
L'innovazione nell'economia sociale

a cura di

Gilberto Muraro e Tiziano Vecchiato

il Mulino

SISTEMI DI WELFARE

Sistemi di welfare

Collana della
Fondazione Emanuela Zancan onlus

Diretta da
Tiziano Vecchiato

L'INNOVAZIONE
NELL'ECONOMIA SOCIALE

a cura di
Gilberto Muraro e Tiziano Vecchiato

SOCIETÀ EDITRICE IL MULINO

I lettori che desiderano informarsi sui libri e sull'insieme delle attività della Società editrice il Mulino possono consultare il sito Internet: **www.mulino.it**

ISBN 978-88-15-29282-7

Copyright © 2021 by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere fotocopiata, riprodotta, archiviata, memorizzata o trasmessa in qualsiasi forma o mezzo – elettronico, meccanico, reprografico, digitale – se non nei termini previsti dalla legge che tutela il Diritto d'Autore. Per altre informazioni si veda il sito **www.mulino.it/fotocopie**

INDICE

Con bilanciamenti virtuosi tra solidarietà e imprenditorialità <i>di Giovanni Bazoli</i>	p. 7
Un ricordo di Angelo Ferro <i>di Giuseppe De Rita</i>	11
PARTE PRIMA: PERCHÉ E QUALE INNOVAZIONE	
1. Un Premio per l'innovazione nell'economia sociale <i>di Gilberto Muraro</i>	17
2. I numeri del Premio <i>di Maria Bezze, Cinzia Canali, Devis Geron</i>	21
3. I profili giuridici dei partecipanti <i>di Elena Innocenti</i>	35
4. Innovare nell'economia sociale <i>di Cesare Dosi e Tiziano Vecchiato</i>	45
5. Criticità e sfide dell'innovazione sociale <i>di Stefano Zamagni</i>	61
PARTE SECONDA: ESPERIENZE DI INNOVAZIONE	
6. I vincitori	83
7. Le esperienze esemplari	97
APPENDICE	
Traguardi per l'innovazione <i>di Tiziano Vecchiato</i>	135

Reviving and restructuring the corporate sector post-covid. Designing public policy interventions <i>di Group of Thirty</i>	p. 139
Welfare generativo e azioni a corrispettivo sociale <i>di Fondazione Zancan</i>	149
Riferimenti bibliografici	157
Gli autori	161

CON BILANCIAMENTI VIRTUOSI TRA SOLIDARIETÀ E IMPRENDITORIALITÀ

di Giovanni Bazoli

Il prestare attenzione e cura alle creature più fragili e indifese è uno dei tratti più alti e pregnanti dell'umanesimo cristiano, fondato sul riconoscimento del valore incommensurabile di ogni vita umana.

Da precetto individuale – come lo sono tutti i principi evangelici posti a guida dell'agire di ogni singolo uomo – esso è entrato a far parte del Dna laico delle democrazie moderne come un impegno a carico dell'intera società, fondato sul principio di uguaglianza di tutti gli uomini.

Se l'iniziativa dei singoli è oggi integrata dall'azione dello Stato sociale, la presenza privata in questo settore rimane comunque imprescindibile.

È il privato (anche se sarebbe più appropriato definirlo privato-sociale) che anticipa il pubblico nel cogliere le nuove e sempre più diffuse situazioni di debolezza, di disagio, di emarginazione, ossia nell'individuare le nuove categorie di soggetti in difficoltà. L'intervento pubblico è, per sua natura, successivo.

Ma la differenza si manifesta anche rispetto alle modalità di intervento, una volta individuate le situazioni di difficoltà. Un conto è aiutare a sopravvivere, come può fare un sussidio; un conto è aiutare a vivere. Lo Stato segue necessariamente schemi predeterminati e collaudati, mentre la sensibilità e l'iniziativa dei singoli possono escogitare e sperimentare le soluzioni di volta in volta più adatte.

Un ulteriore aspetto distintivo emerge poi ogni volta che alla generosità si affiancano spirito di iniziativa, capacità di innovazione, visione imprenditoriale.

Il Premio è intitolato ad Angelo Ferro, proprio perché è emblematico il modo in cui Angelo ha affrontato questo problema: cioè il «come» dell'intervento. Negli ultimi decenni della sua vita, Angelo si è dedicato, con le straordinarie e inesauribili energie che lo caratterizzavano, alla missione di trasformare le condizioni di vita delle persone fragili ed emarginate a causa dell'età avanzata (una fase dell'esistenza comunemente definita di anzianità o vecchiaia e che lui ha sempre preferito definire di longevità).

Angelo Ferro capovolge il paradigma che porta a guardare alle situazioni di debolezza come a un peso, un ingombrante fardello, per vederle invece come una risorsa per l'intera società. Ed è proprio per dare concretezza operativa alla sua visione della longevità come risorsa che Angelo ha progettato e costruito il complesso polifunzionale «Civitas Vitae».

Ma è importante osservare che l'inedito approccio da lui sperimentato riguardo alla longevità è applicabile a tutti i settori, perché è un'impostazione a

rete «che mette insieme tasselli identificativi delle diverse situazioni di bisogno». Investire sulle persone che sono ridotte ai margini della società (per le più diverse ragioni: di salute, di età, di censo, di nazionalità, di istruzione) significa «integrare in positivo le contraddizioni, i limiti, le negatività del mondo» (sono sue parole).

Una progettazione che può apparire visionaria, ma che va invece realizzata con «un approccio laico, umile del passo dopo passo, con il carico della fatica del cammino, con la pazienza dei piccoli impegni: rifuggendo dalla tentazione di lanciare programmi ideologici senza “fare i conti”, senza definire tempi e densità degli scenari da conseguire». In altre parole si tratta di far leva su una capacità progettuale e su un’efficienza organizzativa di schietta impronta imprenditoriale, con lo spirito e la fiducia che sono propri del vero imprenditore, che non teme i continui cambiamenti del mondo in cui è chiamato a operare.

Tutto questo per aprire alle persone segnate da fragilità (da quelle più lievi a quelle più marcate e visibili) nuovi orizzonti di vita.

Il Premio Angelo Ferro è nato per richiamare l’attenzione sulle iniziative originali che hanno spinto imprese sociali a creare occupazione inclusiva. E la risposta all’iniziativa è stata davvero straordinaria.

La Giuria più di una volta si è trovata in difficoltà nell’esaminare la ricchezza delle candidature, ben 1.057 tra il 2017 e il 2021, nonché per la qualità, la varietà e l’originalità delle esperienze presentate. E se i premi, per definizione, consentono di premiare soltanto i vincitori, questo non impedisce di segnalare tutti i progetti che appaiono più promettenti e degni di attenzione, come abbiamo appunto fatto con questa pubblicazione.

Non credo sia esagerato affermare che, come catalizzatore di questa particolare forma di interventi sociali, il Premio – padovano, perché dedicato ad Angelo che è figlio di questa città, perché è qui conferito e perché ne è sostenitrice e regista la Fondazione Cariparo – sta assumendo un rilievo sempre più significativo a livello nazionale.

Richiamare l’attenzione su questo settore è particolarmente importante oggi, perché stiamo assistendo a una evidente crisi dello Stato sociale. Sappiamo quale provvidenziale funzione di supplenza rispetto proprio alle difficoltà e alle carenze dello Stato sociale sia stata svolta in Italia negli ultimi tempi dalle Fondazioni ex bancarie.

Attestano la presenza nell’animo della nostra gente di qualità umane nobili e coraggiose, che spesso rimangono nell’ombra, sconosciute, ma che rappresentano una delle maggiori risorse del nostro popolo, perché emergono e soccorrono nei frangenti più difficili e tragici della nostra storia.

Il volontariato è una grande, imprescindibile risorsa del nostro Paese, e lo è soprattutto perché coinvolge i giovani. Il Premio Angelo Ferro mette in luce l’originalità delle loro iniziative, che dimostrano generosità e capacità creativa, cuore e intelligenza: ossia realizzano un bilanciamento virtuoso – spesso coronato da successo – tra solidarietà e imprenditorialità.

Colgo questa occasione per esprimere la ferma convinzione che i giovani italiani dell'ultima generazione – quella, lo dico ai miei attempati coetanei, dei nostri nipoti – hanno qualità straordinarie; e non mette conto eccepire che sono una minoranza, perché nella storia la strada è sempre stata tracciata dalle minoranze. Quanti di questi giovani vediamo impegnati come volontari nei Paesi più poveri! Ma purtroppo anche l'Italia offre ampio spazio per esercitare queste loro qualità.

Da ultimo, credo fondato affermare che tutte le iniziative che associano professionalità ed efficienza a istanze generose e visioni ideali indicano una prospettiva di grande suggestione, dato che nel mondo sta finalmente emergendo la consapevolezza che solo un profondo ripensamento del sistema economico attuale può evitarne il fatale declino e salvare le democrazie che su di esso si fondano.

