 65 anni e oltre) sulla popolazione in età lavorativa (da 15 a 64 anni). Valori superiori al 50 per cento indicano una situazione di squilibrio generazionale, in Italia si raggiungono i 55,5 p.p.

Tabella 1. Alcuni indicatori sulla popolazione e sull'occupazione

	2004	Oggi
Speranza di vita alla nascita – maschi (n.medio di anni)	77,9	80,1
Speranza di vita alla nascita – femmine (n.medio di anni)	83,6	84,7
Età media della popolazione	42,3	44,6
Tasso di occupazione	57,6	56,3
Tasso di disoccupazione giovanile	17,5	29,9
Tasso di disoccupazione femminile	10,5	12,8
Neet*	19,6	25,7
Indice di dipendenza	50,1	55,5
Incidenza della povertà relativa (su 100 famiglie residenti)**	11,7	12,6

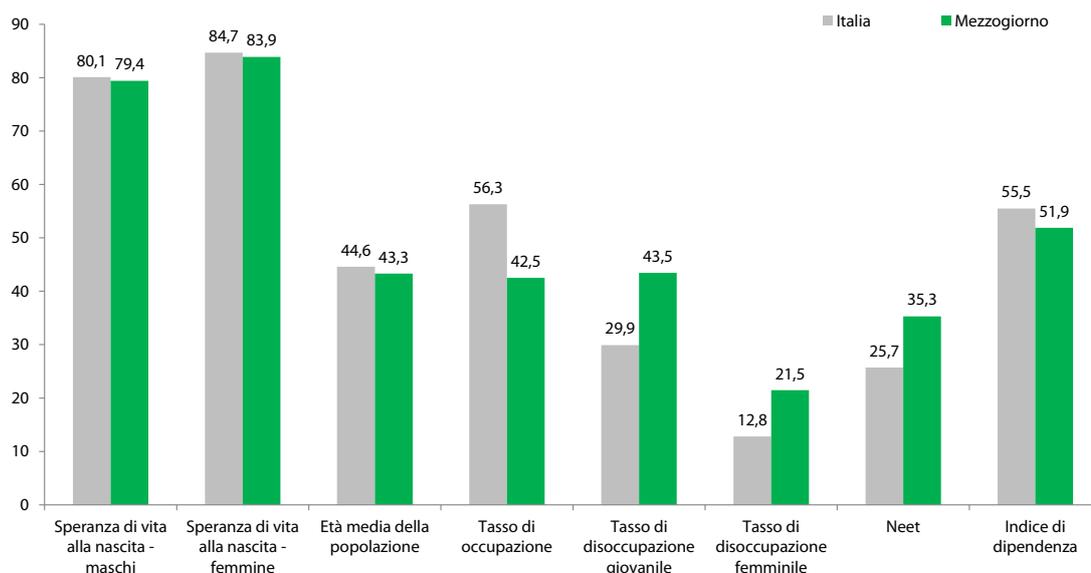
Fonte: elaborazione SRM su dati Istat

* Neet: persone non impegnate nello studio, né nel lavoro e né nella formazione

**Una famiglia viene definita povera in termini relativi se la sua spesa per consumi è pari o al di sotto della linea di povertà relativa, che viene calcolata sui dati dell'indagine sui consumi delle famiglie. Per una famiglia di due componenti è pari alla spesa media mensile per persona e, nel 2013, è risultata di 972,52 euro mensili.

In particolare nel Mezzogiorno la problematica occupazionale è ancora più evidente (in termini di occupazione, di disoccupazione giovanile e femminile e Neet) a causa anche degli effetti ancora più incisivi della crisi economica nell'area: dal 2007 ad oggi sono calati in misura maggiore nel Mezzogiorno rispetto all'Italia il Pil (-12,5% contro -8,3%), gli investimenti (-41% contro -30%), la spesa delle famiglie (-12,8% contro -6,5%) e gli occupati (-7,4% contro 0,5%). Resta quindi ampio il gap sociale del Mezzogiorno rispetto all'Italia.

Grafico 1. Alcuni indicatori sulla popolazione e sull'occupazione. Confronto tra Mezzogiorno Italia



Fonte: elaborazione SRM su dati Istat

In tale contesto matura la consapevolezza di un benessere «multidimensionale» in cui si riconosce che diversi sono gli aspetti che concorrono alla qualità della vita dei cittadini.

Le crisi degli ultimi anni (alimentare, energetica e ambientale, finanziaria, economica, sociale) hanno reso urgente lo sviluppo di nuovi parametri di carattere statistico in grado di guidare sia i decisori politici nel disegno delle politiche, sia i comportamenti individuali delle imprese e delle persone.

Il tema della misurazione del benessere sta trovando ampi spazi di discussione in tutto il mondo e sono ormai diverse le esperienze internazionali volte a dar conto della multidimensionalità del benessere e del progresso civile di una società.

Non a caso, a partire dal 2001 l'Ocse ha promosso diverse iniziative nell'intento di aumentare la consapevolezza sul tema della misurazione del progresso sociale e con la Dichiarazione di Istanbul, adottata nel giugno 2007 dalla Commissione europea, dall'Ocse, dall'Organizzazione della conferenza islamica, dalle Nazioni Unite, dal Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo (Undp) e dalla Banca mondiale, si è raggiunto un primo consenso internazionale sulla necessità di «intraprendere la misurazione del progresso sociale in ogni Paese, andando oltre le misure economiche convenzionali come il Pil pro capite», guardando al reddito e ai consumi piuttosto che alla produzione, approfondendo gli elementi distributivi – ossia non solo quanto siamo ricchi ma quanto equamente è distribuita la ricchezza – e concentrando l'attenzione sulla condizione delle famiglie.

L'Italia, con l'esperienza del Bes-Benessere Equo e Sostenibile è all'avanguardia. L'attenzione all'eterogeneità delle diverse dimensioni del benessere si esplica considerando 12 domini articolati in 130 indicatori.

La multidimensionalità del benessere fa sì che sempre più attori siano coinvolti per la sua salvaguardia, anche per gli ingenti tagli di spesa che stanno incidendo proprio sui settori che tradizionalmente costituiscono il cuore del welfare: previdenza, assistenza, istruzione e sanità.

Negli ultimi anni si segnalano numerose iniziative e programmi miranti ad un sempre più marcato coinvolgimento di soggetti del privato for profit e del Terzo settore nel finanziamento e nell'erogazione di prestazioni e servizi di welfare. Tra i protagonisti un ruolo di rilievo è rivestito dalle imprese le quali hanno l'obiettivo di creare valore non solo economico ma anche sociale.

Figura 1. Le 12 dimensioni del benessere



La loro responsabilità sociale si esplica ogniqualvolta si dota di approcci e strumenti per integrare nella propria gestione gli aspetti relativi a tematiche ambientali, di etica, del rispetto dei diritti umani e dei diritti dei consumatori, con il duplice obiettivo di massimizzare la creazione di valore condiviso con gli stakeholders e di prevenire o mitigare gli impatti negativi della propria attività.

Il Welfare aziendale rientra nell'ambito della responsabilità sociale. Le imprese dispongono di potenzialità in termini di risorse economiche e organizzative per implementare politiche aziendali a favore della sostenibilità sociale e aziendale. Esse possono mettere a disposizione o offrire ai dipendenti benefici di vario genere, anche iniziative che si riferiscono alle tradizionali aree del welfare statale, istruzione compresa. Tale nuova tendenza nelle politiche di gestione del capitale umano, si sostanzia nell'affiancare alla tradizionale remunerazione monetaria una gamma di servizi, prestazioni e benefits e si sta ponendo nello scenario sopradescritto come un'opportunità di sostenere il sistema di welfare pubblico.

Per l'impresa offrire servizi di welfare non è mera filantropia, ma piuttosto una leva strategica di vantaggio competitivo che permette di migliorare il benessere organizzativo e le performance economiche. I risultati che ne derivano hanno un effetto positivo su: Clima aziendale; Performance dei dipendenti; Work life balance; Endorsement; Attrazione di talenti emergenti.

Il welfare aziendale si connota come uno strumento bivalente, benefico per l'impresa, poiché potenzialmente capace di incrementare i risultati economici, ma desiderabile anche per i dipendenti, poiché sostitutivo di servizi e forme di tutela altrimenti assenti.

Il welfare sussidiario è un bisogno fortemente sentito dai lavoratori. La ricerca di McKinsey & Company dimostra che per un costo di 100 euro sostenuto dall'azienda, il valore economico intrinseco riconosciuto dai dipendenti ai servizi offerti rispetto al costo effettivo di produzione di tali servizi è superiore fino al 70% rispetto al costo sostenuto, il 25% del quale dipende dai prezzi più favorevoli che l'azienda può ottenere dai fornitori di tali servizi rispetto al singolo individuo, e dalla messa a disposizione di strutture e servizi in economia (es. spazi

L'offerta di welfare genera quindi nel dipendente un valore percepito superiore al costo sostenuto dall'azienda

L'impresa deve però essere in grado di conoscere con precisione le necessità e le esigenze dei propri lavoratori. Una condizione rilevante per un welfare aziendale di successo è quella di partire non da soluzioni preconfezionate e standardizzate ma dai bisogni individuali dei singoli lavoratori che sappiamo variano in funzione di elementi quali lo status familiare, la presenza di figli in età scolare e/o di genitori anziani. Tra le aree maggiormente considerate dal welfare c'è la tutela pensionistica complementare e l'assistenza sanitaria integrativa.

In riferimento al tessuto imprenditoriale italiano e meridionale, com'è ben noto, preponderante

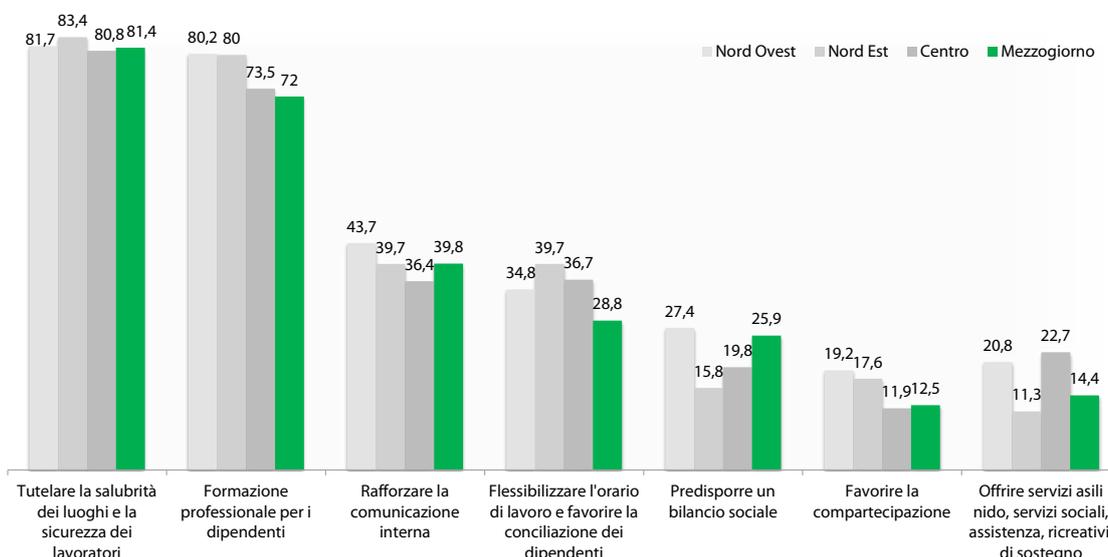
è la presenza di PMI che rappresentano il 99% delle aziende sul territorio e offrono lavoro al 79% degli addetti. La dimensione media è bassa soprattutto nel Mezzogiorno (2,7 addetti per impresa contro 3,7 in Italia).

Il numero contenuto degli addetti, può rivelarsi un valore aggiunto per il sistema imprenditoriale italiano e meridionale perché permette di realizzare piani di welfare privato adatti alle esigenze e ai bisogni dei singoli lavoratori.

Tuttavia, la limitata disponibilità di risorse maggiori e la scarsa presenza di sistemi organizzativi più strutturati, possono disincentivare le PMI a maggiori investimenti nel welfare aziendale.

Come si comportano le imprese? Tra le iniziative intraprese nell'ambito del welfare aziendale, la tutela della salubrità del posto di lavoro e della sicurezza dei lavoratori è la pratica più diffusa: oltre l'80% delle imprese della manifattura. L'analisi per ripartizione territoriale mostra che le pratiche di welfare aziendale sono meno diffuse nel Mezzogiorno.

Grafico 2. Imprese manifatturiere che hanno adottato iniziative di welfare aziendale per area geografica. Anno 2014



Fonte: Istat, indagine sul clima di fiducia delle imprese manifatturiere e dei servizi.

Tuttavia il Mezzogiorno si contraddistingue per una maggiore vivacità imprenditoriale. In tale area si concentra la più alta quota di imprese italiane: il 32,6% pari a 1.678.908. Maggiore è inoltre la crescita delle imprese attive nel periodo 2014-2015, in particolare delle società di capitale +5,51%. Si riduce, quindi, il gap del livello di capitalizzazione della struttura imprenditoriale meridionale rispetto all'Italia.

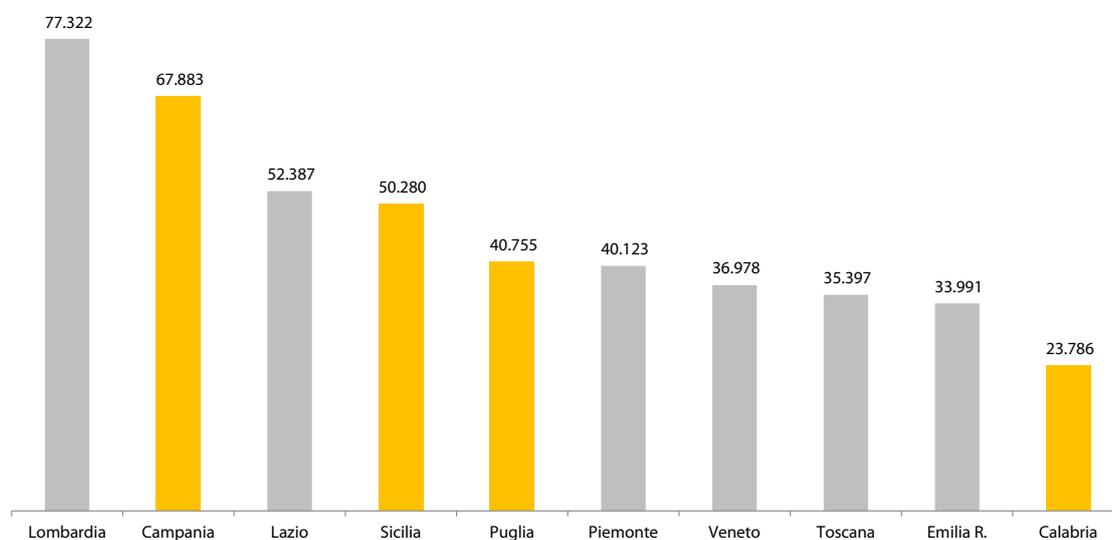
Tabella 2. Imprese attive e società di capitale

	Imprese attive 2015	Crescita 2014-2015	Peso società di capitale	Crescita società di capitale 2014/2015
Nord ovest	1.356.241	-0,28	22,61	2,39
Nord est	1.040.807	-0,49	19,38	2,34
Centro	1.068.427	0,14	24,59	3,70
Mezzogiorno	1.678.908	0,20	16,24	5,51
<i>Italia</i>	<i>5.144.383</i>	<i>-0,08</i>	<i>20,29</i>	<i>3,51</i>

Fonte: Srm su dati Movimprese

La “voglia di impresa” è alimentata soprattutto dagli under 35. In particolare, la Campania è la 2° regione d’Italia per numero di imprese giovanili, 67.883 nel 2015 (1° Lombardia: 77322) e per peso sulle imprese attive 14,33% (1° Calabria 15,21%).

Grafico 3. Imprese giovanili. Anno 2015



Fonte: SRM su dati Unioncamere

I giovani imprenditori presentano una maggiore vitalità: Senza l'apporto degli under 35, lo stock complessivo delle imprese nel 2015 avrebbe fatto registrare una perdita di 21 mila unità. È stato inoltre stimato che un aumento del 10% della quota dei giovani imprenditori produrrebbe un aumento della produttività del lavoro (il PIL per lavoratore) dello 0,2%.

Alla luce di quanto osservato si desume che i giovani imprenditori hanno un ruolo potenzialmente importante per ciò che riguarda la dimensione sociale.

Per conoscere il loro punto di vista sugli aspetti relativi al welfare aziendale è stato considerato l'Osservatorio sull'imprenditoria giovanile di SRM all'interno del quale si indaga proprio sull'importanza riservata dai giovani imprenditori ad alcuni temi del welfare aziendale.