UN RICORDO DI ANGELO FERRO

di Giuseppe De Rita

Riflettere su un Premio intitolato ad Angelo Ferro induce alla tentazione pericolosa di lasciare da parte il contenuto e la dinamica del Premio e concentrarsi nella figura, davvero eccezionale, del personaggio cui è intitolato. E la tentazione è ancora più potente in me che di Ferro sono stato per cinquanta anni amico e sodale, in tante delle sue avventure di lavoro professionale, di impegno sociale, di relazione umana.

Confesso che mi piacerebbe un giorno scrivere una articolata biografia di Angelo Ferro, tanta è la sua potenza quasi iconica del personaggio; ma per adesso, in questa più compassata occasione, credo sia giusto andare semplicemente alle radici profonde su cui la sua personalità si era formata ed è andata via via crescendo. È la consistenza e qualità delle radici che restano oltre ogni personale percorso; e sono le radici che fanno un personaggio. E tutti noi che a diverso titolo lavoriamo nel sociale sappiamo bene che ogni nostro intendimento resta fragile se non possiamo far riferimento alle nostre radici, personali e collettive.

Non si capisce quindi cosa è stato e cosa ha fatto Angelo Ferro se non si ricordano le sue radici familiari e di vita comunitaria. È opportuno, ma non necessario, riandare al suo riferimento al padre grande professore e per decenni rettore; o ripensarlo nell'eleganza della casa in Riviera San Benedetto; ricordare le occasioni di incontro nella semplicità raffinata della casa di campagna ad Este. Quel che conta è sentire, per averlo indirettamente avvertito, il tratto «signorile» della figura e dell'azione di Angelo. Noi che ci occupiamo di sociale, spesso siamo propensi a metterci in sintonia con il mondo dei diseguali e diseredati; e alla fine facciamo un sociale «sciatto», volutamente lontano dal signorile. Angelo invece dovunque abbia operato nel sociale (con i vecchi come con i giovani, con gli imprenditori dell'Ucid come per i poveracci che chiedevano qualche aiuto) ha sempre conservato il suo imprinting di partenza; e sta ancora lì a dirci che si può e si deve fare sociale con tratti di signorile lievità, quelli fra l'altro che non fanno sentire un peso di subalterni ai destinatari.

Le sue radici comunque non erano solo familiari, e mi basta ricordare che c'è sempre stato in lui un attaccamento alla vita cittadina a Padova e in genere a tutto il nostro mitico Nord Est, il vero motore dell'Italia degli ultimi cinquanta anni e in cui lui era un po' dappertutto. Basta pensare fra le tante città del territorio da Verona, Padova, Treviso, Venezia.

Ho in proposito più volte raccontato del mio primo incontro con lui: ero a Venezia nel '69-'70 per una ricerca dopo la grande inondazione e andai a trovare l'allora Assessore ai lavori pubblici del Comune di Venezia, l'amico Gianni De

Michelis. Parlammo di tutto un po', poi alla fine lui mi disse «Se tu vuoi capire qualcosa di questa realtà tripolare (Venezia/Padova/Verona) devi andare a parlare con Angelo Ferro». Io dico «chi è?» e la risposta fu «Non ti preoccupare, gli telefono io» e dopo poche ore ero a cena con Angelo e sua moglie, iniziando ad assorbire tutta la sua enorme tensione alla dinamica territoriale veneta. Sembra un puro ricordo personale, ma mi piace sottolineare (pensando a quella triangolazione Ferro/De Michelis/De Rita) che non si fa sociale, e soprattutto non si fa classe dirigente se non si parte dal territorio e dalle risorse che ciascuno di noi sa mettere ai nuovi problemi.

In Angelo però le radici erano cresciute, oltre che nell'attenzione alle grandi tematiche territoriali, anche e forse specialmente nella sua interna vocazione imprenditoriale, una vocazione non esplicitata dall'alto, ma maturata dal basso, dal localismo e dalla piccola impresa. Ricordo che, dopo un po' che c'eravamo conosciuti, mi portò al Vajont a vedere quell'immane disastro e quel deserto di macerie che era allora Longarone; non c'era nulla in quella pianura ma alla fine mi disse: «Guarda, in fondo c'è una casetta rosa». Dico: «E che è?» «È la mia azienda», ho voluto dare un segno e un esempio di nuovo cominciando un modo di fare industria attraverso un'azienda mia personale (non è di grande livello, è una lavanderia industriale) che dia il segno che si può ripartire dal basso e dal «piccolo». E da lì è partita l'avventura imprenditoriale di Angelo: dalla piccola lavanderia industriale di Longarone, al cementificio di Spilimbergo, e dopo alla fabbrica di macchine per la pasta che è diventata una multinazionale, praticamente diventata la terza o la seconda industria mondiale nel settore. Dal piccolo, dal piccolissimo (da quella casetta rosa in fondo a una pianura di macerie) lui ha creato una cosa grande.

Io che in quegli anni, i primi anni '70 studiavo, capivo, «cantavo» la saga della moltiplicazione della piccola impresa in Italia (a Prato come a Sassuolo, a Valenza Po come a Montebelluna) intuii, parlando con Angelo, che il Nord Est stava per esplodere e diventare grande, proprio partendo dal basso, dal micro, dalla intima integrazione fra comunità locale e piccola impresa.

Del resto è la stessa fede, la stessa filosofia socioeconomica (quella della crescita dal basso) che sta all'origine dell'impegno diretto nel sociale da parte di Ferro. Negli stessi giorni in cui mi portò a vedere il Vajont e Longarone, Angelo mi portò a visitare e «capire» un intervento sociale davvero «primordiale»: la casa di riposo delle domestiche divenute anziane e non più capaci di lavorare. L'allora vescovo di Padova, l'amatissimo monsignor Bortignon, incaricò una gentile volontaria di costituire una piccola pensione per le domestiche che non potevano più lavorare e chiese ad Angelo di tenere i conti di quella piccolissima realtà nel centro di Padova, nulla di più. Quando arrivo alla «immensa» Opera Immacolata Concezione mi meraviglio e mi commuovo pensando al percorso fatto; e mi confermo nella convinzione che il sociale, anche il più avanzato e complesso, nasce sempre da un servizio piccolo piccolo.

Le radici profonde (familiari, imprenditoriali, comunitarie) dell'impegno

sociale di Angelo Ferro dimostrano che quell'impegno non è stato un'esplosione di volontarismo (intellettuale e cattolico) ma il frutto di un più profondo humus di relazioni umane e di rapporti sociali. Quell'impegno è stato comunque anche l'espressione della personalità individuale di Angelo; ed è giusto richiamare qui almeno le sue tre personali componenti fondative: il suo entusiasmo, la sua fiducia negli altri, il suo ritmo di lavoro.

Anzitutto il suo entusiasmo, che era la «chimica generale» del suo impegno, lo sprigionamento dal basso, dall'interno, dal profondo della sua energia e della sua dimensione vitale. Faceva tutto con entusiasmo, in qualsiasi momento lo si incontrasse. È stato detto, credo da Lévinas, che l'entusiasmo è l'intreccio fra due parole (*éntheos* – *asmòs*) e sta a richiamare «soffio in Dio», un dono che viene da Dio e dalla capacità di ognuno di noi di sentire dentro di sé una potenza non soltanto personale, ma in qualche misura, trascendente.

L'entusiasmo è stato l'elemento essenziale di Angelo, fino agli ultimi giorni. Giovanni Bazoli nel suo intervento al funerale ci rivelò che addirittura una settimana prima di morire Angelo non credeva alla sua fine, tanto da dire a Sergia, «io ce la faccio, ce la farò», perché sentiva dentro di sé una misteriosa potenza, quella tipica degli uomini di fede, di grande fede. Ed è da tale fede che veniva la sua grande apertura alla fiducia verso le persone, verso gli altri. Non c'è stato nessuno, fra chi lo ha frequentato, che abbia potuto dire «Angelo non mi ha dato fiducia», e lui invece ha dato fiducia a tutti, qualche volta anche a persone che forse non la meritavano; e più ancora non ha mai tradito la fiducia che a lui era stata data.

Non è esercizio retorico o affetto amicale che mi spinge a sottolineare questo attaccamento di Angelo Ferro al primato della fiducia verso gli altri. Mi sembra infatti giusto che in un periodo storico in cui è in grave crisi il peso del rapporto interpersonale (siamo da anni in un regime di «vaffa», di rottura cioè della relazione) si ricordi quanto egli abbia creduto nell'esigenza di lavorare con gli altri, di andare verso gli altri, superando la dimensione personale e delle sue avventure culturali, sociali, associative. E basta riandare agli ultimi testi di Angelo sul concetto di «bene comune» (che non sempre condividevo perché ci sentivo troppo l'inerzia retorica della dottrina sociale della Chiesa) per capire che in lui la molla fondamentale era quella di creare una circolarità della fiducia come unico fondamento di una società non rinchiusa nell'egoismo soggettivo tipico dell'attuale «modernità».