Risultati interessanti sono stati rilevati per i giovani imprenditori sul tema dell'Occupazione. I giovani imprenditori hanno espresso un giudizio mediamente positivo nella capacità di far evolvere il capitale umano, conferendogli maggiore flessibilità, autonomia, stimolandolo, formandolo e coinvolgendolo negli obiettivi aziendali. Negativo è invece l'incentivo finanziario per evitare l'abbandono da parte di personale qualificato.

Si riscontra un maggiore interessamento al capitale umano soprattutto nel Sud. Per tale area si rilevano giudizi medi positivi e migliori del dato nazionale in riferimento alla dotazione di una struttura flessibile negli orari di lavoro (14,0), **alla concessione di maggiore autonomia decisionale** (20,9), **alla capacità di stimolare il personale** (15), **agli investimenti nella formazione per il personale** (14,6), **al coinvolgimento del personale rispetto agli obiettivi aziendali** (22,1). Positivo anche l'incentivo finanziario per evitare l'abbandono da parte di personale qualificato.

Rilevante anche il valore della previdenza nella nuova imprenditoria. Nella maggior parte delle economie avanzate si sta affermando, com'è noto, con modalità e tempi differenti, un modello previdenziale misto o a più “pilastri”, caratterizzato dalla coesistenza di sistemi di previdenza obbligatoria e sistemi di previdenza complementare.

Purtroppo non sempre è adeguata preparazione in tema di pensione obbligatoria e integrativa tra gli imprenditori italiani. Con il presente studio, si è voluto verificare qual è l'interesse (maggiore, uguale, inferiore) degli imprenditori giovani sul tema della previdenza obbligatoria

ed integrativa rispetto al sistema generale delle imprese. Dall'analisi risulta che **i giovani imprenditori italiani mostrano un interesse che tutto sommato non si discosta molto da quello dei loro colleghi più "anziani"**. Il problema è che la classe imprenditoriale, come dimostrano alcune indagini, si contraddistingue ancora per una scarsa cultura previdenziale ed una sottovalutazione dei rischi legati alla continuità aziendale e quindi delle relative formule assicurative.

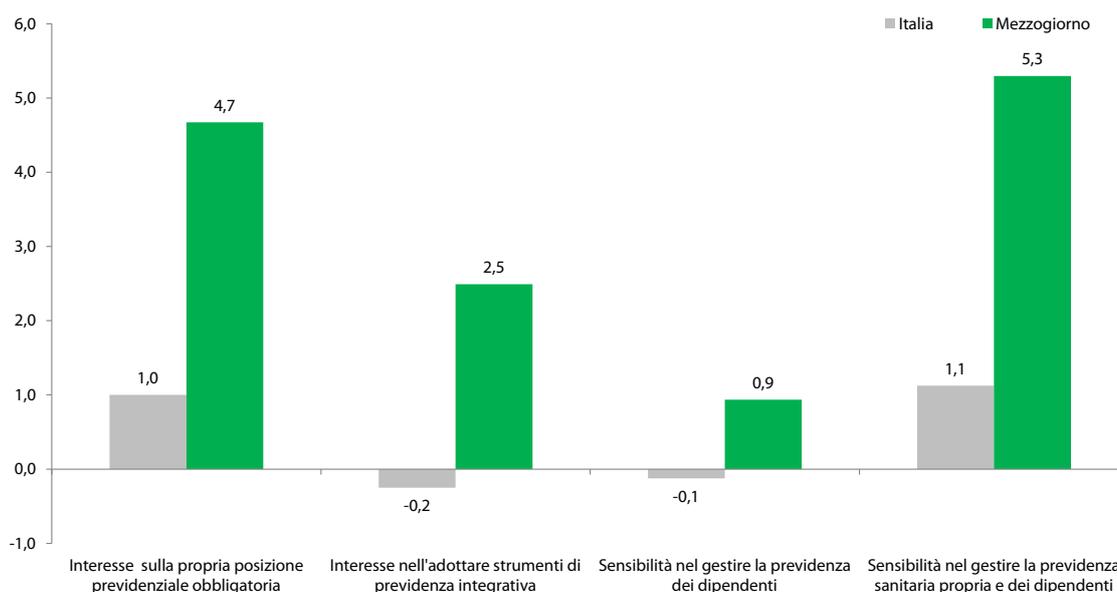
Tabella 3. L'Autovalutazione dei giovani imprenditori rispetto all'Occupazione, saldi medi ponderati

	Italia	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Mezzogiorno
Dotazione di una struttura flessibile negli orari di lavoro	12,3	9,0	10,3	14,3	14,0
Maggiore autonomia decisionale nelle funzioni più strategiche per l'azienda	9,4	-6,5	10,3	7,7	20,9
Capacità di stimolare il personale	4,7	-12,5	5,1	3,6	15,0
Investimenti nella formazione del personale	5,3	-6,5	-3,7	6,0	14,6
Coinvolgere il personale rispetto agli obiettivi aziendali	10,3	-3,5	8,1	5,4	22,1
Possibilità di incentivare finanziariamente il personale per evitare l'uscita di capitale umano qualificato dalla propria azienda	-3,5	-19,5	-15,4	0,0	9,7

Fonte: elaborazioni dati Osservatorio Giovani imprenditori SRM

Rispetto all'Italia, i giovani imprenditori meridionali dichiarano un maggiore interesse verso la posizione obbligatoria (giudizio medio 4,7 contro 1) **ed integrativa** (2,5 contro -0,2) ed una maggiore sensibilità nel gestire la previdenza dei dipendenti (0,9 contro -0,1) e la previdenza sanitaria propria e dei dipendenti (5,3 contro 1,1).

Grafico 4. Giudizio dei giovani imprenditori sul tema della previdenza, confronto tra le macroregioni, saldi medi ponderati



Fonte: elaborazioni dati Osservatorio Giovani imprenditori SRM

Quindi nonostante la maggiore consapevolezza da parte degli imprenditori, ancora scarsa è la diffusione sul territorio delle misure di welfare aziendale.

a Legge di Stabilità 2016 ha introdotto importanti novità in materia di welfare aziendale, ha potenziato le agevolazioni fiscali per le aziende che concedono servizi e prestazioni di welfare aziendale ai dipendenti (asili nido, buoni pasto, assistenza integrativa...); allo stesso tempo ha reintrodotta la detassazione dei premi produttività e delle altre voci di salario legate agli incrementi di performance.

Occorre ampliare la diffusione sul territorio di una corretta cultura del welfare aziendale, tra gli imprenditori. Le misure sono ancora poco conosciute sia dagli esperti di welfare che dagli stessi operatori aziendali. Gli operatori anche quando introducono innovazioni rilevanti all'interno delle imprese, possiedono poche informazioni sulle alternative possibili e sui relativi costi e benefici. Il che riduce la possibilità di ottimizzare le scelte e di progettare di nuove. Per i suddetti motivi in Italia, tranne poche virtuose eccezioni, le pratiche di welfare aziendale sono poco sviluppate e limitate a grandi realtà aziendali.

Bisogna puntare soprattutto sui giovani che rappresentano la linfa vitale della società meridionale e rafforzare e proteggere il loro ruolo economico e sociale sul territorio e promuovere più informazione e formazione. Attenta e consapevole è la visione dei giovani imprenditori sul tema del welfare aziendale. Ciò è un buon punto di partenza, data l'importanza che la classe imprenditoriale giovanile può rappresentare sia come volano per lo sviluppo dell'economia italiana sia per il ruolo che può avere come ammortizzatore sociale.

GIOVANI ED IMPRESA SOCIALE: QUELLI CHE ANCORA VOGLIONO CAMBIARE IL MONDO!

di Marco Traversi, amministratore unico di Project Ahead e fondatore di I-SIN, italian social innovation network

Sono ormai diversi anni che si parla insistentemente di disoccupazione giovanile ai massimi livelli; gli ultimi dati ISTAT evidenziano un 36,9% in Aprile per l'Italia, tanto che si è cominciato a parlare di scoraggiamento e si è anche coniato l'ennesimo neologismo, NEET (*not in education, employment and training*), per indicare appunto coloro che restano completamente passivi dinanzi al lavoro ed alle opportunità formative. Da non dimenticare poi il sempre più rilevante fenomeno dell'emigrazione giovanile che sta portando migliaia di giovani italiani, spesso i più preparati, a cercare fortuna altrove.

Tali fenomeni socio-economici si stanno riproducendo anche altrove in Europa, in particolare nei paesi del sud e dell'est, dove le dinamiche di disoccupazione e migratorie sono piuttosto simili a quelle italiane ed hanno spesso come terminali i paesi più ricchi, Germania, Gran Bretagna favorendo così un ulteriore sbilanciamento economico a favore di questi ultimi.

Un paio di anni fa, partendo da queste premesse, abbiamo pensato di sviluppare un lavoro di ricerca europeo che ci consentisse di analizzare quel particolare target di giovani che avessero avviato, o fossero intenzionati ad avviare, un'impresa sociale e come questi potessero costituire un riferimento per gli altri. Il segmento dell'impresa sociale è, infatti, negli ultimi anni, tra quelli che meglio hanno resistito alla crisi e quindi sembrava potesse bene abbinarsi con le motivazioni e le idee di quei giovani che hanno voglia di mettersi alla prova.

Nell'immaginare il progetto, assieme ad UNLtd, organizzazione leader inglese che si occupa specificamente di sostegno ai giovani imprenditori sociali, sicuramente tra le migliori esperienze del genere in Europa, ci siamo quindi chiesti quali difficoltà potessero incontrare i giovani desiderosi di affrontare la sfida dell'impresa sociale e come questi giovani potessero essere sostenuti nel migliore di modi.

Ne è venuto fuori il progetto ELYSE (European Learning for Young in Social Entrepreneurship), finanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del programma Erasmus+, che coinvolge partner da altri tre paesi UE, Youth Business dalla Polonia, CEDRA dalla Croazia e Social Entrepreneurship Agency dal Portogallo, oltre appunto ad UNLtd, capofila e partner britannico, e Project Ahead, partner italiano¹.

Dopo una prima fase progettuale incentrata sulla conoscenza delle buone pratiche già esistenti nei vari paesi coinvolti il finanziamento della Commissione Europea ha consentito di sviluppare un'estesa analisi sul campo incontrando ed intervistando 98 organizzazioni europee che sostengono l'impresa sociale giovanile e sottoponendo un articolato questionario on-line a 423 giovani (tra 18 e 35 anni), imprenditori sociali europei o aspiranti tali.

I risultati di questa analisi sono stati, in parte, una sorpresa dimostrando, tra le varie cose, che i giovani europei sono molto meno sprovveduti e "passivi" di quanto comunemente i media generalisti diano ad intendere.

I partner di progetto hanno condiviso alcuni assunti iniziali, basati sulla propria esperienza, e cioè che:

- guidare (e fondare) un'impresa sociale è una potente esperienza di crescita personale
- un'esperienza precoce nell'imprenditoria sociale può generare un interesse di lungo termine nell'impegno sociale

¹ La pubblicazione dei dati del progetto ELYSE è stata presentata in occasione di una conferenza che si è tenuta a Lisbona l'11 e 12 luglio 2016. Si ringrazia la dott.ssa Luisa De Simone di UNLtd, coordinatrice del lavoro di ricerca, per avermi fornito una versione preliminare dei dati presentati in questo contributo.

- i giovani portano un approccio distintivo e di valore nel coinvolgere i loro pari
- l'imprenditorialità sociale giovanile ha un grande potenziale nel generare significativi benefici economici e sociali.

I risultati emersi suggeriscono che i giovani imprenditori sociali non sono facili da definire ma costituiscono un gruppo in crescita, ricchi di passione e visione, impegnati a migliorare prodotti o servizi esistenti per affrontare problemi sociali irrisolti e cambiare il mondo nel quale vivono.

Sono arrivati all'impresa sociale attraverso esperienze personali, mancanza di lavoro, desiderio di indipendenza, insoddisfazione. Incontrano, nelle diverse fasi di sviluppo delle loro idee, barriere di ogni genere, mancanza di risorse finanziarie, burocrazia, ostacoli culturali e necessitano di varie forme di sostegno, non solo finanziario, che vengono attualmente fornite loro da una vasta schiera di agenzie, Istituzioni, incubatori o consulenti che si sono dimostrati estremamente attivi ed aperti alla collaborazione nel corso dell'indagine.

Molte interessanti innovazioni emergono da questo vario panorama di fornitori di servizi come le piattaforme on-line di Social Wolves² in Polonia, gli spazi fisici messi a disposizione da Mouraria Creative Hub³ a Lisbona, gli investimenti in capitali seed di NeSST⁴ in Croazia o forme di affiancamento imprenditoriale di Year Here⁵ in Gran Bretagna. Interessante il ruolo svolto in Italia, ad esempio, da Fondazione con il Sud che sostiene l'innovazione nel sociale attraverso forme di finanziamento di soggetti locali e reti che propongono soluzioni di innovazione sociale efficaci nei territori del Sud, e che rappresenta forse l'unico vero soggetto che sostiene, seppure indirettamente, i giovani nell'avviare le proprie imprese sociali nel Mezzogiorno d'Italia.

La ricerca si è quindi sviluppata partendo dalle seguenti domande:

- quali sono le motivazioni per un giovane che diventa imprenditore sociale?
- che ostacoli incontra?
- quali sono le problematiche che gli esperti incontrano quando si confrontano con i giovani?
- qual è il loro attuale supporto e quale potrebbe essere un ideale toolbox per aiutarli?
- quali reti potrebbero essere utili a sviluppare ulteriormente le loro imprese sociali?
- quali fattori abilitanti consentirebbero di rendere questo ecosistema di supporto più inclusivo ed efficace?

La **dimensione motivazionale** rappresenta il primo interessante riscontro che emerge dalla ricerca. In particolare circa 1/5 dei giovani intervistati considerano l'imprenditoria sociale come un'opportunità per fare qualcosa di meglio (20,5%) migliorando o innovando un prodotto o un servizio esistente. Un'altra motivazione rilevante è il desiderio di non dipendere da altri (17,7%) lavorando in modo indipendente e creativo. Inoltre l'aspirazione a cambiare il mondo (17,2%) e di risolvere problemi sociali (17,5%) risultano essere parimenti rilevanti mentre la possibilità di cogliere delle opportunità esistenti (11,7%) rappresenta un'alternativa meno rilevante ma sicuramente più importante del diventare ricco, dell'evitare una carriera in una multinazionale o delle altre opzioni che superano a stento il 15% in aggregato.

La situazione italiana, nonostante la diversa e più radicata tradizione di impresa sociale, non differisce poi tanto dai risultati raccolti a livello europeo. In particolare i giovani sembrano però preferire l'imprenditorialità sociale come opzione di carriera soprattutto sulla base della volontà di risolvere problemi sociali o di cogliere delle opportunità restando i capi di sé stessi. Curiosamente però, pur essendo fortemente orientati ad affrontare problemi sociali pressanti, i giovani imprenditori sociali italiani non si definiscono dei *change-makers* e non si pongono

2 <http://socialwolves.com/misja-en/?l=en>

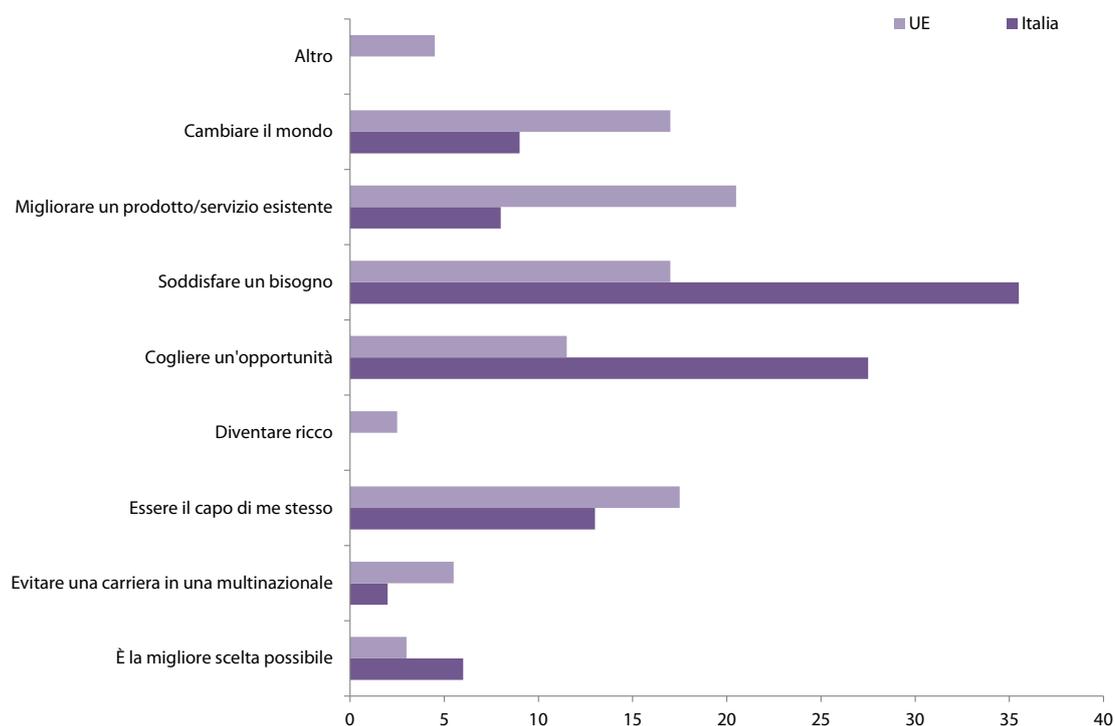
3 <http://www.cm-lisboa.pt/en/mouraria-creative-hub>

4 <http://www.nesst.org/>

5 <http://yearhere.org/>

l'ideale obiettivo di cambiare il mondo ma cercano di operare, in modo pragmatico, nei settori della sanità, dell'esclusione sociale, dell'educazione e della cultura con un coinvolgimento crescente di donne, migranti ed altre categorie marginalizzate.

Figura 1. Cosa ti ha spinto a diventare un imprenditore sociale?

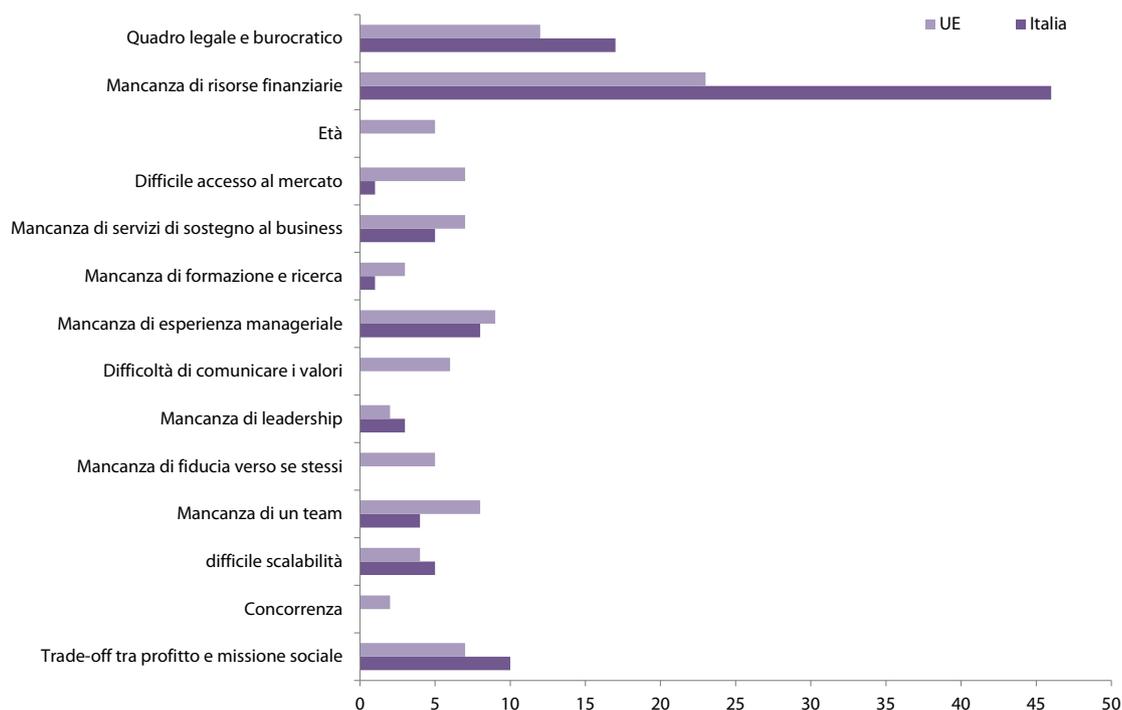


Anche le interviste ad operatori ed esperti del settore conducono a risultati simili laddove questi dichiarano prevalenti le motivazioni legate al cambiamento ed all'affrontare problemi sociali come principali elementi che spingono i giovani a diventare imprenditori sociali. In alcuni contesti specifici, tra cui l'Italia, prevale anche una scelta derivante dalla necessità. L'elevata disoccupazione giovanile e la complessità del mercato del lavoro spingono a considerare l'imprenditorialità sociale come una scelta di carriera anche in considerazione delle numerose opportunità offerte da potenziali finanziatori, soprattutto in Gran Bretagna.

Spostando il focus sugli **ostacoli** incontrati prevale, abbastanza prevedibilmente, la "mancanza di finanziamenti o di sostegno finanziario" indicato dal 22,7% dei giovani sia in fase di *start up* che di *scaling-up*. Anche il complesso quadro legale e normativo (11,7%), la mancanza di esperienza manageriale (9,5%) e la mancanza di un team (8,5%) sembrano essere ostacoli rilevanti mentre altri aspetti appaiono meno significativi e, tra questi, significativamente, il trade-off tra missione sociale e profitto (6,8%) e la mancanza di opportunità formative (3%).

Gli esperti sottolineano anch'essi la difficoltà di accesso al credito ed a finanziamenti come elemento critico per i giovani, ma evidenziano anche una mancanza di competenze "business oriented" come fattore preclusivo ad una carriera da imprenditore sociale. Molti operatori europei segnalano inoltre che i giovani si trovano spesso costretti a scontrarsi con carichi burocratici e normativi (regimi fiscali non agevolativi, procedure complesse, costi di registrazione, cambiamenti frequenti di norme, mancanza di trasparenza) specialmente in Italia e Croazia dove l'ambiente socio-economico non sembra particolarmente "social entrepreneurship friendly". In altri contesti, come in Polonia, la mancanza di una chiara comprensione del concetto di impresa sociale costituisce un gap culturale che ostacola i giovani imprenditori sociali dal ricevere sostegno e comprensione da amici e familiari. Anche per gli esperti la mancanza di un team e di esperienza manageriale costituiscono un limite ma ritengono che anche la mancanza di reti e di *mentor* adeguati rendono complesso avviare e far crescere un'impresa sociale in Europa.

Figura 2. Quali sono i principali ostacoli che incontri o hai incontrato?



Dinanzi alla domanda sul come raggiungere e coinvolgere numeri più ampi di giovani le organizzazioni che li supportano ritengono che sia necessario organizzare eventi promozionali locali cui dare ampio risalto informativo pianificandoli con regolarità in modo da consentire ai giovani di incontrarsi frequentemente e scambiarsi idee e preoccupazioni. L'utilizzo di nuove tecnologie e l'interattività sembrano necessarie per motivare i giovani alla partecipazione e spingerli a collaborare tra loro e con organizzazioni già esistenti (associazioni giovanili, gruppi di comunità, scuole, università, incubatori etc.).

È inoltre fondamentale lasciarli esprimere e mostrare i loro successi e fallimenti consentendo loro di accrescere la loro consapevolezza ma anche di ispirare altri con il fine di costruire reti sempre più solide ed ampie di imprenditori sociali seriali. Per ottenere questo risultato gli strumenti on-line devono essere integrati con quelli off-line come le interazioni dal vivo che consentono un più ampio ed articolato coinvolgimento dei giovani.

In particolare le **richieste di supporto** provenienti dai giovani sono prevalentemente legate ai finanziamenti (64.6%), consulenza Pro-bono (57.3%), supporto legale (55.9%). Anche il sostegno manageriale (52.2%), come il *mentoring* (44.5%) e il supporto *peer to peer* (44.3%) sono considerati rilevanti. Curiosamente le opportunità di *networking* (39,9%) sono percepite meno necessarie poiché molte organizzazioni che forniscono supporto garantiscono già questo tipo di reti ed infatti il 43,8% ne ha già usufruito.

I giovani imprenditori sociali si sentono sostenuti soprattutto da altre organizzazioni sociali e non profit locali, sebbene non erogano supporto finanziario, e ciò è abbastanza significativo della mancanza di altre forme private di operatori che sostengano il settore. Viene inoltre riconosciuto il ruolo di acceleratori ed incubatori che forniscono la migliore combinazione di sostegno reale e finanziario. Curiosamente le autorità pubbliche statali o locali, pur essendo quelle che forniscono il maggior sostegno finanziario, sono considerate meno di aiuto di altre, soprattutto in Italia, Polonia e Gran Bretagna.

Figura 4. Chi ti ha sostenuto? In UE

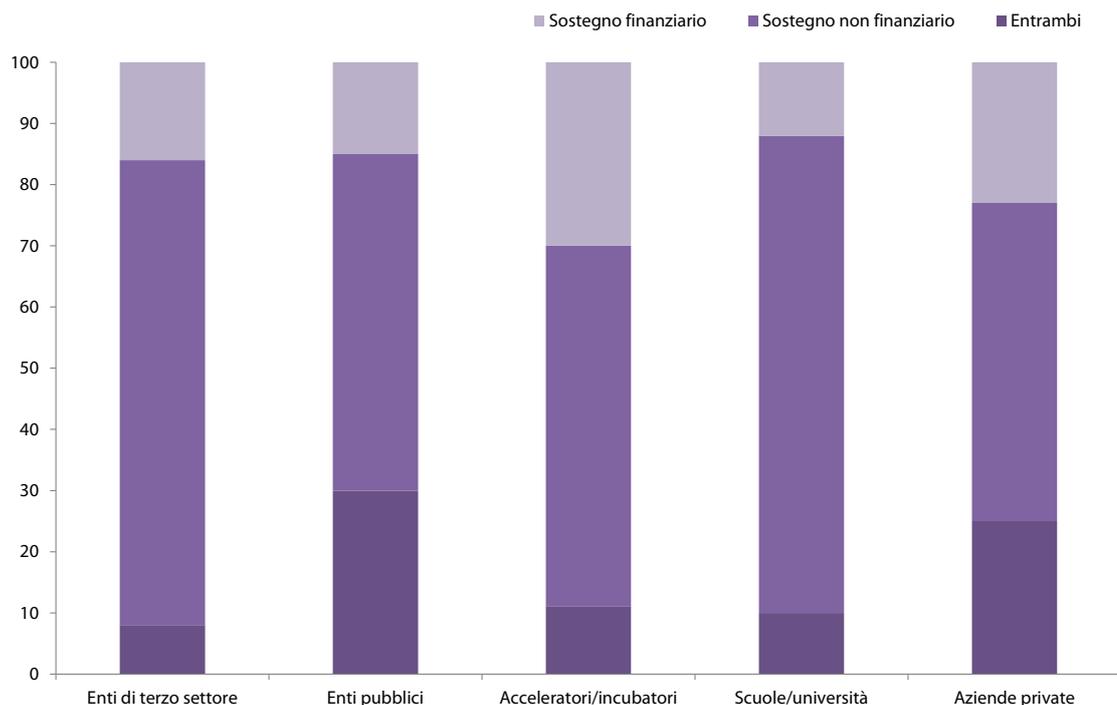
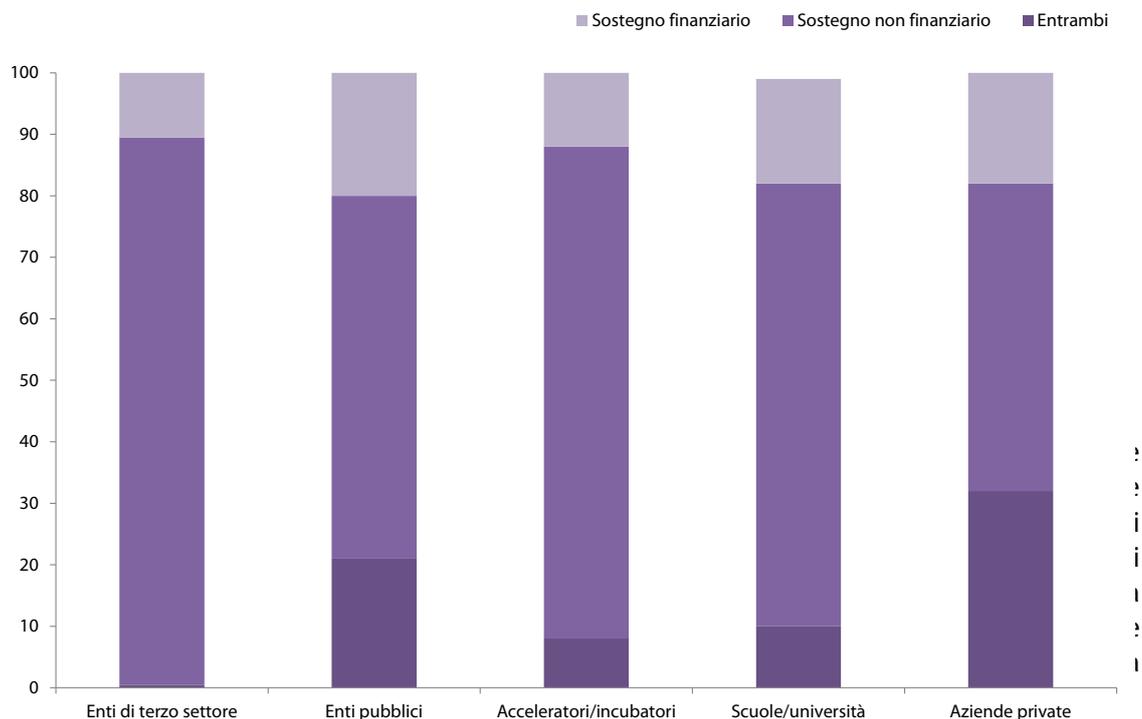


Figura 5. Chi ti ha sostenuto? In Italia

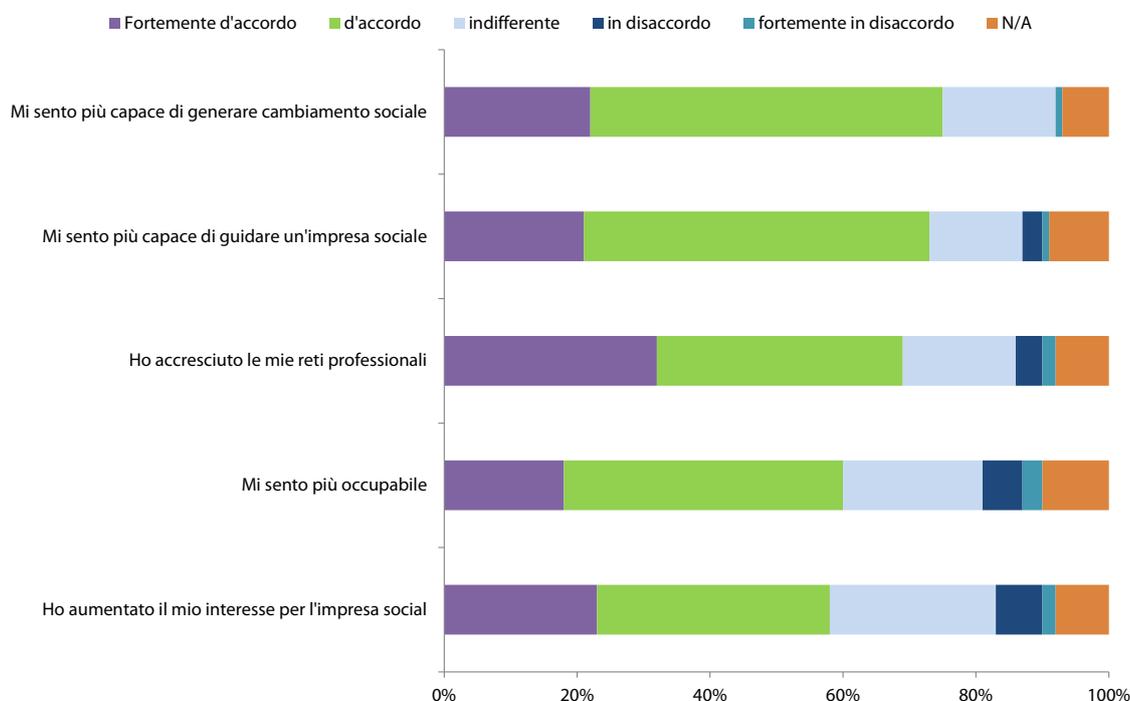


Il ruolo delle autorità pubbliche viene dovunque visto come essenziale in termini di opportunità di finanziamento e *public procurement* ma anche in termini di investimento in infrastrutture fisiche e virtuali e nella semplificazione del quadro normativo per liberare il potenziale dei giovani europei, soprattutto nelle aree più arretrate del sud Europa.

In Italia, in particolare, il principale ostacolo è rappresentato dalla mancanza di finanziamenti e dalla difficoltà di accesso al credito tradizionale. La ridotta disponibilità di risorse pubbliche, conseguenza della crisi, ha generato ritardi nei pagamenti ed una crescente concorrenza al ribasso che hanno avuto un impatto molto negativo sulle iniziative condotte da giovani.

Ovviamente anche le complessità normative e burocratiche scoraggiano in Italia l'avvio di imprese nel settore in un contesto in cui, come rilevato dalla maggior parte delle organizzazioni di supporto intervistate, sussiste anche una sostanziale carenza di competenze manageriali, una rilevante avversione al rischio ed un difficile approccio culturale alla visione dell'ambito sociale come contesto di potenziale sviluppo imprenditoriale.