E nel far scattare quella «molla» c'era tutta la sua energia «germinale», il suo entusiasmo, la sua obbedienza ai traguardi che si era prefissato, la sua capacità di dare ritmo a tutto quello che gli gravitava intorno. E il suo ritmo era di impressionante vigore: aveva un ritmo di lavoro, un ritmo di presenza, un ritmo del parlare, un ritmo del tenere la discussione, un ritmo del gestire le attività associative. Ricordo a tal proposito la sua lunga Presidenza all'Ucid, dopo di me e dopo Francesco Merloni. Noi due avevamo fatto un'associazione dignitosa e composta, ma nulla più di questo. Lui invece ci mise dentro un'energia enorme,

impostando un ritmo di vita associativa che probabilmente nessun successore avrebbe potuto poi mantenere, perché «il ritmo era una cosa sua», consapevole che solo il ritmo dà senso alla nostra vita. Io stesso, che sono un uomo pacioso e lento, so bene quale è il mio ritmo, gli sono affezionato e me ne fido nel gestire la mia ormai lunga vita; ma Angelo aveva un ritmo tutto suo incomprensibile ai più, ma lui se ne fidava, anche contro la malattia e la morte: per ritmare la sua vita; da imprenditore, da aggregatore associativo, da costruttore dell'Opera Immacolata Concezione, sapeva bene che «il ritmo è tutto» in ogni presenza e azione.

Pensando a lui mi è venuto in mente Derrida per il quale l'elemento fondamentale delle persone è la capacità di darsi un ritmo e di capire che la vita è ritmo. Ed è esperienza comune, quando si sente un'opera lirica o una sinfonia: che, se non c'è il ritmo, il discorso musicale si affloscia in pochi minuti (Facioni 2019).

Ma il ritmo è essenziale non solo per la tenuta nel tempo dei nostri diversi impegni; è fondamentale per la loro intima qualità, per la loro «direzione di marcia», per la loro «eccellenza». E in effetti il ritmo di lavoro di Angelo era compenetrato ad una assoluta quasi maniacale ricerca dell'eccellenza: se penso alla sua più grande e complessa realizzazione (l'Opera Immacolata Concezione) ricordo che non c'era giorno – da quando gli venne l'idea a quando è mancato – in cui egli non avesse un'idea, una proposta, un impegno concreto per migliorare quella struttura, tanto articolata e complessa. Ricordo ancora la sorpresa quando un giorno mi disse che aveva deciso di introdurre un'alta componente di «domotica» in alcuni reparti dell'Opera e che era già andato addirittura in Danimarca per vedere alcuni esperimenti d'avanguardia. E ogni giorno che si andava a Padova ci si doveva sorbire elenchi di idee più o meno avveniristiche, ma tutte comunque portate ad una eccellenza vissuta che doveva garantire la direzione di marcia dell'Opera.

Ed è in questo riferimento al «bisogno di eccellenza» che voglio chiudere questo mio ricordo di Angelo, e non solo sul piano personale ma anche istituzionale. Tutto quello che egli ha fatto in vita l'ha fatto corrispondendo all'eccellenza e, in secondo piano, ad una crescita di qualità. Certo non facendosi prendere dalla retorica dell'eccellenza oggi troppo in voga, con migliaia di parole con cui i soggetti più disparati (Università, centri di ricerca, società di consulenza ecc.) rivendicano la propria «eccellenza»; prodotti e risultati, non sempre entusiasmanti. Nel nostro lavoro, di impegno collettivo nel sociale, il Premio intitolato ad Angelo Ferro è ispirato a fare cose serie, di qualità, di potenziale eccellenza di progetti e di iniziative. Angelo non c'è più a spingerci in questa direzione, ma sta lì a ricordarci l'obbligo culturale e morale di avere qualità e anche «voglia di eccellenza».

PARTE PRIMA

PERCHÉ E QUALE INNOVAZIONE

UN PREMIO PER L'INNOVAZIONE NELL'ECONOMIA SOCIALE

di Gilberto Muraro

Su un aspetto dell'evento che doveva ricordare Angelo Ferro tutti i promotori erano fin dall'inizio d'accordo: doveva essere di livello nazionale! Perché così esige la statura di Angelo Ferro, protagonista della vita veneta e padovana, ma punto di riferimento anche per molte iniziative fuori regione.

Tutto il resto – il Premio, il tema, le modalità di partecipazione e selezione, il format della cerimonia conclusiva – fu oggetto di discussione e scelta. E può essere utile ricordare brevemente il percorso di riflessione che portò alle scelte effettuate, come strumento di verifica della validità o meno di quanto fatto e anche come contributo informativo a coloro che operano nell'economia sociale.

1. Il premio e le sue procedure

Un Premio, se ben congegnato, ha un elevato rapporto efficacia-costi garantendo un'ampia visibilità all'oggetto del Premio e un vasto coinvolgimento dei potenziali soggetti interessati. Devono tuttavia verificarsi due condizioni per ottenere ascolto e successo: che il Premio conferisca prestigio ai vincitori e che vi sia convenienza a partecipare per molti.

La prima condizione si realizza con un Premio ragguardevole rispetto allo standard del settore e/o con una giuria prestigiosa. Sotto ambedue i profili, il Premio Angelo Ferro apparve subito di eccellente livello, perché il Premio di 20.000 euro si collocava ben sopra la media dei parsimoniosi e spesso puramente simbolici premi erogati ai protagonisti del Terzo Settore; e perché la giuria, era di impareggiabile qualità, grazie alla presenza di alcuni tra i maggiori studiosi e operatori dell'economia sociale¹.

Quanto al secondo ingrediente, la diffusa convenienza a partecipare era assicurata dalla mancanza di soglie quantitative o di particolare requisiti qualitativi

¹ Composizione della Giuria del Premio Angelo Ferro nell'edizione 2020: Giovanni Bazoli, Presidente Emerito di Intesa Sanpaolo (Presidente della Giuria), Carlo Borgomeo, Presidente Fondazione con il Sud, Andrea Cavnagnis, Presidente OIC – Opera Immacolata Concezione, Giuseppe De Rita, Presidente del Censis, Maurizio Ferrera, Università Statale di Milano, Suor Giuliana Galli, Associazione Mamre, Torino, Elena Granaglia, Università degli Studi Roma Tre, Marco Morganti, Executive Director Direzione Impact Intesa Sanpaolo, Gilberto Muraro, Università di Padova e Presidente Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, Romilda Rizzo, Università degli Studi di Catania e Presidente della Società Italiana di Economia Pubblica, Stefano Zamagni, Università degli Studi di Bologna.

ai partecipanti nonché dal basso «costo di entrata», ossia dalla facilità per il candidato di raccogliere e trasmettere il primo set di informazioni richieste.

Risultò veramente vincente la decisione di adottare una procedura con due stadi, affidando la prima selezione ad un noto e stimato ente del settore, la Fondazione Emanuela Zancan. L'alta credibilità tecnica ed etica della Fondazione assicurava un esame competente e imparziale. D'altro lato, la profonda conoscenza del settore consentiva alla Fondazione stessa di chiedere un insieme ristretto di informazioni, capace tuttavia di dare un quadro affidabile delle attività del candidato, sulla cui base effettuare appunto la prima selezione, individuando precisamente le venti organizzazioni più titolate a concorrere al Premio. Solo a queste veniva chiesto un impegnativo supplemento di informazioni, poi trasmesso alla giuria. Superfluo sottolineare che in tal modo si rendeva altresì accettabile il lavoro chiesto ai giurati, consentendo quindi di ottenere la partecipazione alla giuria di persone molto prestigiose ma anche molto impegnate.

2. *Il tema del Premio*

La scelta del tema non fu facile. O meglio, facile fu la scelta dell'economia sociale, volendo tutti rendere omaggio, tra i diversi profili di Angelo Ferro che fu anche stimato studioso e importante operatore economico, alla figura del filantropo e imprenditore sociale. Non facile fu la scelta tra l'economia sociale tout court e l'innovazione nell'economia sociale. A ben vedere, le situazioni di fragilità e bisogno sono presenti da sempre nella nostra società e sono diffuse. Perché un servizio tradizionale, diretto a soddisfare bisogni sociali importanti e svolto con passione ed efficienza, doveva essere escluso a priori, solo perché non includeva aspetti innovativi? La risposta fu di nuovo dettata dall'esperienza di Angelo Ferro, che affrontò temi antichi e nuovi, sempre cercando di trovare processi o servizi originali, che aumentassero l'efficienza e l'efficacia dell'intervento. Basti ricordare la sua continua battaglia nel campo dell'assistenza degli anziani per trasformare, come soleva dire, «un problema in una risorsa»: dalla vicinanza con i bambini, costruendo nel sito della cittadella degli anziani un asilo nido, al concorso letterario tra gli ospiti, all'attività motoria ludica e scientifica insieme, all'insegnamento e all'uso dell'informatica per consentire un contatto personale e quotidiano degli ospiti con i loro cari.