Figura 6. Quanto sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni?



Le difficoltà richiedono dunque l'ulteriore sviluppo di un articolato sistema di supporto a livello nazionale dove questo, in realtà, sembra non mancare in virtù della capillare presenza di incubatori ed acceleratori, così come di Hub e spazi di *co-working*, soprattutto a Milano e Roma, che garantiscono un'offerta ampia di opportunità di formazione ed apprendimento. Inoltre anche il mondo accademico nazionale ha recentemente lanciato programmi dedicati all'imprenditorialità sociale che garantiranno lo sviluppo di specifiche competenze universitarie.

Restano abbastanza carenti e da migliorare le opportunità di accesso a finanziamenti, il *peer-learning* così come specifici strumenti di *mentoring* e *job shadowing* che consentano di realizzare percorsi tagliati su misura per le esigenze dei giovani imprenditori sociali che chiedono un maggior sostegno finanziario ed interventi legislativi che garantiscano una maggiore prospettiva alle imprese sociali ed un contenimento dei rischi insiti nello start-up di iniziative sociali e, quindi, non orientate al profitto.

Il sostegno che dovrebbe essere fornito a questi giovani dovrebbe variare a seconda della fase di sviluppo della loro idea e consistere in una combinazione di *mentoring*, sostegno specialistico pro-bono, finanziamenti e scambi *peer to peer*. Anche la formazione manageriale, la costruzione di reti miste, che coinvolgano anche aziende profit ed enti pubblici, dovrebbero essere parte di questo mix.

Tra le proposte sicuramente interessanti la possibilità di attivare una rete di "ambasciatori dell'impresa sociale" che potrebbero aiutare a far crescere la conoscenza e la consapevolezza dell'utilità della stessa tra i giovani così come l'inserimento nei curricula scolastici nazionali dell'autoimprenditorialità sin dai primi anni dell'apprendimento. Realizzare poi infrastrutture e spazi dedicati all'impresa sociale rappresenterebbe un'ulteriore opzione per aumentarne l'attrattività.

Anche le organizzazioni che sostengono i giovani imprenditori sociali dovrebbero sviluppare attentamente le loro strategie di *engagement* sviluppando un attento mix di sostegno che tenga conto delle risorse disponibili. Andrebbero definiti con attenzione i target di riferimento e, di conseguenza, le attività ed i canali più efficaci per il target specifico individuato. La standardizzazione non è la migliore risposta alle esigenze dei giovani in questo caso. In questo senso lo stadio di sviluppo dell'idea imprenditoriale (*idea & test, early stage, scaling up*) comporta una diversità di azioni di supporto e queste andrebbero ritagliate su misura combinando supporto individuale, collettivo e spazi fisici. Non si può dimenticare la necessità di valutare e misurare i risultati ottenuti attraverso strumenti oggettivi quantitativi e qualitativi condivisi con audience di riferimento e con i principali *stakeholders*.

In conclusione è possibile evidenziare come il coinvolgimento dei giovani come imprenditori sociali sia un ambito di grande prospettiva e di sicuro impatto positivo per la società soprattutto per la loro capacità di individuare soluzioni innovative e trascinare con sé i propri pari. L'ecosistema di supporto ha già fatto notevoli passi avanti ed è ancora in pieno sviluppo. Il necessario ampliamento di questo ecosistema al di fuori dei ristretti confini dell'economia sociale è ormai in corso e porterà notevoli frutti quando la contaminazione tra gli ambiti privato profit, pubblico e non profit sarà continua e completa ed i giovani saranno sicuramente i primi a beneficiarne.

In fondo quindi qualche speranza che i giovani, facendo impresa sociale, possano riuscire a cambiare questo mondo ancora c'è (anche se gli italiani ci credono meno di altri!).

Bibliografia

European Commission (2014) "A map of social enterprises and their eco-systems in Europe – Country report: Italy", available at

<http://ec.europa.eu/social/keyDocuments>.

Eurofound (2015) "Youth entrepreneurship in Europe: Values, attitudes, policies", Publications Office of the European Union, Luxembourg

Eurostat (2016) "European Union Labour Force Survey"

Global Entrepreneurship Monitor (2011) "2009 Report on Social Entrepreneurship", available at

<http://www.gemconsortium.org/report/48437>

Istat (2014) "Censimento Industria Servizi"

Kelley D., Kelley T. (2015) "Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All"

Solidar (2014) "Europe 2020: How to Spur Social Progress for a More Inclusive Europe?"

Transition (2016) "Social Innovation Incubation Approaches and Tools for Supporting Early-Stage Social Innovators: An Output of Transition"

UnLtd (2012) "The Confidence Curve. How Young People Create Positive Social Change", available at <https://unltd.org.uk/news/research-publications/>

UnLtd (2012) "I Can Do Anything If I Can Do This. The Outcomes of Supporting Young Social Entrepreneurs", available at <https://unltd.org.uk/news/research-publications/>

UnLtd (2010) "Young Social Entrepreneurs. Learning By Doing", Research Findings Series, available at <https://unltd.org.uk/news/research-publications/>

Venturi P., Zandonai F. (2014) "L'impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma" Rapporto Iris Network

CERVELLI IN FUGA, VERSO SUD

di Fabrizio Minnella, Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne Fondazione CON IL SUD

La così detta “fuga dei cervelli”, dai territori meridionali verso il Nord o sempre più spesso verso l'estero, è un fenomeno che, al di là delle buone intenzioni, meriterebbe un'attenzione maggiore e dovrebbe essere una variabile fondamentale per programmare politiche di sviluppo attente al futuro del Sud e del Paese. Investiamo risorse ed energie nella formazione di eccellenza di ragazzi e ragazze all'interno delle università nei nostri territori, ma poi non riusciamo ad offrire loro delle opportunità concrete, a valorizzare il capitale umano, depauperando non solo le risorse ma anche la speranza di un cambiamento possibile. Sul fronte della ricerca applicata, ad esempio, rinunciamo di fatto a introdurre, promuovere, facilitare, l'innovazione nel mondo produttivo e, più in generale, a stimolare l'innovazione sociale nella nostra società.

Il problema principale, però, non è tanto o solo l'emigrazione di talenti - che in sé, se non fosse patologica ma temporanea, rappresenterebbe un aspetto positivo per mettere a frutto successivamente nel nostro Paese l'esperienza maturata in altri contesti - quanto la nostra incapacità di attrarre altre eccellenze, registrando un saldo negativo.

Come rilevato dal *National Bureau of Economic Research*¹, infatti, sono solo il 3% i ricercatori stranieri nel nostro Paese. Di contro, ben il 16% dei ricercatori italiani decide di proseguire la propria attività all'estero.

Sono circa 700.000 i laureati che in 10 anni, dal 2001 al 2011, hanno lasciato l'Italia (Indagine Editutto 2014). Un fenomeno quello della “fuga dei cervelli” che, come anticipato precedentemente, penalizza soprattutto il Sud Italia. Infatti alla migrazione verso l'estero bisogna aggiungere quella interna al Paese. Nello stesso periodo 172.000 laureati si sono trasferiti dal Sud al Nord Italia, registrando un trend crescente: se nel 2001 i laureati meridionali che emigravano erano il 10,7%, nel 2011 la percentuale è più che raddoppiata, raggiungendo il 25% (Svimez, 2013).

Secondo un recente studio realizzato dal Censis per Confcooperative, inoltre, nel 2013 ben 26.000 laureati di età media pari a 34 anni hanno lasciato le regioni del Sud trasferendosi in quelle settentrionali e altri 5.000 hanno lasciato il Mezzogiorno per andare all'estero. In un solo anno, dunque, 31.000 laureati hanno deciso di spendere altrove il patrimonio di competenze acquisito studiando nel proprio territorio di origine. Considerando che la spesa per studente sostenuta dallo Stato italiano per tutto il percorso formativo (dalla scuola primaria fino alla laurea) è pari a 108.000 euro (stima Ocse), il mancato ritorno dell'investimento realizzato dal nostro Paese, con riferimento ai 5.000 laureati meridionali che nel 2013 hanno lasciato l'Italia, è pari a 540 milioni di euro in un anno. Con riferimento ai 26.000 laureati meridionali che oggi vivono nel Centro-Nord, l'impatto economico può essere valutato in poco più di 2,8 miliardi di euro. In totale, si tratta di 3,3 miliardi di euro: una riduzione di opportunità per quei territori che hanno contribuito a formare un capitale potenzialmente strategico per il futuro.

La Fondazione CON IL SUD, partendo proprio da questo stato dei fatti e in linea con i suoi obiettivi di missione, ha deciso di promuovere una iniziativa, giunta alla quarta edizione, per “attrarre” giovani eccellenze nei centri di ricerca e nei dipartimenti universitari del Mezzogiorno, nell'ottica di rafforzare i legami professionali e scientifici con il resto del mondo e come opportunità per sviluppare e potenziare carriere indipendenti al Sud.

La novità del bando di quest'anno, infatti, è che la Fondazione si è rivolta direttamente ai ricercatori con esperienza nei settori scientifico e tecnologico, chiedendo loro di proporre progetti di ricerca applicata - anche della durata di 4 anni - indicando una o più *host institution* meridionali presso cui sviluppare gli studi. Il ricercatore, dunque, assume il ruolo di “referente

¹ <http://www.nber.org/papers/w18067.pdf>

scientifico”, conducendo il progetto di ricerca sotto la propria responsabilità e senza il controllo di un supervisore. L'ente ospitante godrà dell'opportunità di potenziare e migliorare la qualità della ricerca interna, grazie alle nuove competenze ed esperienze provenienti dalle diverse zone del mondo.

Con il Bando Brain2South nel 2016 la Fondazione ha così selezionato 11 nuovi progetti di ricerca applicata proposti da altrettanti giovani ricercatori italiani e stranieri, sostenendoli con un finanziamento privato a fondo perduto di circa 3,36 milioni di euro (una media di 306 mila euro a iniziativa) per studi altamente qualificati e di livello internazionale da realizzarsi nei dipartimenti universitari e nei centri di ricerca di Calabria, Campania, Puglia e Sicilia. Diversi gli ambiti di riferimento: nanotecnologie, ingegneria, ambiente, agroalimentare, geologia e soprattutto medicina. I ricercatori selezionati: 5 uomini e 6 donne, 2 stranieri, con una età media di 38 anni, provenienti da 8 università estere e 3 italiane del centro-nord. Gli 11 talenti fino ad oggi hanno condotto la propria attività all'estero o in Italia, al di fuori delle regioni meridionali, e ora si apprestano a lavorare nei centri di ricerca di Napoli, Salerno, Lecce, Cosenza, Catanzaro, Trapani, Catania.

Oltre ai costi del ricercatore, il finanziamento della Fondazione coprirà anche quelli legati alla sua proposta di ricerca (come ad esempio, la strumentazione necessaria, le risorse umane di supporto, i materiali di consumo, ecc...).

Attraverso le tre precedenti edizioni del Bando (2007, 2009, 2011), la Fondazione CON IL SUD ha sostenuto 20 progetti per la valorizzazione del capitale umano di eccellenza, per un'erogazione complessiva di oltre 7,8 milioni di euro di risorse private.

I progetti di ricerca finanziati con il bando “Brains2South”

CALABRIA

L'**Università della Calabria a Rende (Cs)** ospiterà il progetto di ricerca “MULTI-TRAIT APPROACH TO ENHANCE FRUIT QUALITY IN POST-HARVEST STORAGE CONDITIONS” - presentato dalla dr.ssa **Natasha Damiana Spadafora, 36 anni**, ricercatrice fino ad oggi presso la **School di Biosciences della Cardiff University nel Regno Unito** - che avrà l'obiettivo di migliorare la qualità della frutta fresca in Calabria. Attraverso l'applicazione di nuove tecnologie in grado di prevenire e controllare la perdita di qualità, si cercherà di ridurre al minimo lo scarto del prodotto, di aumentare il numero dei consumatori e di promuovere l'export.

Presso il **Dipartimento di Scienze Mediche e Chirurgiche dell'Università degli Studi “Magna Grecia” di Catanzaro**, il dr. **Gianluca De Masi, 34 anni**, impegnato finora al **Consorzio RFX di Padova**, condurrà la ricerca “A NOVEL PLASMA MEDICINE TOOL FOR ACCELERATED HEMOSTASIS”, per migliorare la qualità di vita dei pazienti a cui è stato impiantato un dispositivo cardiaco elettro-fisiologico (es. *pacemaker* o defibrillatori), accelerando il processo di guarigione delle ferite grazie alla progettazione e produzione di una fonte di plasma (non sanguigno) a basse temperature. Il progetto di ricerca ipotizza vari meccanismi di fund raising (spin-off universitario, crowdfunding, ecc.)

La dr.ssa **Liana Palermo, 35 anni** che fino ad oggi ha svolto la propria attività di ricerca alla **School of Life and Health Science dell'Aston University a Birmingham (UK)**, condurrà il progetto “BODY REPRESENTATION DISORDERS: EXPLORING THE ASSOCIATION WITH INTEROCEPTIVE AWARENESS DEFICIT AND THE IMPACT ON MOTOR REHABILITATION” presso il **Dipartimento di Scienze Mediche e Chirurgiche dell'Università degli Studi “Magna Graecia” di Catanzaro**. L'obiettivo generale del progetto è quello di sviluppare strumenti diagnostici e terapeutici innovativi, fornendo ai medici le conoscenze per effettuare una diagnosi tempestiva dei disturbi di rappresentazione del corpo (BRD) e attuare efficaci protocolli di riabilitazione nei pazienti adulti con danni cerebrali intervenuti in seguito a ictus/ischemie e in bambini con paralisi cerebrale.

CAMPANIA

Il progetto di ricerca "BRAINS2ISLANDS: INDAGINE MULTIDISCIPLINARE NEI CONTESTI INSULARI BASSO TIRRENICI" verrà condotto presso l'**Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia** (Osservatorio Vesuviano di Napoli) dal dr. **Georgios Alexandrakis, 38 anni** e ricercatore fino ad oggi all'**Institute of Applied and Computational Mathematics – Foundation of Research and Technology Hellas di Creta**.

Lo studio intende indagare, con un approccio interdisciplinare che integra le scienze geologiche e vulcanologiche con le evidenze archeologiche, le dinamiche insediative umane che hanno caratterizzato le isole minori del Mar Tirreno (in particolare le Eolie, l'arcipelago napoletano e Ustica) e le modalità con cui le variazioni geologiche e ambientali ne hanno influenzato il "paesaggio insulare". Il progetto integra il contributo di diversi enti di ricerca.

Presso il **Dipartimento di Medicina e Chirurgia dell'Università degli Studi di Salerno**, la dr.ssa **Jessica Dal Col, 39 anni** ricercatrice finora impegnata al **Centro di Riferimento Oncologico di Aviano (PN)**, condurrà la ricerca "IMMUNOTERAPIA CON CELLULE DENDRITICHE", per sviluppare un vaccino più efficiente per il trattamento del tumore al polmone, migliorando la sopravvivenza globale dei pazienti e/o la progressione della malattia.

PUGLIA

Il **Centro Euro-mediterraneo sui cambiamenti climatici di Lecce** ospiterà il progetto di ricerca "INTEGRATED OPERATIONAL RESPONSE FORECASTING SYSTEM TO MAJOR OFFSHORE AND COASTAL DEEP-WATER OIL SPILL POLLUTION EVENTS (REACT)", che sarà condotto dalla dr.ssa **Fabiola Negreiros Amorim, 43 anni**, che fino ad oggi ha svolto la sua attività di ricercatrice presso il **Department of Meteorology dell'Università di Rio de Janeiro**. Lo studio avrà l'obiettivo di integrare il sistema "MEDSLIK-II", utilizzato per predire lo spostamento e l'azione degli agenti atmosferici su un'accidentale fuoriuscita di petrolio, con uno specifico modulo di profondità in grado di rappresentare, mappare e analizzare le dinamiche subite dalla chiazza. In questo modo si potrà contribuire alla gestione dell'inquinamento marino e alla preparazione di appositi bollettini emergenziali per disseminare i risultati e informare gli utenti finali.

Presso l'**Istituto di Nanotecnologia del CNR di Lecce**, il dr. **Marco Leonetti, 35 anni** ricercatore impegnato fino ad oggi al **Center for Life Nano science dell'Università Sapienza di Roma**, condurrà la ricerca "LOCALITIS – LOCALIZED LIGHT FOR TRANSPORT OF INFORMATIONS", che si muove nell'ambito di alcune problematiche di grande attualità nel settore della Fotonica, una delle 6 Key Enabling Technologies ritenute fondamentali da Horizon 2020 per l'innovazione futura. Obiettivo del progetto è sviluppare una tecnologia di trasmissione dei dati, grazie all'impiego di speciali fibre ottiche (fibre di Anderson), in grado di raccogliere un numero superiore di informazioni all'interno della singola particella (dagli attuali 8 bit a 14 bit per singolo fotone), di ridurre significativamente la perdita di dati, e al tempo stesso di aumentare il livello di sicurezza grazie a un protocollo di cifratura quantistico. A seguito della progettazione della speciale fibra e del protocollo annesso, sarà avviata una fase di sperimentazione e di successiva produzione della stessa.