Era il nuovo paradigma, da additare a tutti gli enti e operatori sociali, perché il futuro – all'insegna di una società globalizzata che continua ad aumentare la ricchezza complessiva ma vede anche dilatarsi i problemi legati all'invecchiamento della popolazione, alle forti disuguaglianze, agli inarrestabili flussi migratori – fa intravedere un peso crescente di bisogni sociali non tradizionale come tipologia o come dimensioni. Con l'aggiunta che si tratta di bisogni che il settore pubblico dovrà alla fine assumere come temi del proprio intervento ma che postulano un ruolo crescente del terzo settore, almeno come apripista, perché

il non profit è più capace di scoprire le nuove esigenze e le nuove modalità di risposta, grazie alla sua capacità di sperimentazione e alla flessibilità e rapidità con cui è in grado di operare.

Questa consapevolezza – l'innovazione come lascito più importante dell'attività di Angelo Ferro e insieme come unico adeguato approccio da predicare e praticare per governare lo sviluppo dei bisogni sociali – portò alla scelta descritta. Da qui l'incipit del bando:

Il Premio intende valorizzare l'innovazione dell'economia sociale che, adottando la definizione OCSE, è articolata in termini di:

- a. soluzioni capaci di intercettare nuovi bisogni sociali;
- b. soluzioni che attivano risposte originali per tipo di intervento (prodotto o processo);
- c. soluzioni che attivano risposte originali per soggetti coinvolti e collaborazioni attivate.

I risultati dell'innovazione possono caratterizzarsi in:

- miglioramento e ripensamento di servizi, processi e modelli per rispondere in modo più efficace ed efficiente ai bisogni sociali;
- riduzione della frammentazione (istituzionale e territoriale) e ricomposizione di interventi e risorse;
- superamento dell'appiattimento dei servizi sulle prestazioni attraverso l'attivazione di risposte flessibili, personalizzate e multidimensionali;
- attivazione di nuove forme di socialità e mutualità;
- migliore prevenzione del disagio sociale;
- maggiore inclusione sociale;
- attivazione di nuove forme di restituzione alla comunità dei benefici ottenuti.

3. La cerimonia di consegna

La cerimonia finale doveva essa stessa costituire un evento di rilievo, a coronamento dello sforzo effettuato nella gestione del Premio. Risultato ottenuto fin dalla prima edizione, grazie alla compresenza di tre ingredienti: un vasto pubblico, a sua volta frutto del diffuso e radicato ricordo lasciato da Angelo Ferro; un prestigioso contenitore, per due volte l'Aula Magna dell'Università e la terza volta la sala convegni del Comune; un interessante programma, che prevedeva, oltre al breve ricordo di Angelo Ferro (svolto da Gilberto Muraro nelle prime edizioni e da ultimo da Giuseppe De Rita), una *lectio magistralis* su temi dell'economia sociale, presentata nelle prime tre edizioni da Stefano Zamagni, Maurizio Ferrera ed Elena Granaglia, un confronto con i cinque finalisti e infine la consegna del Premio e l'allocuzione conclusiva, sempre concisa e di grande efficacia, del presidente della Giuria, Giovanni Bazoli.

Il colloquio con i finalisti si rivelò capace di attirare una forte attenzione, per la sostanza delle esperienze umane coinvolte ma anche per la forte vivacità del confronto diretto da Marco Morganti, membro della giuria e «banchiere sociale» per eccellenza in Italia quale amministratore delegato di Banca Prossima. Fu proprio lo straordinario successo di questa parte che ci indusse a introdurre da ultimo un'innovazione nella cerimonia (sin qui l'unica innovazione nel Premio, se si esclude quella, non desiderata e tuttavia coronata da successo, della cerimonia a distanza del 2020 a causa della pandemia). L'ultima edizione, infatti, sacrificò la lezione magistrale per dare più spazio al racconto delle storie dei finalisti, storie appassionanti per i sentimenti di solidarietà e di coraggio ma anche per i contenuti di determinazione e creatività imprenditoriale che esse portavano alla luce. Sono le storie che, accompagnate da alcune tra le più esemplari esperienze raccolte nelle edizioni precedenti, sono trasfuse nel presente volume.

I NUMERI DEL PREMIO

di Maria Bezze, Cinzia Canali, Devis Geron

1. *Il Premio*

Il Premio, dedicato ad Angelo Ferro, è stato istituito nel 2017 per sostenere le organizzazioni del terzo settore che hanno introdotto soluzioni innovative nei rispettivi ambiti di azione e sono riconducibili alle tipologie considerate indicate nel Box 1.

Box 1. *Soggetti ammessi alla candidatura 2020*

- Organizzazioni di volontariato di cui alla legge n. 266 del 1991.
- Onlus-Organizzazioni non lucrative di utilità sociale (articolo 10 del Dlgs n. 460/1997).
- Cooperative sociali e consorzi di cooperative sociali di cui alla legge n. 381 del 1991.
- Organizzazioni non governative già riconosciute idonee ai sensi della legge n. 49 del 1987 alla data del 29 agosto 2014 e iscritte all'Anagrafe unica delle Onlus su istanza delle stesse (art. 32, comma 7 della legge n. 125 del 2014).
- Enti ecclesiastici delle confessioni religiose con le quali lo Stato ha stipulato accordi e intese, considerate Onlus parziali ai sensi del comma 9 dell'art. 10 del Dlgs n. 460 del 1997.
- Associazioni di promozione sociale le cui finalità assistenziali sono riconosciute dal Ministero dell'Interno, considerate Onlus parziali ai sensi del comma 9 dell'art. 10 del Dlgs n. 460 del 1997.
- Associazioni di promozione sociale iscritte nei registri nazionale, regionali e provinciali (articolo 7, commi da 1 a 4, legge n. 383/2000).
- Associazioni e fondazioni di diritto privato che operano nei settori indicati dall'articolo 1 (comma 1, lettera a) del Dlgs n. 460/1997.

Ciascun soggetto interessato a concorrere al Premio ha presentato una descrizione sintetica dell'attività innovativa realizzata, evidenziandone beneficiari, caratteri innovativi, risultati economici e sociali. La valutazione delle proposte pervenute è avvenuta in due fasi. Nella prima sono state valutate tutte le candidature, selezionandone una «rosa» ammesse alla fase successiva (i «semifinalisti»).

Alle iniziative selezionate sono state richieste ulteriori informazioni e documentazioni utili ad approfondire le innovazioni dichiarate e i risultati economici e sociali ottenuti. Tali materiali sono stato oggetto della seconda valutazione che ha portato alla selezione di 5 finalisti, tra i quali è stato individuato il vincitore.

Dal 2017 sono state realizzate 4 edizioni del Premio con una giuria composta da esponenti del mondo accademico, del terzo settore, del sistema bancario. Nel corso delle 4 edizioni sono pervenute quasi 800 candidature (di cui il 42% solo nel 2020)¹ e sono stati assegnati ai vincitori, e in minor misura ai finalisti, premi per complessi 80 mila euro.

2. *L'innovazione secondo il Premio*

Il Consiglio dell'Unione Europea (2015) ha definito l'«economia sociale» come un modello che «combina attività economiche sostenibili con un impatto sociale positivo, mentre fa incontrare i beni e servizi prodotti con i bisogni»; riveste un ruolo importante «nella trasformazione ed evoluzione di società, sistemi di welfare ed economie contemporanee, contribuendo così in modo significativo allo sviluppo economico, sociale e umano».

Si può dire, in altre parole, che l'economia sociale contribuisce alla crescita economica sostenibile e inclusiva, all'occupazione di qualità, alla coesione sociale, all'innovazione, allo sviluppo locale, alla protezione dell'ambiente, e più in generale al benessere delle persone e, per questo motivo, può diventare motore dell'innovazione sociale (Barbero e Vecchiato 2017).

L'innovazione sociale può determinare l'adozione di nuovi prodotti, servizi e modelli per affrontare bisogni non soddisfatti, creare relazioni sociali, favorire nuove collaborazioni. Secondo la *Guide to social innovation* della Commissione Europea (2013) l'innovazione è un processo composto da quattro elementi principali:

1. identificazione di bisogni sociali nuovi/non soddisfatti/soddisfatti in modo inadeguato;
2. sviluppo di nuove soluzioni in risposta a questi bisogni;
3. valutazione dell'efficacia di nuove soluzioni nel rispondere ai bisogni sociali;
4. *scaling up* delle innovazioni sociali efficaci.

Sono elementi che evidenziano un cambio di paradigma rispetto al modo tradizionale di affrontare le sfide sociali e che i soggetti candidati al Premio hanno fatto proprio, mostrando una capacità di trasformare i bisogni in opportunità di rinnovamento. Diventa quindi importante sostenere il potenziale di innovazione esistente, supportando le nuove soluzioni o l'adattamento di soluzioni tradizionali di fronte alle sfide attuali della società.

In questa prospettiva, l'innovazione sociale può seguire diverse direttrici ed esprimersi ad esempio come:

1. ridefinizione della natura dei prodotti, dell'interazione con gli interessati, del modo di produrre e funzionare dell'organizzazione;

¹ Con i 265 partecipanti della edizione 2021 il totale dei partecipanti ha raggiunto le 1.057 candidature.

2. ottenimento di risultati lungo la «catena del valore» che va dall'io al noi, cioè di rilevante interesse sociale e misurabili in termini non solo di esiti sui beneficiari ma anche di impatto per la comunità;

3. investimento nella generatività come metodo che valorizza il concorso al risultato, la trasformazione professionale, l'idea di servizio «con» le persone e non soltanto «per» le persone.

Nella prospettiva del Premio, l'innovazione nell'economia sociale si articola in soluzioni capaci di intercettare nuovi bisogni sociali oppure di attivare risposte originali per tipo di intervento (prodotto o processo) o ancora risposte originali per soggetti coinvolti e collaborazioni attivate.

I risultati dell'innovazione possono quindi caratterizzarsi in termini di: miglioramento e ripensamento di servizi, processi e modelli per rispondere in modo più efficace ed efficiente ai bisogni sociali; riduzione della frammentazione (istituzionale e territoriale) e ricomposizione di interventi e risorse; superamento dell'appiattimento dei servizi sulle prestazioni attraverso l'attivazione di risposte flessibili, personalizzate e multidimensionali; attivazione di nuove forme di socialità e mutualità; migliore prevenzione del disagio sociale; maggiore inclusione sociale; attivazione di nuove forme di restituzione alla comunità dei benefici ottenuti.

3. *Caratteristiche dei «semifinalisti» e delle attività innovative proposte*

Sono 75 le organizzazioni che hanno superato la prima fase di valutazione nelle 4 edizioni del Premio, i «semifinalisti»². Alcune di loro hanno superato la prima selezione in più anni: per questo sono state 85 le proposte che nel quadriennio hanno superato la prima fase.

Riprendendo la classificazione indicata dal Premio, quasi la metà dei semifinalisti (45,3%) rientra nella categoria delle cooperative sociali e dei consorzi di cooperative. Un ente su quattro rientra nella categoria delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale (24%).

In minor misura si contano associazioni di promozione sociale (10,7%), associazioni e fondazioni di diritto privato (8%), organizzazioni di volontariato (6,7%). Altre categorie meno rappresentate riguardano le organizzazioni non governative, gli enti ecclesiastici, le imprese sociali e le associazioni di promozione sociale come Onlus parziali (in totale 5,2%).

² Nella seconda parte del volume vengono descritti i «finalisti» cioè gli enti che hanno superato la valutazione finale e tra i quali sono stati selezionati i vincitori del Premio.

TAB. 1. *Forma giuridica dei «semifinalisti»*

Forma giuridica	N.	%
Cooperative sociali e i consorzi di cooperative sociali di cui alla legge n. 381 del 1991	34	45,3
Onlus-organizzazioni non lucrative di utilità sociale ex Dlgs n. 460 del 1997	18	24,0
Associazioni di promozione sociale iscritte nei registri nazionale, regionali o provinciali ai sensi della legge n. 383 del 2000	8	10,7
Associazioni e fondazioni di diritto privato operanti nei settori indicati dall'art. 10 del Dlgs n. 460 del 1997	6	8,0
Organizzazioni di volontariato ex legge n. 266 del 1991	5	6,7
Organizzazioni non governative ex legge n. 49 del 1987	1	1,3
Enti ecclesiastici e delle confessioni religiose con cui lo stato ha stipulato accordi e intese, in quanto Onlus parziali ai sensi del Dlgs n. 460 del 1997	1	1,3
Imprese Sociali di cui al Dlgs n. 112 del 2017	1	1,3
Associazioni di promozione sociale con finalità assistenziali riconosciute Onlus parziali	1	1,3
Totale	75	100,0

Fonte: elaborazione Fondazione «E. Zancan».

TAB. 2. *Regione di provenienza delle candidature*

Regione	N.	%
Piemonte	9	12,0
Liguria	1	1,3
Lombardia	15	20,0
Trentino-Alto Adige	3	4,0
Veneto	20	26,7
Emilia-Romagna	12	16,0
Toscana	2	2,7
Lazio	3	4,0
Basilicata	2	2,7
Calabria	1	1,3
Campania	2	2,7
Puglia	2	2,7
Sardegna	2	2,7
Sicilia	1	1,3
<i>Nord</i>	60	80,0
<i>Centro</i>	5	6,7
<i>Sud e Isole</i>	10	13,3
Totale	75	100,0

Fonte: elaborazione Fondazione «E. Zancan».

Le organizzazioni «semifinaliste» provengono soprattutto dalle regioni settentrionali, in particolare Veneto (più di un quarto del totale) e Lombardia (un quinto). Tuttavia si evidenzia una buona diffusione a livello territoriale: seppur in misura diversa, 14 regioni italiane su 20 sono rappresentate nel novero dei «semifinalisti» del Premio nei quattro anni considerati (tab. 2).

Gli enti hanno differenti bacini territoriali di riferimento. Oltre un terzo di essi concentrano la propria operatività a livello locale (comunale nel 9% dei casi, provinciale nel 28%), più di un quarto operano su scala regionale e poco meno di un quarto su scala nazionale, più di uno su dieci ha un bacino di riferimento internazionale (europeo ed extraeuropeo) (fig. 1a).

Si tratta di organizzazioni anagraficamente mature: il 56% degli enti considerati è attivo da più di 10 anni, il 17% vanta tra 5 e 10 anni di attività. Poco più di uno su quattro è attivo da meno di 5 anni (fig. 1b).

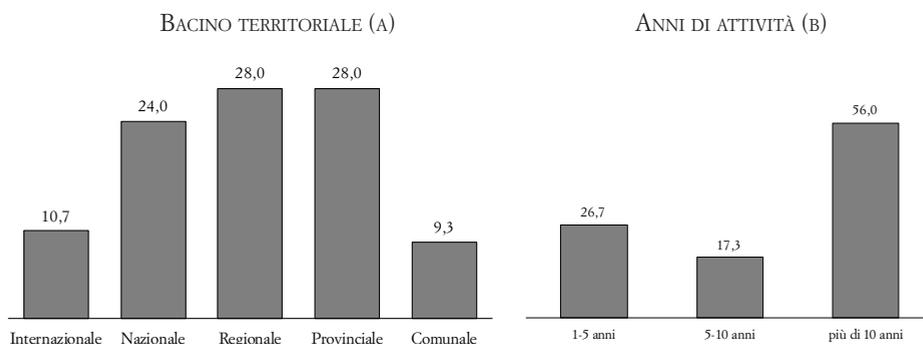


FIG. 1. Bacino territoriale (a) e anni di attività (b), valori percentuali.

Il dato relativo al numero di dipendenti e di volontari coinvolti in questi enti offre un quadro numerico delle persone che concorrono all'innovazione. Complessivamente sono 3.321 dipendenti a cui si aggiungono 7.155 volontari. Sono oltre 10 mila persone (a titolo retribuito o gratuito) che concorrono a creare innovazione sociale tramite il loro coinvolgimento nelle attività dell'ente.

Alla produzione di innovazione sociale contribuiscono anche altri attori coinvolti, tra cui gli stessi destinatari delle attività, che in diversi casi si sono attivati a beneficio di altre persone e della comunità. Si sono cioè realizzate condizioni per sviluppare pratiche generative. Sono tecnicamente basate sul «concorso al risultato» di tutti gli aventi interesse: chi produce i beni e i servizi, chi li distribuisce, chi li riceve, insieme solidamente impegnati a moltiplicare il valore a disposizione, rigenerandolo a vantaggio della comunità.

In media, su tutti gli enti considerati, sono presenti 2 volontari per ogni dipendente. Il «peso» relativo di volontari e dipendenti sul totale delle risorse

umane ingaggiate varia però a seconda del tipo di ente. Il rapporto tra volontari e dipendenti sale a 29 a 1 (29 volontari mediamente presenti per ciascun dipendente) nelle organizzazioni di volontariato, 11 a 1 nelle Onlus, 5 a 1 nelle Aps (iscritte nei registri). Il rapporto si rovescia nelle cooperative sociali, dove si contano mediamente 4 dipendenti per ciascun volontario.