Il Progetto di ricerca "DEVELOPMENT OF CORK-DERIVED SUSTAINABLE MATERIALS (HAP) FOR BIOMEDICAL/ENVIRONMENTAL APPLICATIONS HAPECORK" sarà condotto all'**Istituto di Nanotecnologie del CNR di Lecce** dalla dr.ssa **Clara Piccirillo, 47 anni** e ricercatrice fino ad oggi presso la **Escola Superior Biotecnologia dell' Universidade Catolica Portuguesa di Porto**. Lo studio ha l'obiettivo di sostituire i polimeri sintetici attualmente utilizzati come materiali modellanti nella produzione di impianti ossei (protesi, denti...) a base di idrossiapatite (un minerale presente nelle ossa) con i derivati del sughero. Quest' ultimo, infatti, è un materiale naturale biocompatibile e sostenibile, facilmente reperibile nelle regioni del Sud, la cui estrazione non danneggia la pianta e la cui ricrescita aiuta ad assorbire l'anidride carbonica circostante. Punto di forza del progetto è il suo rilevante e positivo impatto ambientale.

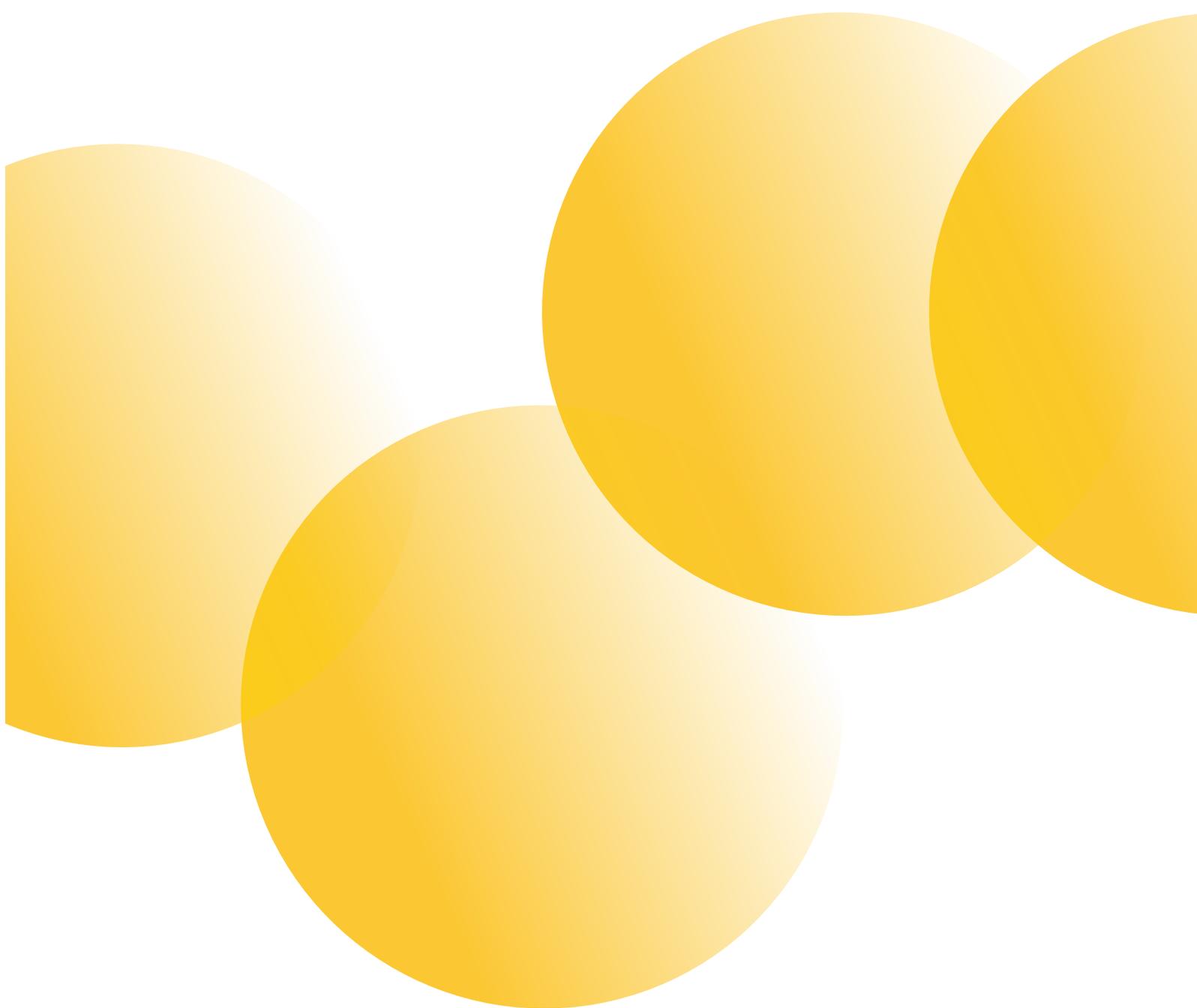
SICILIA

La dr.ssa **Valentina Lauria, 37 enne** fino ad oggi impegnata al **Marine Building della Plymouth University (UK)**, condurrà una ricerca dal titolo "WHAT IS WHERE? MAPPING THE HABITAT USE OF DEMERSAL ASSEMBLAGES TO AID CONSERVATION OF MARINE BIODIVERSITY IN THE CENTRAL MEDITERRANEAN SEA" presso l'**Istituto per l'Ambiente Marino Costiero del CNR di Mazara del Vallo**. Il principale risultato atteso prevede la definizione di un piano di gestione sostenibile delle risorse marine nel Canale di Sicilia (gestione della pesca, priorità di conservazione delle specie e distribuzione in funzione dei cambiamenti dell'ecosistema). Il progetto intende lavorare su due obiettivi specifici: da un lato individuare i principali 'demersali' (*specie ittiche*) per fornire indicatori per piani di conservazione, dall'altro analizzare l'habitat delle specie per identificare un modello sostenibile di sfruttamento del mare in funzione delle condizioni ambientali e del sovraccarico di pesca.

Il **Dipartimento di Scienze Biomediche e Biomolecolari dell'Università degli Studi di Catania** ospiterà il progetto di ricerca "ROLE OF WNT SIGNALING IN T-CELL ACUTE LYMPHOBLASTIC LEUKEMIA", che sarà condotto dal dr. **Vincenzo Giambra, 38 anni**, che finora ha svolto attività di ricerca presso il **Terry Fox Laboratory della British Columbia Cancer Agency di Vancouver in Canada**. Il progetto intende chiarire i meccanismi d'azione di alcuni processi biologici fondamentali per la progressione e lo sviluppo delle cellule maligne nella leucemia linfoblastica acuta (T-ALL). I risultati dell'intervento proposto forniranno delle nuove conoscenze scientifiche e metodi d'indagine per lo studio e la comprensione delle cellule staminali tumorali che sono alla base del mantenimento e della crescita di diversi tipi di tumori. Inoltre questa ricerca darà le basi scientifiche per la realizzazione di farmaci più efficaci ad eliminare le cellule cancerose più aggressive e resistenti ai trattamenti terapeutici attuali.

Il dr. **Nunzio Iraci, 37 enne** fino ad oggi impegnato al **Department of Clinical Neurosciences dell'Università di Cambridge**, condurrà presso il **Dipartimento di Scienze Biomediche e Biotecnologiche della Scuola di Medicina (Biometec) dell'Università degli Studi di Catania** la ricerca dal titolo "CHARACTERIZATION OF EXOSOMES AS NATURAL MESSENGERS OF BIOACTIVE MOLECULES IN THE GLIAL-NEURONAL SIGNALING IN PARKINSON'S DISEASE". Il Parkinson è una delle malattie neurodegenerative con il maggior costo di assistenza sanitaria e per la quale ad oggi non esiste una cura ma solo terapie palliative per i pazienti. Il progetto di ricerca potrebbe consentire, sul lungo periodo, la progettazione di terapie cliniche ad alto impatto innovativo per il trattamento di questa e di altre malattie neurologiche.

La Voce del Territorio: attori, ambiti e organizzazioni



INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E WELFARE AZIENDALE. L'ESPERIENZA DEL PROGETTO WELFLEX E DI M74 SOLUTION IN PUGLIA

di M74SOLUTION srl

L'attenzione sempre più marcata nei confronti di un approccio differente ai rapporti tra aziende e lavoratori va sempre più accompagnandosi alla diffusione di interventi di innovazione organizzativa e welfare aziendale a supporto ed integrazione del welfare primario, che vede dinamiche di cambiamento nell'erogazione dei servizi, sempre più "decentralizzati", per cui si assiste a meno intervento Statale (lo Stato assume il ruolo di facilitatore e creatore di humus fertile) e più contrattazione di secondo livello e conciliazione diretta tra le parti. Tale sviluppo trova sostegno nei provvedimenti normativi atti a favorirne la diffusione, come i recenti interventi di defiscalizzazione dei premi di produttività e delle misure di welfare aziendale e la semplificazione della normativa di adozione in azienda dello smart working, che hanno sollecitato la rapida crescita di un mercato in continua espansione, dove molteplici sono gli attori che si affacciano e notevole è la casistica degli interventi adottati. Non è immune da questa dinamica anche il contesto meridionale, con particolare riferimento alla Puglia, regione che, da oltre un decennio al centro dei processi di innovazione sociale e di sviluppo di forme di welfare alternativo, scontava già in partenza un ritardo nella varietà e nella diffusione dei servizi offerti. Al rapido sviluppo del welfare primario si è associato un incremento delle azioni di quello secondario e aziendale, sostenuto a sua volta da un solido intervento delle amministrazioni locali. Da uno di questi interventi, da una partnership tra Regione Puglia, Italia Lavoro e Consiglieria di Parità Puglia, nasce nel 2014 il progetto Welflex, con l'obiettivo di formare 25 Consulenti in tema di innovazione organizzativa, welfare aziendale, supporto alla genitorialità, conciliazione vita-lavoro e contrattazione di secondo livello. L'intento dell'intervento era quello di formare professionisti già inseriti e operanti sul territorio, allo scopo di uniformarne e svilupparne le competenze sulle tematiche dell'innovazione organizzativa e del welfare aziendale, fornendo loro il know how e le conoscenze necessarie a supportare e assistere le aziende locali. Il progetto, articolatosi lungo un anno e mezzo durante il quale sono stati eseguiti numerosi interventi pratici presso aziende del territorio, ha avuto esiti altamente positivi e qualificanti, dato che, oltre a raggiungere lo scopo di creare nuove figure professionali operanti nel territorio pugliese (molti consulenti oggi collaborano con aziende ed enti portando con sé conoscenze e competenze che spingono verso il radicale cambiamento aziendale), ha visto nascere, ad opera di 7 dei quei consulenti, una S.r.l., la M74 Solution, una scommessa frutto della convinzione, da parte dei soci fondatori, che la Puglia abbia un tessuto produttivo ricettivo rispetto ai cambiamenti sottolineati sopra. Lo scopo di questa nuova società è perseguire in maniera strutturata la propria attività di consulenza alle aziende nell'ambito dell'innovazione organizzativa, del welfare aziendale e della conciliazione vita-lavoro, attraverso strumenti delineati ad hoc, un approccio multidisciplinare e flessibile ed una metodologia forte e ben definita.

L'esperienza consulenziale dei consulenti Welflex, prima, ed M74 Solution, dopo, ha affrontato una varietà estremamente variegata di situazioni, intervenendo in ambiti aziendali e settori produttivi molto diversi per numero di dipendenti, caratteristiche organizzative, fatturato, esigenze e necessità, a dimostrazione ulteriore che il welfare aziendale e l'innovazione organizzativa non sono appannaggio soltanto delle grandi aziende, ma anzi prevedono misure applicabili anche alle piccole e medie imprese, in un contesto industriale e produttivo come quello pugliese costituito per la stragrande maggioranza da piccole realtà, gestite spesso in maniera patronale o a conduzione familiare e in assenza di un management strutturato.

L'analisi del contesto produttivo e della domanda proveniente dal committente hanno, in relazione ai diversi casi aziendali, orientato lo sviluppo della consulenza attraverso interventi



differenti anche in riferimento a realtà produttive afferenti allo stesso settore di attività, a testimonianza dell'approccio personalizzato, quasi sartoriale, della consulenza stessa. Così, ad esempio, nel caso di Teleperformance Taranto e Comdata Lecce, accomunate da un elevato ricorso alla flessibilità, funzionale a rispondere alla variabilità dei flussi di traffico caratterizzante i call center, e caratterizzate da un contesto lavorativo altamente stressante, soggetto a ritmi e processi produttivi che richiedono profonda attenzione e comportano un notevole logorio psicofisico, l'obiettivo simile, di cercare il giusto equilibrio tra esigenze produttive aziendali ed esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, ha richiesto la promozione di interventi significativamente differenti in relazione al quadro di riferimento. Nel primo caso, infatti, caratterizzato da elevati tassi di assenteismo, malessere organizzativo e contrazione della domanda, la consulenza si è concentrata sull'individuazione di varianti e innovazioni nei cicli e processi produttivi, tali da permettere una gestione più efficace dei carichi di lavoro e la tutela del diritto dei lavoratori ad un orario che consenta un corretto bilanciamento tra attività lavorativa e sviluppo della propria vita personale, delle relazioni familiari e della valorizzazione dei propri interessi. La promozione di un nuovo sistema di programmazione della turnistica, l'ampliamento delle deleghe e delle responsabilità, il coinvolgimento dei lavoratori hanno rappresentato i punti qualificanti dell'intervento. Nel caso, invece, di Comdata Lecce, una realtà produttiva in crescita, sia in termini di fatturato che di dotazione organica, caratterizzata da una elevata attenzione al benessere organizzativo, l'intervento consulenziale ha inteso supportare l'azienda nella ricerca di soluzioni in grado di rendere maggiormente sostenibile nel tempo la flessibilità richiesta ai lavoratori, in funzione di una loro fidelizzazione. Un vero e proprio censimento delle risorse umane, volto a rilevarne caratteristiche socio-anagrafiche, e focus groups per la raccolta delle esigenze connesse al miglioramento del benessere organizzativo, nonché una più agevole conciliazione vita-lavoro, provenienti dalle diverse componenti della popolazione aziendale hanno dunque guidato la definizione di un piano di welfare e l'individuazione delle agevolazioni fiscali atte all'implementazione dello stesso. In entrambi i casi, il coinvolgimento di tutti gli attori del processo produttivo (management aziendale, figure di staff, operatori e rappresentanze sindacali) ha rappresentato un elemento comune agli interventi effettuati.

Una sfida ardua, quindi, che ha testimoniato come il welfare aziendale non si riduca soltanto ad un elenco di benefits e agevolazioni per il lavoratore, ma costituisca un universo composito, in cui agiscono tutte le componenti dell'attività aziendale e delle relazioni industriali che ne costituiscono il fondamento. La consulenza in realtà così complesse e strutturate (insieme ai call center, si è operato anche in ambito sanitario, in istituti come l'Oncologico di Bari e il Panico di ...), caratterizzate da notevole burocratizzazione ed endemica rigidità organizzativa, ha permesso di verificare i meccanismi di coinvolgimento delle diverse componenti aziendali (impresa, lavoratori, sindacati), sviluppando, in alcuni casi, percorsi di dialogo e mediazione attraverso i quali si sono affrontate le problematiche e le criticità con un approccio costruttivo, in cui le parti sociali interessate hanno mostrato partecipazione e collaborazione per l'individuazione di soluzioni organizzative nuove. Anche in quei casi in cui non si è giunti ad un'implementazione complessiva degli interventi di innovazione proposti, a causa talvolta di mutamenti intercorsi nel management o di cambiamenti imprevisi delle disposizioni normative che hanno mutato sostanzialmente il quadro della situazione, l'attività di consulenza ha fornito all'impresa una fotografia chiara della propria organizzazione, mettendo in luce criticità e punti di forza precedentemente ignorati, che hanno costituito comunque una valida base sulla quale ripensare il proprio modello di business e le proprie strutture e processi organizzativi.