TAB. 3. Percentuale di dipendenti e volontari per tipologia di ente

Forma giuridica	% dipendenti	% volontari
Cooperative sociali e i consorzi di cooperative sociali di cui alla legge n. 381 del 1991	78,5	21,5
Onlus-organizzazioni non lucrative di utilità sociale ex Dlgs n. 460 del 1997	57,3	42,7
Associazioni di promozione sociale iscritte nei registri nazionale, regionali o provinciali ai sensi della legge n. 383 del 2000	11,3	88,7
Associazioni e fondazioni di diritto privato operanti nei settori indicati dall'art. 10 del Dlgs n. 460 del 1997	8,2	91,8
Organizzazioni di volontariato ex legge n. 266 del 1991	15,9	84,1
Organizzazioni non governative ex legge n. 49 del 1987	48,1	51,9
Enti ecclesiastici e delle confessioni religiose con cui lo stato ha stipulato accordi e intese, in quanto Onlus parziali ai sensi del Dlgs n. 460 del 1997	3,3	96,7
Imprese Sociali di cui al Dlgs n. 112 del 2017	31,7	68,3
Associazioni di promozione sociale con finalità assistenziali riconosciute Onlus parziali	-	100,0
Totale	31,7	68,3

Fonte: elaborazione Fondazione «E. Zancan».

La tipologia di organizzazione, la collocazione geografica, il bacino territoriale di riferimento, gli anni di attività, il numero di dipendenti e di volontari sono dimensioni che indicano chi sono coloro maggiormente capaci di misurarsi con la sfida dell'innovazione.

Le innovazioni promosse dagli enti semifinalisti rientrano in sei macro-aree (fig. 2). Si concentrano principalmente nell'area dell'inserimento e dell'inclusione lavorativa (48%) per persone con disabilità oppure per persone inattive o svantaggiate. Nel 27% dei casi sono riconducibili a servizi dedicati a specifici target, ad esempio le famiglie con bambini nella fascia 0-3 anni.

La terza area più rappresentata è quella dell'assistenza alle persone bisognose, soprattutto sotto forma di aiuti alimentari (10%). In misura più ridotta le attività innovative rientrano nei settori delle cure sanitarie e dell'*housing* sociale (6%) e in campo ambientale (4%).

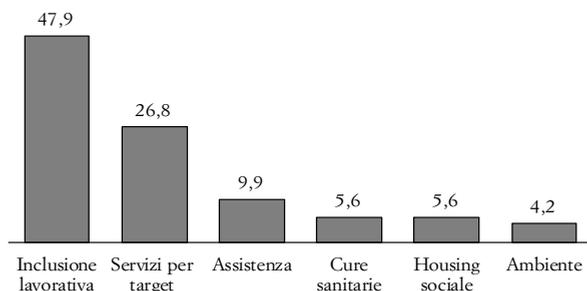


FIG. 2. Le aree dell'innovazione.

Una certa varietà si registra anche rispetto ai target raggiunti. Nel 47% dei casi le attività sono rivolte a persone o famiglie svantaggiate. Lo svantaggio può essere di vario tipo: famiglie con disagio abitativo, famiglie straniere, famiglie fragili con bambini piccoli, genitori soli, giovani e minori in difficoltà, disoccupati o inattivi, ma anche persone in carcere, senza dimora o persone che sperimentano qualche altra forma di svantaggio.

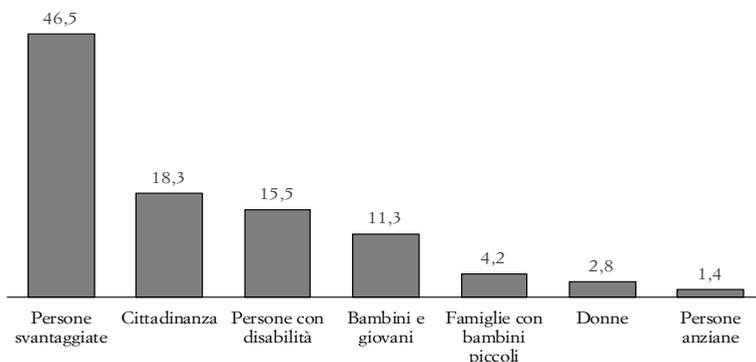


FIG. 3. Target delle attività.

Nel 18% dei casi le attività sono rivolte a tutti i cittadini e nel 16% sono rivolte a persone con disabilità (giovani o adulte). L'11% delle esperienze ha come target bambini, ragazzi e giovani emarginati, ad esempio profughi, giovani fuori dalla famiglia e in generale minori e giovani a rischio esclusione. In minor misura i destinatari sono famiglie con bambini piccoli (4% dei casi), donne (3%) e persone anziane (1%).

4. *I contenuti delle innovazioni*

Quali sono i principali contenuti delle innovazioni presentate? Considerando tutte le esperienze proposte nel quadriennio dai «semifinalisti», si possono riconoscere sette aree di innovazione, descritte di seguito anche con esempi tratti dalle presentazioni di quanto realizzato da alcuni enti.

Le diverse tipologie di innovazione possono coesistere e rafforzarsi vicendevolmente: ciascun ente può infatti aver realizzato azioni innovative su più livelli (in termini di bisogni intercettati, servizi offerti, processi implementati, ...).

Nel complesso, il 67% degli enti ha cercato di migliorare e ripensare i servizi, i processi e i modelli operativi per rispondere in modo più efficace ed efficiente ai bisogni sociali individuati sul territorio di riferimento.

Il carcere di Lecce non disponeva di un sistema di accoglienza per minori in visita, non esistevano spazi adatti alle famiglie né un'offerta strutturata di attività pensate per loro. Gli investimenti realizzati hanno avuto impatto sul sistema-carcere in termini di nuovi servizi per l'utenza e in qualche caso di ottimizzazione del carico di lavoro degli agenti, nella fattispecie [...] Nuovo spazio per l'attesa – La biblioteca. In attesa del colloquio i minori sostano in un luogo adatto a loro dove hanno la possibilità di prendere parte ad attività ricreative, laboratori, momenti di letture condivise; Nuova dimensione del colloquio – La ludoteca e gli spazi verdi. Attraverso un sistema di prenotazioni le famiglie hanno la possibilità di effettuare il colloquio in uno spazio alternativo più intimo e stimolante, un luogo con libri, giochi e arredi idonei, oppure negli spazi verdi della struttura allestiti per gli incontri (Associazione Fermenti Lattici).

Needo è il primo nido *on demand* che va incontro al welfare delle persone. È il primo nido itinerante che ha la capacità di spostarsi comodamente su ruote, via nave e via treno. È un progetto modulare, personalizzabile, facile da trasportare, antisismico ed ecosostenibile grazie al riutilizzo creativo di container marittimi dismessi e opportunamente coibentati [...] È un servizio che può andare incontro ad esigenze temporanee senza essere troppo vincolante e invasivo. Una volta terminata la sua missione, viene caricato, portato alla base o verso un'altra destinazione evitando di creare spazi fatiscenti che incidono sulle casse comunali o aziendali [...] (Needo Cooperativa sociale).

Trasforma una domanda di beni materiali (costosi e poco flessibili) in un processo di lavoro sul cambiamento, e lo fa usando risorse prevalentemente immateriali (fiducia, tempo, ...) e relazionali (reputazione, motivazione, alleanze, ...). [...] La domanda di alloggio viene quindi tradotta in un progetto sull'abitare: le famiglie sfrattate cercano una abitazione stabile (tipicamente: una casa popolare) a prescindere dai requisiti obiettivi che li caratterizzano. Il lavoro che facciamo propone loro di stare per un anno in un alloggio temporaneo dove possono avvalersi di un progetto specifico di accompagnamento monitorato e sostenuto insieme da Fondazione Scalabrini e dall'ente inviante (Fondazione Giovan Battista Scalabrini Onlus).

Il 55% degli enti ha attivato innovazioni nell'area dell'autonomia e dell'inclusione sociale, per giovani e adulti, con problemi di disabilità o di disagio sociale.

In questa prospettiva si muove la filosofia di $1+1=11$: sulla necessità di ricreare relazioni quotidiane dense e plurali intorno a soggetti disabili e non, attraverso la promozione di vicinato solidale che possono essere positivamente avviate e veicolate dagli operatori che lavorano nel progetto di autonomia abitativa [...] $1+1=11$ si situa quindi fra due categorie di gruppi (i giovani con disabilità e gli abitanti della frazione), volendo rispondere ad un desiderio di buon vicinato e di residenzialità solidale fra i diversi soggetti coinvolti (giovani disabili, operatori, volontari, abitanti della frazione, visitatori, ospiti,...) entro una filosofia dell'abitare che valorizza la reciprocità degli scambi (di attenzioni, di piccoli favori) tanto da parte di chi è più fragile che da parte di chi lo è meno, incoraggiandolo a percepirsi come portatore non solo di bisogni, ma anche di risorse per sé e per gli altri. Innescando, inoltre, progressivamente le condizioni socio-relazionali che favoriscono il potenziamento delle capacità dei soggetti deboli, se ne migliora l'integrazione sociale-comunitaria (Cooperativa Sociale Andirivieni).

«La filiera della vita» prende spunto dalle due caratteristiche che danno una precisa connotazione a Cascina don Guanella: da una parte l'accompagnamento alla vita adulta e alle professioni dei ragazzi e giovani a grave rischio di esclusione, una vera e propria attività pedagogica ed educativa oltre che tecnica; dall'altra la grande varietà di filiere che conducono, dalla produzione delle materie passando per i processi di trasformazione dei prodotti, fino ai cibi presentati a tavola. [...] i ragazzi imparano non solo a prendersi cura di ciò che viene loro affidato, ma anche ritrovano fiducia in un futuro che spesso spaventava e che ora possono guardare con speranza (Cascina Don Guanella).

Gli aspetti e le dinamiche legate alla vendita diretta consentono di implementare percorsi di inserimento lavorativo autentici che portano i soggetti a sperimentarsi direttamente in un ambito lavorativo complesso, ma pronto ad accogliere le loro condizioni particolari (in termini di facilitazione delle attività manuali ma anche di valorizzazione di competenze specifiche). I ragazzi che sono stati inseriti in questi primi 3 anni hanno avuto modo per mesi o anni di acquisire competenze spendibili anche in altre situazioni e contesti (in Romagna i chioschi di piadina hanno una distribuzione capillare), di percepire una retribuzione che fosse derivante dal mercato e non da dinamiche assistenzialistiche e quindi di fatto di partecipare pienamente alla dimensione lavorativa. L'organico di lavoro è composto, oltre che da cuochi e baristi esperti, anche da educatori che hanno il compito di affiancare, accompagnare e facilitare i ragazzi nella realizzazione del loro percorso (Cooperativa di Solidarietà Sociale Paolo Babini).

Nel 44% degli enti l'innovazione si è realizzata in termini di attivazione di nuove forme di socialità e mutualità.

In una società dove la tecnologia crea distanza, consideriamo di grande valore la possibilità di includere e di generare un forte impatto sociale facendo leva sul digitale e su risorse già esistenti aprendo i milioni di cucine già attive all'ora di pranzo e mettendo in relazione le persone inattive che già usano le proprie cucine durante la pausa pranzo. Usiamo il digitale per creare relazioni personali, creando una comunità territoriale di peer ospitata da una piattaforma digitale geolocalizzata (web e app) che connette in una «cucina diffusa» chi è a casa all'ora di pranzo con chiunque, lavorando nelle vicinanze, vuole pranzare come a casa propria. [...] Trasformiamo le persone con limitate relazioni sociali in membri attivi di un processo di miglioramento economico e sociale consentendo loro di integrare il reddito, limitare l'esclusione sociale e trasformarli in soggetti attivi di un processo di miglioramento (Associazione Cucinadiffusa SoLunch).

Abbiamo intuito l'importanza di attivare un sistema di *housing* sociale diffuso, all'interno dei condomini già presenti sul territorio, capace di permettere l'accesso alla «casa» a persone comunemente definite «non bancabili» e in grado di lavorare in un tempo preciso perché queste potessero ritornare soggetto economicamente attivo. Abbiamo investito nella rigenerazione urbana del territorio, investendo sulla ristrutturazione e apertura di spazi della comunità perché potessero divenire luoghi di incontro, risposta al bisogno, sede di attività economiche espressione della comunità stessa. Abbiamo riaperto vetrine chiuse, acquisito vecchi capannoni progettando hub di comunità, abbiamo ristrutturato spazi pubblici o interni ai condomini stessi. L'azione di Rotonda ha contribuito a ridisegnare spazi e luoghi di contesto riuscendo anche a incidere fortemente sul radicamento della comunità e sulle singole storie di vita delle persone che vi abitano (Aps La Rotonda).

Il 15% degli enti ha contribuito a realizzare innovazioni sistemiche, favorendo la riduzione della frammentazione (istituzionale e territoriale) e la ricomposizione di interventi e risorse. È uno dei focus dell'Associazione Agevolando:

I gruppi locali (costituiti quasi esclusivamente da volontari) supportano i ragazzi attraverso iniziative quali il sostegno scolastico e la ricerca lavorativa, accompagnamenti e affiancamenti, organizzazione di eventi e creazione di una rete sociale, progetti partecipativi finalizzati all'acquisizione di maggiori autonomie, servizi di sportello informativo, collaborazione alla gestione di gruppi appartamento di giovani neomaggiorenni. Questo è reso possibile, in un'ottica di rete, dalla collaborazione con enti pubblici [...] e del privato sociale (Associazione Agevolando).

La Rete Regionale degli Empori Solidali [...] riduce la frammentazione, ricomponendo interventi e risorse. La Rete, garantendo l'autonomia operativa dei singoli empori territoriali, condivide e ottimizza a livello regionale relazioni, tempo, risorse al fine di assicurare maggiore efficienza ed efficacia degli interventi nei 4 ambiti strategici sopracitati, ma non solo. Quando possibile sollecita e intercetta donazioni a livello regionale redistribuendo i prodotti presso gli empori locali, ottimizzando trasporti e logistica; si pone come interlocutore autorevole con la Regione in materia di politiche nel contrasto

alle povertà e allo spreco, sviluppando campagne di sensibilizzazione e comunicazione congiunte, condividendo e trasferendo competenze e prassi utili per lo *start-up* di nuovi empori o la gestione di quelli esistenti (Associazione Porta Aperta).

Il 12% degli enti ha promosso risposte innovative nella prevenzione del disagio sociale.

Il cibo diventa un mezzo per sensibilizzare su altri fronti, coerentemente con un approccio di intervento orientato alla prevenzione del disagio. Attraverso l'attribuzione di un basso punteggio agli alimenti salutari (es. frutta e verdura, pane, latte, uova), ad esempio, si intende portare avanti un'azione di educazione alimentare e di prevenzione di patologie dovute a cattive prassi. Vi è anche un sistema di offerte per garantire lo smaltimento delle eccedenze; il punteggio dei prodotti prossimi alla scadenza viene abbassato per evitare lo spreco e promuovere stili di vita più sostenibili.

Il superamento del sistema del pacco spesa è stato fondamentale sul piano del riconoscimento della capacità dei beneficiari ad autodeterminare ciò che è loro necessario. La possibilità di scelta è un elemento importante per la dignità della persona (Associazione di Carità San Zeno Onlus).

In un caso su dieci (9% degli enti) si riscontrano forme di attivazione dei beneficiari degli interventi nel realizzare a propria volta azioni a vantaggio della comunità. In alcuni casi i destinatari, in chiave generativa, concorrono a rigenerare a vantaggio di tutti le risorse di cui hanno beneficiato individualmente (Fondazione Zancan 2018).

Tante proposte, eterogenee per pubblico e contenuto, dalle più concettuali alle più pragmatiche, ma un solo grande obiettivo: stimolare l'interesse di tutte le fasce d'età e di tutte le categorie sociali, attrarre nel Parco del Riuso quante più persone possibile, promuovere in città la responsabilità individuale e collettiva per contribuire, con le proprie scelte, a rendere migliore il luogo in cui si vive; elevare il Riuso da mero «lavoretto per bambini con materiali di scarto» a pratica quotidiana di pensiero sostenibile. Un generatore di cultura, che coinvolge a 360° le persone svantaggiate accolte, rendendole a loro volta beneficiarie ma anche promotrici di stili di vita sostenibili. I benefici di questo «movimento circolare» diventano davvero diffusi e fruibili da tutti, un servizio alla Città sempre più riconosciuto anche dagli *stakeholder* istituzionali e un modello di «buona pratica» per operatori italiani ed europei (Insieme Cooperativa sociale).

La portata innovativa del progetto è data dalla sua capacità di coniugare professionalità, solidarietà, inclusione, educazione e comunità. Dal fatto, inoltre, di promuovere un modello di servizio di rete pubblico-privato che rappresenta al contempo una sfida culturale poiché in esso la disabilità non è pensata come limite inviolabile ma come risorsa potenziale. È grazie alle peculiarità dell'agricoltura sociale che soggetti svantaggiati possono essere di aiuto ad altre persone in difficoltà. In questo aspetto il progetto

documenta un modello innovativo e trasferibile di welfare generativo (Nazareno Work Società Cooperativa Sociale).

In alcuni enti l'innovazione si esprime con l'attivazione di risposte flessibili, personalizzate e multidimensionali, contribuendo a superare il rischio che gli interventi si appiattiscano su mere prestazioni standardizzate.

L'attività evidenzia i suoi elementi innovativi essenzialmente su due livelli: 1) rispetto alle iniziative offerte, esporta le competenze educative maturate nei servizi per la prima infanzia, trasladole nei luoghi di vita frequentati dalle famiglie [...], permettendo ai bambini delle famiglie in svantaggio socio culturale e/o economico, di usufruire di proposte ludiche di qualità, a contrasto della disuguaglianza che emerge nella condizione di povertà infantile; 2) attiva i genitori delle famiglie in svantaggio, proponendo la partecipazione e il concorso al risultato dell'offerta, utilizzando la forma del Baratto sociale per l'inserimento dei bambini nei servizi all'infanzia, ma anche promuovendo percorsi di riqualificazione delle competenze in vista della ricerca di lavoro, con l'obiettivo del superamento della condizione di povertà economica (Cooperativa sociale Il Cantiere).