Un aspetto molto importante degli interventi di consulenza condotti nell'ambito del progetto Welflex, prima, e da M74 Solution, dopo, riguarda (e non poteva essere diversamente in Puglia) la tutela e la valorizzazione dell'occupazione femminile, con interventi mirati ad accrescere la presenza delle donne in azienda o a permetterne la permanenza in seguito alla maternità, evitando che le stesse siano costrette a scegliere tra la realizzazione della propria carriera professionale e la creazione di una famiglia, ed evitando di perpetrare una visione negativa, da parte dei datori di lavoro, riguardo la gestione della maternità in azienda. L'abbandono del posto di lavoro da parte delle donne (esito estremo del tema più ampio delle differenze di trattamento legate al genere nelle imprese) è infatti una problematica endemica del nostro

territorio, nel quale al fattore sociale e psicologico di pressione nei confronti della donna affinché rispetti il suo ruolo di madre, si affiancano limiti e criticità radicate nelle strutture organizzative e produttive, che rendono più gravoso il compito di conciliazione a cui è soggetta. Significativo, a tal proposito, è il percorso consulenziale realizzato nelle Ferrovie del Nord Barese, che aveva come obiettivo proprio quello di elaborare e implementare interventi di cambiamento ed ottimizzazione del processo produttivo, atti a preservare i livelli di occupazione femminile presenti in azienda, favorendone anzi un incremento, in un ruolo ed in un settore produttivo connotati da una tradizionale predominanza quasi assoluta di lavoratori di sesso maschile; era fondamentale, in questa realtà, sostenere la scelta aziendale di introdurre personale femminile viaggiante, che apparentemente si scontra con le esigenze oggettive legate al periodo dell'allattamento. Anche qui, le soluzioni ideate sono state piuttosto innovative, passando per la creazione di nursery in locali dismessi delle ferrovie o di un vagone dedicato alle mamme con neonati (sia dipendenti che utenti del servizio), previa analisi e rimodulazione degli orari di lavoro, che si adattando alle nuove esigenze, con comunicazione interna ed esterna dei cambiamenti introdotti, a beneficio dell'immagine aziendale).

L'attività consulenziale, come accennato in precedenza, non si è limitata a realtà medio-grandi, ma si è sviluppata anche in imprese piccole o micro, che presentano strutture organizzative meno definite e un management più fluido, spesso costituito unicamente dai soci fondatori, a loro volta impegnati ed inseriti nel processo produttivo accanto ai lavoratori dipendenti. Le medie, piccole e micro imprese richiedono un approccio differente, perché alle normali dinamiche incentrate sull'attività di progettazione e implementazione degli interventi, si affianca una forte componente psicologica che agisce nel rapporto tra proprietà e consulente, nel quale la fiducia personale assume un ruolo ancora più rilevante per la riuscita dell'azione innovativa proposta. Accanto a questo elemento, una particolarità di tali realtà è anche la scarsità delle risorse disponibili, per cui diviene ancora più importante la capacità da parte del consulente di raggiungere gli obiettivi prefissati basandosi su poche risorse, individuando al contempo possibili interventi atti a reperire risorse extra budget. Un caso particolarmente di successo, la Software Design, ha infatti visto l'introduzione di piccoli cambiamenti "a basso costo", puntando sull'alto capitale umano presente, e l'utilizzo dei fondi interprofessionali per intervenire sullo sviluppo e la condivisione di vision e mission da parte delle diverse componenti aziendali e sul miglioramento del clima e della comunicazione interna ed esterna, allo scopo di rendere più coeso il gruppo di lavoro, puntando su obiettivi comuni.

Ovviamente non sono mancati casi esclusivamente incentrati sull'ottimizzazione fiscale delle misure di welfare aziendale, con l'obiettivo di efficientare le risorse destinate al welfare e ottenere un risparmio, sia per l'azienda che per i dipendenti, tramite l'elaborazione di una riorganizzazione delle misure già presenti in azienda e la proposta di benefits in aree non coperte nell'ottica dell'allargamento delle categorie interessate. È importante segnalare, accanto a questa attività, gli interventi volti a rimediare alla scarsa consapevolezza che molto spesso si rintraccia nei dipendenti riguardo i benefits acquisiti, come l'applicazione di un piano di comunicazione interno che valorizzi le misure di welfare aziendale esistenti e ne incentivi l'utilizzo.

La rapida rassegna condotta sulle differenti tipologie di consulenza realizzate aiuta a mettere in evidenza come l'innovazione organizzativa possa essere declinata in base alle caratteristiche specifiche dell'azienda, qualunque sia la dimensione e l'organizzazione interna, permettendone lo sviluppo anche in un tessuto produttivo fatto di PMI, considerato tradizionalmente poco adatto all'introduzione di efficaci politiche di welfare aziendale. Non è casuale che nel contesto meridionale, pur condizionato da ritardi e disfunzioni ereditate dal passato, l'attenzione verso la questione da parte degli enti di governo locale, delle componenti imprenditoriali e dalle rappresentanze sindacali sia in una fase di forte crescita e che si stia assistendo ad un rapido incremento degli esempi di contrattazione di secondo livello che inseriscono misure innovative nell'organizzazione del ciclo produttivo e nella definizione della retribuzione dei lavoratori. Interventi che sono il risultato di un rinnovato panorama normativo e di una crescente consapevolezza che le necessità ed i bisogni delle imprese e dei lavoratori non siano necessariamente antitetici e conflittuali, ma che nella loro composizione e reciproca soddisfazione possa rintracciarsi la risposta alla crisi che continua a condizionare il tessuto produttivo locale e nazionale, sostituendo a misure drastiche, come tagli del personale e

delle retribuzioni, cambiamenti in grado di incrementare la produttività e la competitività, garantendo, al tempo stesso, la legittima aspirazione imprenditoriale alla generazione di profitto, la corretta gestione delle relazioni industriali, la tutela dei livelli occupazionali, la valorizzazione delle risorse umane e il miglioramento del benessere organizzativo. Tutto ciò è possibile anche grazie ad un nuovo modo di impostare la consulenza in azienda, in una prospettiva conciliante e in un'ottica olistica, che trasformano il potenziale talvolta poco evidente all'interno dell'impresa in una spinta alla crescita, alla coesione ed alla generazione di valore aggiunto.

TRASFORMARE L'UTOPIA IN REALTÀ MEDIANTE PERCORSI DI SOCIAL INNOVATION: L'ESPERIENZA DI CHIKÙ A SCAMPIA

di Rossella Canestrino, ricercatrice presso l'Università degli Studi di Napoli "Parthenope"; Emma Ferulano, La Kumpania s.r.l.s.; Pierpaolo Magliocca, ricercatore presso l'Università degli Studi di Foggia; Barbara Pierro, La Kumpania s.r.l.s.

Introduzione

È cresciuto, negli ultimi anni, l'interesse degli studiosi verso l'impresa sociale, quest'ultima intesa come *driver* di cambiamento e di innovazione. In virtù della sua peculiare natura, l'impresa sociale si distingue dalle tradizionali organizzazioni economiche, identificando nel raggiungimento di obiettivi "collettivi" – miglioramento delle condizioni di benessere della popolazione, riduzione delle disuguaglianze sociali e delle disparità, soddisfacimento dei bisogni della collettività – in luogo della massimizzazione del profitto, il suo fine ultimo (Hansson et al., 2014; Piciotti, 2013).

Numerosi autori (Piciotti, 2013; Nicholls, 2007; Austin et al., 2006; Mair e Marti, 2006) concordano nell'attribuire alle imprese sociali un carattere "innovativo", in relazione alla capacità di siffatte organizzazioni di coniugare un approccio imprenditoriale con una dimensione sociale. Nell'ambito della prospettiva delineata, dunque, le attività poste in essere dalle imprese sociali implicherebbero sempre l'introduzione e la realizzazione di qualcosa di nuovo, piuttosto che la semplice replicazione di pratiche già esistenti (Cukier et al., 2011). Per questa ragione il concetto di impresa sociale viene sempre più spesso associato a quello di *Innovazione Sociale*.

In tal senso, Zahra et al. (2009, p. 519) definiscono l'impresa sociale come *"the activities and processes undertaken to discover, define, and exploit opportunities in order to enhance social wealth by creating new ventures or managing existing organizations in an innovative manner"*.

Non sorprende, alla luce delle considerazioni proposte, la centralità assunta dai concetti in esame nell'ambito della letteratura scientifica, nazionale ed internazionale disponibile sull'argomento, e in risposta alle sempre più numerose ed intense sfide imposte dalla globalizzazione dei mercati e dalla crescita di fenomeni di disuguaglianza sociale.

Grazie alla capacità di coordinare e gestire risorse provenienti da più fonti – investitori privati, organizzazioni no profit, fondazioni, ma anche intermediari e network internazionali – l'impresa sociale diviene, essa stessa, interprete di tensioni sociali e traduttore delle istanze collettive in esigenze di cambiamento. A suddette esigenze, essa risponde con l'elaborazione di proposte innovative ed originali, la definizione di strategie e l'individuazione di nuovi business model, contribuendo, in maniera sostanziale, a trasformare astrazioni utopiche in realtà concrete e sostenibili.

Un esempio della capacità di risposta innovativa delle imprese sociali a condizioni di disagio collettivo è rappresentato dall'esperienza di *Chikù*, ristorante italo-balcanico, localizzato nel quartiere di Scampia, periferia nord di Napoli, spesso dimenticata e ancor più spesso ricordata per fatti di cronaca nera.

La nascita dell'impresa sociale

Chikù Gastronomia Cultura Tempo Libero è uno spazio multiforme di sperimentazione imprenditoriale, in cui si fondono le anime dell'associazione *"Chi rom e... chi no"*, da un lato, e dell'impresa sociale *"La Kumpania"*, dall'altro.

"Chi rom e... chi no" nasce a Scampia nel 2002 e qui ha radicato la sua azione attraverso interventi culturali, pedagogici e sociali, lavorando intorno all'idea della città come luogo di condivisione e crescita collettiva.

Scampia è una periferia dalle mille contraddizioni, dove all'elevato tasso di presenza giovanile si contrappone la mancanza di opportunità formative e lavorative, la carenza di servizi ai cittadini e la pervasiva e capillare presenza di criminalità. Qui, la comunità italiana e quella rom condividono un territorio eterogeneo e complesso, profondamente segnato dall'incompleto sviluppo dell'urbanizzazione "spinta" avviata negli anni '60.

La comunità rom, la cui numerosità è attualmente stimabile tra le 700 e le 800 unità, si compone di cittadini provenienti dalla ex Jugoslavia, arrivati nel quartiere in più fasi migratorie, che a partire dagli anni '70 sono diventate più intense durante le guerre balcaniche degli anni '90. Intere famiglie, giunte in prevalenza dalla Serbia e dalla Macedonia, ma anche dalla Croazia, dal Kosovo, dalla Romania e dalla Bulgaria, vivono in abitazioni auto-costruite con materiali di scarto – le baracche – all'interno dei campi rom del quartiere.

Il campo rom, dunque, da sempre simbolo di esclusione sociale, luogo in cui lo stato d'eccezione diventa ordinario (Agamben, 2003), si trasforma a Scampia in un "mondo nel mondo", "periferia di una periferia", spazio in cui la tutela dei diritti è l'eccezione contrapposta all'ordinaria assenza di dialogo e di interazione con "il mondo di fuori", il quartiere e con la città nel suo complesso.

In questo contesto, "Chi rom e... chi no" decide di operare una "frattura" in quel muro di isolamento costruito su pregiudizi e discriminazioni, entrando nel campo e aprendo il campo al quartiere e alla città. La presenza dell'associazione nel campo non autorizzato di Via Cupa Perillo si sostanzia, ben presto, nella costruzione di una baracca "abusiva", anch'essa auto-costruita, simbolo della lotta pacifica contro le discriminazioni sociali in una realtà in cui, spesso, appare più semplice costruire muri e barriere, che gettare le basi per un dialogo fruttuoso tra collettività. La baracca diviene, così, non soltanto, luogo di incontro e di pacifica convivenza tra comunità, ma anche luogo di confronto tra diversità, che qui condividono esperienze e pratiche quotidiane. Nel campo, donne italiane e rom imparano a collaborare, condividendo spazi, idee e, soprattutto un comune desiderio di cambiamento e di emancipazione professionale. E' così che nel 2008, le donne romni iniziano a lavorare insieme in maniera informale: cucinano nel campo per gli eventi pubblici, organizzati nella baracca, e allestiscono tavolate conviviali in cui rom e non rom, mai incontratisi prima, siedono allo stesso tavolo, condividono piatti, parole e pensieri.

La necessità di supportare e continuare ad alimentare un processo di cambiamento avviatosi grazie ad un comune sentire, determina la nascita, nel settembre del 2010, de "La Kumpania", prima impresa sociale d'Italia che unisce donne rom e italiane di Scampia in un percorso innovativo di gastronomia interculturale ed emancipazione professionale. Grazie all'innovatività del progetto, incontestabilmente riconosciuta a livello nazionale ed internazionale, "La Kumpania" ha potuto collezionare importanti premi e riconoscimenti² che le hanno consentito di costituirsi, nel 2013, in s.r.l.s.

In questo stesso anno, l'impresa si colloca tra i vincitori della competizione "Naples 2.0", potendo beneficiare di un contributo significativo, a supporto dello *start-up* aziendale (grazie a Unicredit Foundation e Fondazione con il Sud) e del sostegno di Fondazione Vismara (che ha contribuito alla copertura dei costi del personale). Nasce, in questo modo, nel cuore di Scampia, "Chikù" – Gastronomia Cultura Tempo Libero, oggi situato nello spazio sovrastante l'Auditorium. Inaugurato il 17 novembre 2014, "Chikù" è il primo ristorante italo-rom di Napoli e d'Italia, in grado di coniugare idee, persone, provenienze geografiche ed esperienze diverse in una logica innovativa di collaborazione e sostenibilità.

Operare con successo in un contesto difficile come quello di Scampia non è semplice: operarvi, mantenendo il costante equilibrio tra il perseguimento di obiettivi sociali e le finalità tipicamente imprenditoriali lo è ancor di più.

L'"Essere" impresa sociale impone maggiori e più gravose responsabilità, in capo ad ogni

1 "La Kumpania" s.r.l.s. viene fondata grazie ad un bando vinto con la Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento per le Pari Opportunità – UNAR.

2 Tra il 2011 al 2012, "La Kumpania" ha vinto un bando internazionale con OSI Open Society Foundations – Open Society Roma Initiatives – e ottenuto due Premi internazionali di Innovazione Sociale promossi da Unicredit Foundation e da UNAOC e BMW Group, oltre al supporto dell'UNAR–Ufficio Nazionale Antidiscriminazione Razziale della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

fondatore/manager, in ragione delle conseguenze connesse all'eventuale tracollo delle iniziative intraprese. Il fallimento di un ideale di cambiamento sociale, infatti, catalizzatore di sforzi, impegno, e risorse, dispiegherebbe i suoi effetti negativi sull'intera collettività, decretando la morte ideologica di visioni ed utopie e determinando, altresì, un immobilismo i cui esiti, statici e dinamici, non appaiono valutabili a priori. Emerge, alla luce delle considerazioni riportate, la necessità di effettuare un'ancor più attenta valutazione della gestione e delle dinamiche aziendali, tipiche di un'impresa sociale, dei suoi punti di forza e di debolezza, al fine di individuare strategie ed interventi maggiormente idonei a cogliere le opportunità e a proteggersi dalle minacce presenti nell'ambiente esterno.

In tal senso, un utile strumento, propedeutico alla pianificazione degli interventi volti al consolidamento delle posizioni aziendali e alla definizione di percorsi di sviluppo futuro, è rappresentato dalla SWOT analysis (Houben, et al., 1999; Hill & Westbrook, 1997).

Di essa e dei risultati della sua applicazione alle attività fino ad oggi realizzate da *Chikù* si fornisce una descrizione nel paragrafo di seguito riportato.

Individuare le debolezze per pianificare il futuro

La raccolta di informazioni e una disamina attenta e critica delle attività svolte in seno a "*La Kumpania*" hanno consentito di realizzare un'analisi SWOT con il duplice obiettivo di:

1. Rivedere tutte le attività dell'azienda, identificandone elementi di forza e di debolezza;
2. Elaborare degli approcci di sviluppo che tengano in debita considerazione le opportunità e le minacce emergenti nel mercato di riferimento.

La figura n. 1 propone una sintesi dei principali punti di forza e di debolezza di *Chikù* (Analisi Interna) e delle minacce ed opportunità (Analisi Esterna) rinvenibili nell'ambiente in cui l'impresa opera.

Figura 1 – SWOT Analysis

Analisi interna	Punti di forza	Punti di debolezza
	Elevata competenza della compagnia manageriale in tema di gestione delle diversità culturali e di coesione sociale	Basso cash flow
	Unicità del modello imprenditoriale proposto e del prodotto/servizio	Inadeguata definizione di ruoli e mansioni del personale
	Buona immagine aziendale	Inadeguate competenze di marketing
	Buona gestione delle risorse	
Analisi esterna	Opportunità	Minacce
	Ampiezza del mercato	Assenza di elementi e attrattività
	Assenza di competitor locali	Carenze infrastrutturali
	Risorse locali (disponibilità di ampi spazi; Auditorium e competenze)	Assenza di elementi di attrattività turistica

Fonte: ns elaborazione

Analisi Interna

Punti di Forza

Elevata competenza della compagine manageriale in tema di gestione delle diversità culturali e di coesione sociale, unicità del modello imprenditoriale proposto e del prodotto/servizio offerto, buona immagine aziendale e, infine, buona gestione delle risorse a disposizione possono essere annoverati tra i principali punti di forza dell'impresa.

Elevata competenza della compagine manageriale in tema di gestione delle diversità

culturali e di coesione sociale – Come sintetizzato nelle pagine precedenti, *“La Kumpania”* nasce come progetto dell’associazione *“Chi rom e... chino”* di cui Emma Ferulano, Barbara Pierro e Biagio Di Bennardo sono fondatori e grazie alla quale hanno maturato, non soltanto, una profonda conoscenza delle dinamiche socio-economiche territoriali, ma anche, e soprattutto, quelle competenze necessarie per la gestione delle complesse interazioni culturali tra comunità rom ed italiane. Si tratta, dunque, di competenze ad elevato valore, la cui distintività risiede nell’allontanamento da astrazioni teoriche per abbracciare le dimensioni concrete del territorio e delle sue necessità più stringenti.

Unicità del modello imprenditoriale proposto e del prodotto/servizio offerto – *“La Kumpania”* propone un modello imprenditoriale innovativo e unico a livello nazionale, sia per il coinvolgimento di una compagine aziendale culturalmente eterogenea, sia per l’idea di un prodotto/servizio che di questa stessa eterogeneità culturale riesce a fare il suo elemento di forza. La gastronomia inter-culturale rappresenta, nell’ottica delineata, l’output di un difficile ma concreto processo di convivenza culturale, e al contempo, l’input di un meccanismo di diffusione delle diversità a livello locale. Un menù italo-balcanico racchiude in se ingredienti, sapori, memorie e storie di culture diverse, quella napoletana e quella rom, che dialogano e si uniscono. Le pietanze rappresentano, pertanto, sia il risultato di questa “unione” (contaminazione), sia lo strumento attraverso il quale diffondere la conoscenza di culture “altre” e del loro valore.

Buona Immagine Aziendale – *“La Kumpania”*, e con essa *Chikù*, gode di una buona immagine aziendale derivante, in buona misura, dal contributo offerto in termini di coesione sociale e di alternativa alla logica di isolamento economico di Scampia rispetto al territorio cittadino e delle comunità rom rispetto a Scampia. Non è un caso, dunque, che l’elevato valore delle attività e delle iniziative realizzate da *“Chi rom e... chino”* abbia trovato ampio riconoscimento negli importanti premi citati in sede introduttiva.

Buona gestione delle risorse testimoniata anche dalla disponibilità di importanti risorse finanziarie da investire nella direzione della crescita.

Punti di Debolezza

Tra i punti di debolezza aziendale è possibile evidenziare:

Basso Cash Flow – gli andamenti finanziari registrati nel primo anno di attività dell’impresa mostrano una debolezza che se accettabile in fase di *start up*, non possono, in alcun modo, radicarsi nelle dinamiche aziendali. Obiettivo finanziario è, pertanto, non soltanto, il raggiungimento del pareggio durante il secondo anno di attività, ma di un risultato netto positivo a partire dal terzo anno.

Inadeguata definizione di ruoli e mansioni del personale – una seconda debolezza sulla quale intervenire è la definizione, non ancora adeguata, di ruoli e mansioni del personale. La realtà aziendale è molto complessa: la compagine manageriale è impegnata, a tempo pieno, nella pianificazione delle attività da svolgere (dalla stipula di accordi con i partner e le associazioni sul territorio, alla ricerca di nuovi contatti/potenziali clienti) e nel loro coordinamento. Ciò richiede, necessariamente, la “delega” di alcune attività, spesso legate alla gestione operativa del servizio di ristorazione, delle forniture e del personale. Il personale di sala e di cucina necessita, altresì, di una maggiore definizione di ruoli e responsabilità per una gestione più efficiente di tutte le mansioni. Anche la carenza di una figura intermedia tra management/coordinamento e dipendenti può essere annoverata tra le debolezze aziendali.

Inadeguate competenze di marketing – nonostante gli sforzi profusi, l’analisi dei risultati economici dell’impresa rivela il mancato raggiungimento di alcuni degli obiettivi prefissati da *“La Kumpania”* in sede di elaborazione del Business Plan. Si rileva, in proposito, come la mancanza di adeguate risorse specificamente assegnate allo sviluppo e all’implementazione di un adeguato piano di marketing abbia inciso negativamente sull’acquisizione di quote di mercato che appare ancora sostanzialmente scoperto.

Analisi Esterna

Opportunità

Con riferimento alle opportunità offerte dal mercato si evidenziano:

Ampiezza del mercato – nel solo territorio di Scampia vi sono 1.763 addetti e dipendenti delle Istituzioni Pubbliche, distribuiti su 32 uffici tra Comune, Scuole, Agenzie territoriali UTB (ASL, INPS). A Scampia si registra, inoltre, la presenza di 12 scuole pubbliche e di circa 40 tra associazioni e cooperative. A ciò va aggiunta l'imminente inaugurazione del vicino polo universitario (prevista per il 2017), che produrrà linfa vitale per le attività localizzate nelle immediate vicinanze, determinando un incremento ed una stabilizzazione della domanda relativa al servizio di ristorazione e impattando significativamente e positivamente sulla crescita locale.

Chikù può e deve raggiungere questa utenza.

Può farlo, sia perché il livello di concorrenza per la combinazione di prodotto/servizio offerta è basso; sia in relazione alla possibilità di sviluppare accordi con partner collocati, non soltanto a Scampia, ma sull'intero territorio metropolitano.

Deve farlo perché rappresenta un'opportunità economica importante.

Assenza di competitor locali – da una prima analisi, il quartiere di Scampia è risultato completamente sguarnito dalla tipologia di servizio offerto da *Chikù*. Il mercato della piccola ristorazione e della ristorazione da asporto appare del tutto nuovo nel tessuto di riferimento, così come del tutto assente è la ristorazione multiculturale.

Risorse Locali – Scampia si caratterizza per la disponibilità di ampi spazi e zone verdi. L'Auditorium, collocato nell'area sottostante la sede di *Chikù* e gestito dalla Municipalità, è dotato di un teatro che potrebbe essere destinato ad ospitare rappresentazioni ed eventi, organizzati per il rilancio culturale ed economico del quartiere, con ricadute positive per gestori ed organizzatori, non soltanto in termini di immagine, ma anche, e soprattutto, in termini di ritorni economici. Le risorse immateriali, le conoscenze, la creatività dei giovani del quartiere costituiscono un *quid* capace di generare valore e crescita, così come evidenziato dalla positiva ed emblematica esperienza di *Arrevuoto*³.

Minacce

La prima minaccia presente nel territorio di Scampia è la **mancanza di elementi di attrattività turistica** nel senso tradizionale del termine. Ad essa si aggiungono:

Carenze infrastrutturali, ma anche le condizioni di degrado e di abbandono in cui versano molte zone del quartiere, così come la presenza di

Criminalità diffusa che ha generato ciò che potrebbe essere definito un vero e proprio "Effetto Gomorra".

Riflessioni conclusive: limitare le minacce e cogliere opportunità

Pur consapevoli delle profonde ferite e dell'assenteismo istituzionale che molto spesso caratterizzano le periferie, il lavoro proposto vuole rappresentare un progetto, concreto e fattivo, d'intervento imprenditoriale che prenda avvio dall'individuazione delle minacce presenti nel mercato per cogliere e sfruttare le opportunità in esso latenti.

Come già evidenziato in sede introduttiva e nel corso della trattazione, il valore di un progetto di imprenditorialità sociale si amplifica in misura proporzionale rispetto agli obiettivi di cambiamento perseguiti e in ragione al maggior rilievo attribuito ad esso dalla collettività. Il consolidamento degli elementi di forza aziendali e l'identificazione di idonei percorsi di

³ *Arrevuoto* è un progetto di teatro e pedagogia, nato nel 2005 per volontà del Teatro Stabile di Napoli e che opera tra le periferie ed il centro città (www.arrevuoto.org).

sviluppo rappresentano, pertanto, la *conditio sine qua no* per il raggiungimento di un vantaggio competitivo duraturo e difendibile e per il conseguimento di quelle finalità sociali tipicamente connaturate nella *mission* aziendale.

Conoscenze, competenze e innovazione finiscono col rappresentare, nell'ottica delineata, gli elementi cardine di una crescita di successo, improntata al raggiungimento dell'"eccellenza".

L'implementazione di azioni volte all'acquisizione di maggiori quote di mercato e il consolidamento di relazioni di partnership con attori-chiave rappresentano, dunque, le soluzioni strategiche più idonee, sia a compensare le debolezze riscontrate in *Chikù* – in termini di pianificazione ed efficacia delle azioni di marketing – sia per rispondere alle opportunità connesse all'ampiezza del mercato, all'assenza di concorrenti e alle potenzialità di sviluppo e stabilizzazione della domanda.

Ad esse si aggiungono nuove e ambiziose proposte di sviluppo futuro.

L'elevata competenza della compagine manageriale in tema di gestione delle diversità culturali e di coesione sociale, unitamente all'unicità del modello imprenditoriale proposto e del prodotto/servizio offerto sono peculiarità da sfruttare ed implementare ulteriormente a fronte delle numerose opportunità rinvenibili nell'ambiente esterno. "*La Kumpania*" punta, nell'ottica delineata, a proporsi come *best practice* cui ispirarsi per la nascita e la gestione d'impresе multiculturali, così come nell'implementazione di azioni d'inclusione sociale.

Una naturale evoluzione del patrimonio di conoscenze ed abilità, accumulato fino ad oggi, è la pianificazione e la realizzazione di percorsi formativi di inter-cultural training on the job, quali strumenti di trasferimento di pratiche e modelli per la realizzazione di imprese di successo (in contesti diversi da quello in cui "*La Kumpania*" è nata).

Si tratta di un progetto ambizioso e lungimirante, ispirato, ancora una volta, a principi d'innovazione sociale.

Innovazione, poiché non esistono, in Italia, percorsi formativi di gestione della multiculturalità basati su esperienze concrete come quelle de "*La Kumpania*".

Sociale, in virtù della possibilità di rispondere ai cambiamenti in atto mediante logiche di sostenibilità economica.

In ultima istanza, un piccolo approfondimento è da proporsi con riferimento al tema relativo alla valorizzazione delle risorse locali. Il concetto stesso di valorizzazione richiama, infatti, quello di pre-esistenza e di disponibilità di risorse da valorizzare. Scampia risente di quell'assenza di risorse del patrimonio artistico-monumentale, tipica di quasi tutte le periferie metropolitane, soprattutto di quelle nate in piena emergenza post-terremoto, quando alloggiare gli sfollati o rispondere all'abusivismo edilizio, allora dilagante, era diventata una priorità. Sono nate in questo modo e secondo questa logica, le "zone 167", prima, e "Le Vele" poi.

Senza dubbio, "zone 167" e Vele non possono essere considerate "MONUMENTI"...almeno non nel senso tradizionale ed intimo del termine. Non bisogna, tuttavia, dimenticare il modo in cui è nata "*La Kumpania*" e la *mission* profonda che ha ispirato l'impresa ancor prima che diventasse tale: "*Modificare una realtà apparentemente immutabile nella direzione di uno sviluppo sostenibile*". Tutto ciò significa sfidare le convenzioni e gli stereotipi.

Quali sarebbero le soluzioni da proporre quando un quartiere, come quello di Scampia, ma come molti altri a Napoli e in tutto il territorio nazionale, non dispone di chiese monumentali, di Catacombe da recuperare e di luoghi da "riesumare"?

Beh...in questo caso bisogna utilizzare le risorse, quelle locali, quelle nate in questi territori e che ad essi restano legati da un sogno di cambiamento. Sono risorse immateriali giovani di talento che creano valore dove valore non c'è...o dove sembra non ci sia...

La vera sfida da lanciare, allora, è quella di usare queste idee...e convincere il mercato che perfino le "Vele" sono monumenti...che Scampia è un luogo da visitare in un percorso "turistico" alternativo. Bisogna trasformare l'"Effetto Gomorra", minaccia locale, in un'opportunità, in un elemento di attrattività.

Nessun turista penserebbe mai di venire a Scampia...mai...eppure Gomorra ha venduto oltre

10 milioni di copie in tutto il mondo ed è stato tradotto in 54 lingue diverse. Insomma, tutti conoscono i luoghi della faida: alcuni ne hanno paura, molti altri potrebbero esserne attratti. Entrambi, però, rappresentano un enorme, potenziale bacino di utenti da gestire e veicolare, nel modo giusto. E questo non può non indurci a riflettere sulla possibilità di cogliere le opportunità di business connesse al fenomeno.

Ragionare sulle prospettive a lungo termine, partendo da un presente fatto di pratiche molto articolate e osservando la rilevanza dell'impatto e delle ricadute positive su un intero territorio, è stato forse il maggior fattore di successo de "La Kumpania", che non punta a mantenere ed alimentare un circuito chiuso e autoreferenziale, ma piuttosto a creare collettivamente contesti di partecipazione attiva in cui piantare semi per uno sviluppo concreto che si intreccia indissolubilmente alla pratica pedagogica culturale per la costruzione di una comunità etica e (auto) sostenibile.

In zone fortemente in crisi come Scampia, immaginare trasformazioni radicali, mettendo in campo sperimentazioni avventurose, andando anche oltre le proprie possibilità, è quello che ha consentito la creazione di uno spazio sempre più riconosciuto come Chikù.

Consapevoli di dover sfuggire alla trappola di un sistema che non incoraggia le "imprese" locali, soprattutto se ritenute fragili, è appare necessario mettere in campo nuove sfide e porre nuove domande di fattibilità partendo dal presente per sponsorizzare il futuro, sollecitando le responsabilità personali e collettive di quanti investono e operano nella città di Napoli.

Bibliografia

AGAMBEN G., *Stato d'eccezione. Homo Sacer II, I*, Bollati e Boringhieri, Torino, 2003.

AUSTIN, J., STEVENSON, H. & WEI-SKILLERN, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.

CUKIER, W., TRENHOLM, S., CARL, D. & GEKAS, G. (2011). Social Entrepreneurship: A Content Analysis. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 7(1), 99-119.

HANSSON, F., NORN, M.T. & VAD, T.B. (2014). Modernize the public sector through innovation? A challenge for the role of applied social science and evaluation. *Evaluation*, 20(2), 244-260.

HILL, T., & WESTBROOK, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52.

HOUBEN, G., LENIE, K., VANHOOF, K. (1999), A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision support systems*, 26(2), 125-135.

MAIR, J. & MARTI, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.

PICCIOTTI, A.. L'impresa sociale per l'innovazione sociale. Un approccio di management: Un approccio di management. FrancoAngeli, Milano, 2013.

ZAHRA, S.A., GEDAJLOVIC, E., NEUBAM, D.O. & SHULMAN, J.M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.

LO SPRECO ALIMENTARE. UN PROGETTO SPERIMENTALE PER NAPOLI

di Francesco Amati "dottore di ricerca in Scienze Economiche presso la facoltà di economia della Seconda Università degli Studi di Napoli (SUN) e presidente dell'Associazione di promozione sociale "studio legale nel sociale".

Il progetto antispreco avviato a Napoli

A partire dal mese di maggio 2016, grazie al protocollo di intesa stipulato tra il Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università degli Studi di Napoli Federico II, Qui Foundation Onlus, Associazione Nazionale Comuni Italiani (ANCI) e grazie anche alla collaborazione della Fondazione di Comunità del centro Storico di Napoli, è stato possibile dare il via ad una iniziativa sperimentale, di ricerca-azione, contro lo spreco alimentare nel territorio del centro storico di Napoli. L'intervento in questione, prende come principale modello un altro importante progetto, ormai attivo da tempo in altre città italiane come Genova, Roma, Firenze, Palermo, Cagliari e Milano, ideato e coordinato da Qui Foundation Onlus¹, che ha come obiettivo ridurre gli sprechi alimentari e trasformarli in risorse utili a sostenere persone bisognose e famiglie in difficoltà.

La sperimentazione, dell'iniziativa sul territorio napoletano, è tesa, da un lato a mettere in relazione gli esercenti del settore alimentare (bar, ristoranti, panetterie ed altre attività simili) con le diverse associazioni che svolgono attività di mensa per persone bisognose - proprio per far sì che il cibo invenduto ed altrimenti destinato allo smaltimento possa essere somministrato dalle associazioni stesse agli utenti finali - dall'altro ad effettuare una raccolta ed analisi dei dati volta a misurare, a livello quali-quantitativo, i benefici che l'intervento apporta sul territorio di riferimento.

Le fasi progettuali, sino ad ora realizzate sono consistite, innanzitutto, nell'individuazione dei soggetti disposti ad donare cibo e di quelli interessati a domandarlo, attraverso un monitoraggio preliminare in cui i rispettivi referenti sono stati intervistati ed hanno manifestato interesse per l'iniziativa progettuale. In un secondo momento, si è provveduto a mettere in contatto diretto i rispettivi soggetti, in modo da poter concordare, attraverso la sottoscrizione di un accordo, tempi e modalità operative. Nel contempo, operatori e ricercatori coinvolti nel progetto, hanno informato gli esercenti sui benefici fiscali derivanti dalle donazioni di alimenti per fini di solidarietà sociale ed hanno, inoltre, dato indicazioni sulle modalità di compilazione delle "bolle di consegna" degli alimenti oggetto di donazione, che da un lato tutelano, da un punto di vista formale e sostanziale, il donatore e dall'altro costituiscono un importante strumento di valutazione e misurazione ai fini della ricerca.

Ad oggi, 13 esercenti del centro storico di Napoli donano alimenti a 11 associazioni che offrono servizio di mensa a persone bisognose nello stesso territorio. La modalità di donazione sono diversificate a seconda delle esigenze sia di chi dona sia di chi riceve, tuttavia, possiamo affermare che nella maggior parte dei casi le donazioni avvengono con cadenza giornaliera e spesso anche più di una volta al giorno. Inoltre, si sta cercando di invogliare anche altre strutture associative, particolarmente sensibili al tema - ma che non svolgono in via principale servizio di mensa - ad integrare ed ampliare il raggio di azione rispetto a questo tipo di intervento, garantendogli l'aiuto necessario a reperire gli alimenti. Nei prossimi mesi, si

¹ Qui Foundation è la Onlus di QUI! Group S.p.a., azienda italiana leader nel settore dei buoni pasto, voucher aziendali e dei servizi integrati su smart card multifunzione. Nata a Genova nel luglio 2008, opera a livello nazionale e internazionale nei settori dell'assistenza sociale, socio-sanitaria e della beneficenza. In particolare, la Fondazione promuove occasioni di solidarietà verso il prossimo e di dialogo con il territorio e le comunità locali, con la finalità di offrire sostegno e assistenza a coloro che hanno più bisogno, contrastando lo spreco e la fame.

conta di coinvolgere un numero molto maggiore di esercenti, anche attraverso campagne di sensibilizzazione ed informazione sull'importanza e gli effetti positivi che tale iniziativa può generare in un contesto territoriale particolarmente problematico, dal punto di vista economico e sociale, come quello del centro storico di Napoli; benefici che si traducono, come già accennato nelle righe precedenti, sia in vantaggi fiscali ed economici per gli esercenti che donano, sia in termini di impatto sociale nel territorio interessato.

Come già detto, il progetto è iniziato da soli due mesi, per cui non si hanno ancora sufficienti informazioni empiriche che ci permettano di misurare la sua efficacia, cosa che sarà certamente possibile quando le attività andranno a pieno regime e un numero sempre più consistente di esercenti, nel campo alimentare, si convinceranno del fatto che donare cibo è una azione dagli innumerevoli risvolti positivi, per loro e per la collettività. Ciò che invece possiamo affermare con convinzione, è l'effettiva esistenza di una forte propensione al dono che accomuna la maggior parte degli esercenti sin ora incontrati. Questi, infatti, non solo hanno aderito con entusiasmo al progetto, ma hanno dichiarato di aver sempre donato cibo, seppur in anonimato ed in via informale, a persone bisognose.

Alcuni dati sullo spreco alimentare

Ciò che ha spinto, prima Qui Foundation in molte città italiana, poi il Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università degli Studi di Napoli Federico II insieme ai firmatari del protocollo di intesa, a programmare ed avviare un progetto anti spreco anche nel territorio napoletano, è di certo l'allarmante scenario, nazionale ed internazionale, che ci viene descritto da alcuni recenti studi condotti proprio dalla FAO², allo *Swedish Institute for Food and Biotechnology* (SIK), dai quali emerge che, a livello mondiale, circa un terzo del cibo prodotto annualmente per il consumo umano va perduto. Ogni anno, fino al 50% di cibo commestibile viene sprecato nelle case degli europei, nei supermercati e ristoranti e lungo la catena di approvvigionamento alimentare, mentre 79 milioni di cittadini UE vivono al di sotto della soglia di povertà e 16 milioni di persone dipendono dagli aiuti alimentari.

Per quanto riguarda la situazione italiana, i dati rilevano che lo spreco alimentare conta lo 0,5 % del Pil, ogni anno si buttano via, in media, circa 76 Kg di cibo a testa; ciò vuol dire che il 25% della spesa per alimenti degli italiani finisce nella spazzatura di casa. Il Rapporto 2014 sullo spreco alimentare di Waste Watcher mette in ulteriore evidenza che lo spreco complessivo di cibo, dai campi alla filiera al bidone della spazzatura domestico, vale complessivamente 8,1 miliardi di euro all'anno, ovvero 6,5 euro settimanali a famiglia per 630 grammi circa di cibo che mediamente ogni famiglia spreca settimanalmente. Le cifre più difficili da elaborare riguardano gli sprechi di piccole attività commerciali alimentari (bar, ristoranti di piccole/media dimensioni ed altre attività commerciali), che comunque si attestano su una media di 100 kg annuali per singola attività.

Cosa si intende per spreco alimentare?

L'accezione più comune di spreco alimentare è quella di cibo acquistato e/o prodotto, non consumato che finisce nella spazzatura. Non esiste una definizione univoca di sprechi alimentari né a livello istituzionale, né nella letteratura scientifica specializzata. Una prima definizione di food waste è stata data dalla FAO e comprende qualsiasi sostanza sana e commestibile che – invece di essere destinata al consumo umano – viene sprecata, persa, degradata o consumata da parassiti in ogni fase della filiera agroalimentare. In Italia, per esempio, un lavoro completo sul tema è quello svolto da Andrea Segrè e Luca Falasconi, che definisce lo spreco come «prodotti alimentari scartati dalla catena agroalimentare, che hanno perso valore commerciale, ma che possono essere ancora destinati al consumo umano»³.

Molto interessante e dettagliata è la definizione data in Gran Bretagna, dove il Waste Resources Action Program (WRAP) propone una definizione di food waste, distinguendolo tra:

2 Food and Agriculture Organization of the United Nations.

3 Segre A., Falasconi L., (2011), Il libro nero dello spreco: il cibo. Edizioni Ambiente.

1) evitabile: cibo e bevande gettati via pur essendo ancora commestibili (ad esempio, pezzi di pane, mele, carne ecc.); **2) possibilmente evitabile:** cibo e bevande che alcune persone consumano e altre no (ad esempio, croste di pane), o cibo che può essere commestibile, se cucinato in un modo piuttosto che in un altro (ad esempio, la buccia delle patate ecc.); **3) inevitabile:** sprechi risultanti dalla preparazione di cibo o bevande che non sono, e non potrebbero essere, commestibili (ad esempio, ossa di carne, bucce d'uovo, di ananas ecc.).

Brevi cenni sulla normativa di riferimento. Una riflessione sulla recente proposta di Legge

I processi di cessione di alimenti a qualsiasi titolo è stata per molti anni disciplinata, esclusivamente, dai Regolamenti comunitari sulla sicurezza alimentare (Reg. CE 178/00, Reg. CE 852/04 e 853/04) che contenevano le norme generali e specifiche inerenti le strutture, le attrezzature e la gestione delle fasi di produzione, di trasformazione e di distribuzione. Da qualche anno è intervenuta la c.d. legge di stabilità (legge n.147/2013), che prevede, all'art. 1, che le Onlus che forniscono alimenti agli indigenti e gli operatori del settore alimentare che donano detti alimenti alle Onlus debbano garantire un corretto stato di conservazione, trasporto, deposito e utilizzo, ciascuno per la parte che gli compete e che detto obiettivo è raggiunto anche attraverso la predisposizione di specifici manuali di corretta prassi operativa in conformità a quanto previsto dal Regolamento CE n. 882/2004, validati dal Ministero della salute.

Tali norme danno particolare rilevanza alla gestione dei processi secondo i principi dell'HACCP⁴, alla rintracciabilità e all'informazione a tutela dei consumatori, responsabilizzando in proposito gli Operatori del Settore Alimentare (OSA).

Lo Stato italiano con la Legge n. 155 del 16 luglio 2003 (c.d. Legge del Buon Samaritano), ad articolo unico, equipara al consumatore finale le organizzazioni di volontariato che raccolgono e distribuiscono il cibo ai poveri. In tal modo non si rinuncia alla tutela della salute delle persone in stato di bisogno, bensì, nell'azione complessiva di sostegno e aiuto, si affida alle organizzazioni anche il compito di garantire la sicurezza alimentare, così come avviene nel contesto familiare. Difatti l'equiparazione al consumatore finale non comprende le fasi della filiera alimentare di produzione e/o trasformazione ed è limitata a quelle di conservazione, trasporto, deposito e utilizzo degli alimenti.

Una importante svolta normativa, sul tema dello spreco alimentare, è rappresentata, di certo, dalla recentissima approvazione, alla Camera dei Deputati, della cosiddetta Legge Antisprechi nel settore alimentare dal titolo "*Norme per la limitazione degli sprechi, l'uso consapevole delle risorse e la sostenibilità ambientale*", che attende l'approvazione definitiva del Senato⁵. L'obiettivo principale della legge è, innanzitutto, ridurre gli sprechi per ciascuna delle fasi di produzione, trasformazione, distribuzione e somministrazione di prodotti alimentari, farmaceutici e di altri prodotti, favorendo il recupero e la donazione di tutte le eccedenze a fini di solidarietà sociale e promuovendo il riuso e il riciclo. La legge, intende perseguire tale obiettivo proponendo un sistema di recupero dei cibi invenduti, molto più snello ed efficace, **agevolando anche con nuove risorse** che ha come principali protagonisti Onlus, grande distribuzione, organizzazioni agricole, imprese. L'idea di fondo è che le eccedenze alimentari (per esempio gli alimenti invenduti per carenza di domanda o ritirati dalla vendita perché rimanenze di attività promozionali) e gli alimenti recuperati (prodotti alimentari scartati dalla catena agroalimentare per motivi commerciali o estetici o perché prossimi alla data di scadenza, nel rispetto rigoroso delle misure di conservazione) **non sono rifiuti, ma cibo "buono" che può essere utilizzato per chi ne ha bisogno**. La normativa, inoltre, prevede e favorisce anche il recupero e la "donazione" dei prodotti farmaceutici (sempre nel rigoroso rispetto delle misure di conservazione e validità) e la ricerca sul confezionamento dei prodotti

⁴ L'HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) è un sistema di controllo della produzione degli alimenti che ha come scopo la garanzia della sicurezza igienica e quindi della commestibilità di un alimento.

⁵ Proposta di Legge n. 3057 "Disposizioni per favorire il recupero e la distribuzione di beni alimentari per fini di solidarietà sociale, per contrastare lo spreco alimentare e per la riduzione della produzione dei rifiuti" approvata dalla Camera il 17 marzo 2016.

alimentari per limitare gli sprechi e ridurre le eccedenze e i rifiuti.

Il testo stabilisce innanzitutto che «gli operatori del settore alimentare possono cedere gratuitamente le eccedenze alimentari a soggetti cessionari i quali possono ritirarle direttamente o incaricandone altro soggetto cessionario» e obbligando le organizzazioni che ritirano le eccedenze a destinarle a favore di persone indigenti. **Altra disposizione importante è quella che prevede la possibilità di cedere le eccedenze alimentari anche «oltre il termine minimo di conservazione, purché siano garantite l'integrità dell'imballaggio primario e le idonee condizioni di conservazione».** Inoltre, gli alimenti prodotti della panificazione invenduti o eccedenti, che non hanno bisogno di essere conservati in frigo, possono essere ceduti entro le 24 ore successive alla produzione anche da parte di supermercati, hotel o ristoranti. Ovviamente spetta alle organizzazioni che ritirano il cibo rispettare le corrette regole di conservazione che garantiscono igiene e sicurezza, e devono inoltre selezionarli per assicurarsi che arrivino agli indigenti in condizioni idonee al consumo. Per quanto riguarda i soggetti che possono ritirare e distribuire le eccedenze, la legge aggiunge alle onlus anche **tutti gli enti privati non profit** che «promuovono e realizzano attività d'interesse generale anche mediante la produzione e lo scambio di beni e servizi di utilità sociale nonché attraverso forme di mutualità». Sempre per quanto riguarda lo spreco di cibo, via libera anche in Italia alla *doggy bag*, il contenitore di cui i ristoranti potranno dotarsi per permettere al cliente di portare via quanto non consumato.

Sono previsti, inoltre vantaggi fiscali rappresentanti da importanti sgravi per chi decide di donare cibo, che potrà **ottenere uno sconto sulla tassa dei rifiuti proporzionale alla quantità di cibo donato** (articoli 14 e 16). Per un quantitativo donato inferiore ai 15 mila euro è poi possibile non effettuare dichiarazioni. La legge amplia anche le categorie dei prodotti che possono essere cedute agli indigenti, includendo anche i prodotti farmaceutici. Le associazioni di volontariato potranno anche recuperare i prodotti che rimangono a terra durante la raccolta, sempre a sostegno degli indigenti. E' prevista inoltre la possibilità di distribuire beni alimentari confiscati che oggi esiste già ma è a discrezione dei magistrati.

Il provvedimento rifinanzia il Fondo già esistente per la distribuzione di derrate alimentari alle persone indigenti (che opera da un paio di anni, con risorse inferiori, mettendo insieme grande distribuzione, industria, enti caritativi e organizzazioni agricole) e istituisce presso il Ministero dell'agricoltura un nuovo Fondo con dotazione di 3 milioni di euro dal 2016 al 2018 (un milione per ogni anno) per finanziare progetti innovativi sulla riduzione degli sprechi, con particolare attenzione alla produzione di imballaggi riutilizzabili o riciclabili (il cosiddetto packaging intelligente antispreco articolo 10). Un altro milione di euro all'anno a partire dal 2017 viene destinato al Fondo del Ministero dell'ambiente sulla riduzione dei rifiuti alimentari.

Riflessioni conclusive

Alla luce di quanto detto nelle pagine precedenti, soprattutto a proposito delle dimensioni del fenomeno, ci tocca prendere atto del fatto che iniziative come quella attivata a Napoli e in altre città italiane, siano da considerare interventi di grande importanza non solo per il contributo che apportano alla lotta contro la povertà ma anche perché contribuiscono in maniera incisiva alla riduzione degli sprechi, che rappresentano una delle cause principali di danni ecologici ed economici di non indifferente portata. Inoltre, con l'intervento della nuova legge anti spreco, di cui si è discusso nelle pagine precedenti, il legislatore ha voluto dare la giusta attenzione ad un tema così delicato, offrendo una serie di strumenti concreti e di facilitazioni volte a combattere più agilmente il problema degli sprechi, soprattutto in realtà territoriali ricche di esercenti del settore alimentare e con tassi di povertà elevatissimi, come il centro storico di Napoli in cui si spera che il progetto antispreco, da poco iniziato, possa giungere ad ottimi risultati.

SRM

Presidente: Paolo Scudieri

Direttore Generale: Massimo Deandreis

SRM è un Centro Studi, collegato al Gruppo Intesa Sanpaolo, con sede a Napoli, specializzato nell'analisi delle dinamiche economiche regionali con particolare attenzione al Mezzogiorno, al Mediterraneo ed all'economia marittima. SRM, nato come presidio intellettuale e scientifico, ha come obiettivo la creazione di valore aggiunto nel tessuto sociale ed economico facendo leva sul miglioramento della conoscenza.

www.sr-m.it



FONDAZIONE CON IL SUD

Presidente: Carlo Borgomeo

Direttore Generale: Marco Imperiale

La Fondazione CON IL SUD è un ente non profit privato nato per promuovere l'infrastrutturazione sociale del Mezzogiorno, ovvero favorire percorsi di coesione sociale per lo sviluppo. La Fondazione sostiene interventi "esemplari" per l'educazione dei ragazzi alla legalità e per il contrasto alla dispersione scolastica, per valorizzare i giovani talenti e attrarre i "cervelli" al Sud, per la tutela e valorizzazione dei beni comuni, per la qualificazione dei servizi socio-sanitari, per l'integrazione degli immigrati, per favorire il welfare di comunità.

www.fondazioneconilsud.it



BANCA PROSSIMA

Presidente: Paolo Maria Vittorio Grandi

Amministratore Delegato: Marco Morganti

Banca Prossima è la banca del Gruppo Intesa Sanpaolo dedicata esclusivamente al mondo nonprofit laico e religioso. Una banca pensata per rispondere meglio alle necessità e ai bisogni delle imprese del terzo settore, per migliorare la qualità dei servizi bancari e per partecipare alla crescita dell'economia del bene comune. Banca Prossima ha come fine la creazione di valore sociale, sostenendo con il credito le migliori iniziative nonprofit per i servizi alla persona, la diffusione della cultura e dell'istruzione, la fruizione e la protezione dell'ambiente e dell'arte, l'accesso al credito e al lavoro.

www.bancaprossima.com



Quaderni di Economia Sociale

è un dossier semestrale dedicato
al mondo della solidarietà, del non profit
e della partecipazione civica, il cui obiettivo è
cercare di comprendere e approfondire,
anche nella sua **valenza economica**,
l'azione, le difficoltà e le prospettive
di **chi opera** per lo sviluppo
sociale, partecipato e culturale
di un territorio, quale premessa e stimolo
alla **crescita socio-economica**.