Due sono le tematiche trasversali a molte delle esperienze innovative presentate. La prima è l'attenzione rivolta ai temi ambientali, all'importanza del riuso e al ritorno a forme di agricoltura sociale. Una seconda tematica, talvolta esplicitamente sottolineata, altre volte implicitamente presente nei contenuti delle azioni realizzate, è quella del welfare generativo (Fondazione Zancan 2012; 2014), cioè dei benefici prodotti per la comunità grazie all'attivazione, a vantaggio di tutti, dei destinatari delle azioni svolte dagli enti. In particolare, i progetti che fanno riferimento all'economia circolare oppure al tema del reinserimento lavorativo e sociale di persone vulnerabili evidenziano la capacità dei destinatari di attivarsi a vantaggio di altre persone che possono averne bisogno.

5. *In conclusione*

I numeri del Premio Ferro ci parlano di 4 anni in cui il terzo settore ha dimostrato in modo crescente la sua capacità di rendere concreta l'innovazione sociale.

Il Premio ha identificato l'innovazione nell'economia sociale in soluzioni capaci di intercettare nuovi bisogni sociali oppure di dare risposte inedite in termini di prodotto o processo o per partnership attivate. I risultati dell'innovazione si sono concretizzati in: ridefinizione e miglioramento di servizi, processi e modelli per rispondere in modo più efficace ed efficiente a bisogni sociali nuovi o non soddisfatti; riduzione della frammentazione (istituzionale e territoriale) con ricomposizione delle responsabilità e quindi di interventi e risorse; passaggio da un approccio per prestazioni a uno contraddistinto da flessibilità,

personalizzazione e multidimensionalità; attivazione di nuove forme di socialità e mutualità; migliore prevenzione del disagio sociale; maggiore inclusione sociale; attivazione di nuove forme di restituzione alla comunità dei benefici ottenuti.

Abbiamo realizzato un approfondimento sui «semifinalisti», ovvero sulle organizzazioni di terzo settore che hanno superato nelle 4 edizioni del Premio la prima fase di valutazione, considerando la tipologia di organizzazione, la collocazione geografica, il bacino territoriale di riferimento, gli anni di attività, il numero di dipendenti e di volontari. Coloro che sono maggiormente capaci di misurarsi con l'innovazione sono prevalentemente: le cooperative sociali, collocate al Nord, operano a livello regionale o provinciale, sono costituite da oltre 10 anni. Le loro innovazioni riguardano principalmente (quasi una su due) l'area dell'inserimento e dell'inclusione lavorativa per persone con disabilità oppure per persone inattive o svantaggiate e sono rivolte (47%) a persone o famiglie svantaggiate.

Su che cosa hanno innovato? Quasi 7 su 10 hanno migliorato e ripensato i servizi e i processi per rispondere in modo più efficace ai bisogni sociali individuati; per poco meno della metà l'innovazione si è realizzata in termini di attivazione di nuove forme di socialità e mutualità.

Sono numeri e contenuti che evidenziano il potenziale di innovazione esistente, che va sostenuto per individuare nuove soluzioni o l'adattamento di quelle tradizionali capaci di incidere sulle sfide sociali sempre più complesse (Vecchiato 2016). Il cambio di passo c'è stato. Si tratta di consolidare il processo che caratterizza l'innovazione sociale: identificare i bisogni sociali che sono nuovi o che pur essendo conosciuti non sono soddisfatti, sviluppare soluzioni inedite, valutarne l'efficacia, cioè misurando i cambiamenti nei bisogni rilevati, in modo tale da realizzare lo *scaling up* di quelle efficaci (Fondazione Zancan 2020).

I PROFILI GIURIDICI DEI PARTECIPANTI

di Elena Innocenti

1. *Chi sono gli innovatori sociali?*

L'esperienza del Premio Ferro offre uno spaccato interessante di osservazione per capire *chi* sono gli innovatori oggi in Italia nell'ambito dell'economia sociale.

Nelle quattro edizioni sinora realizzate sono state esaminate 792 candidature, promosse da diverse tipologie di enti del terzo settore attivi in Italia. Come valorizzato negli altri capitoli di questo volume, si tratta di esperienze e progetti estremamente diversi tra loro, per ambito di intervento, destinatari, soggetti coinvolti, portata organizzativa.

La questione «chi sono gli innovatori sociali» è posta nella *Guide to social innovation* che la Commissione Europea ha pubblicato nel 2013:

Social innovators can come from all walks of life. Social innovation can take place in public, private and third sector organisations. Often the most fruitful sources of new ideas take place in collaborations across sectors. It follows that social innovation is not the preserve of any particular group such as social entrepreneurs or think tanks but that these people and organisations make valuable contributions...¹

L'innovazione non è prerogativa di un unico attore, ma ogni ente o organizzazione può contribuire in modo specifico e spesso l'innovazione nasce dalle collaborazioni tra settori e tra organizzazioni.

Ciò è confermato anche dalla rassegna di progetti di innovazione sociale finanziati a livello europeo negli ultimi anni. Nella partnership, le organizzazioni del terzo settore hanno un ruolo rilevante, anche per gli ambiti di intervento in cui tali esperienze sono state realizzate: inclusione sociale, salute, invecchiamento, migrazioni, microcredito, rigenerazione urbana (Ciriec 2016; Commissione Europea 2014; 2017).

La produzione scientifica in tema di innovazione, prevalentemente di matrice socioeconomica, si è concentrata soprattutto sulla definizione degli elementi qualificanti questo fenomeno, sull'analisi dei processi, sul censimento delle idee e delle esperienze. In una recente rassegna sugli studi di innovazione sociale e

¹ Tutti possono essere innovatori sociali. L'innovazione sociale può avvenire nelle organizzazioni pubbliche, private e del terzo settore. Spesso le fonti più fruttuose di nuove idee derivano da collaborazioni tra settori. Ne consegue che l'innovazione sociale non è appannaggio di nessun gruppo particolare come imprenditori sociali o gruppi di riflessione, ma che queste persone e organizzazioni danno un contributo prezioso...

sui loro limiti è stato sottolineato come nelle esperienze di innovazione sociale «la propensione innovativa» non è «neutrale rispetto agli attori e ai contesti, ma viene declinata di volta in volta in funzione di questi e con risultati differenti» (Busacca 2020, 31).

Se è naturale che gli enti del terzo settore siano coinvolti nei processi di innovazione sociale (Ciriec 2016), è meno scontato approfondire il contributo che le diverse tipologie di enti no profit possono dare allo sviluppo di idee e pratiche di innovazione nell'ambito dell'economia sociale italiana.

Recenti avvenimenti sollecitano una riflessione, anche giuridica, su questi temi. In particolare, la recente sentenza della Corte costituzionale n. 131 del 2020, in tema di enti del terzo settore, co-programmazione e co-progettazione (Rossi 2020; Gori 2020), contiene almeno due disposizioni che qualificano il contributo dei soggetti della così detta «società solidale» in termini molto vicini alla definizione di innovazione sociale assunta a livello internazionale.

Nel considerato in diritto della pronuncia si legge infatti che «fin da tempi molto risalenti, del resto, le relazioni di solidarietà sono state all'origine di una fitta rete di libera e autonoma mutualità che, ricollegandosi a diverse anime culturali della nostra tradizione, *ha inciso profondamente sullo sviluppo sociale, culturale ed economico del nostro Paese*. Prima ancora che venissero alla luce i sistemi pubblici di welfare, la creatività dei singoli si è espressa in una molteplicità di forme associative (società di mutuo soccorso, opere caritatevoli, monti di pietà ecc.) che hanno quindi saputo garantire assistenza, solidarietà e istruzione a chi, nei momenti più difficili della nostra storia, rimaneva escluso» (sentenza n. 131 del 2020, cons. dir. 2.1, corsivi aggiunti). I soggetti della società solidale sono stati quindi in grado sin dalle origini della propria storia, di *offrire risposte* a bisogni sociali non soddisfatti, a *creare relazioni* sociali e *favorire nuove collaborazioni* tra pubblico e privato, tutti elementi qualificanti la definizione di innovazione siglata in ambito europeo (Commissione Europea 2010). Tale capacità viene rimarcata ancora più avanti nella pronuncia, quando la corte sottolinea come tali organizzazioni «costituiscono sul territorio una rete capillare di vicinanza e solidarietà, sensibile in tempo reale alle esigenze che provengono dal tessuto sociale, e sono quindi in grado di mettere a disposizione dell'ente pubblico (...) *un'importante capacità organizzativa e di intervento*: ciò che produce spesso effetti positivi, sia in termini di risparmio di risorse che di aumento della qualità dei servizi e delle prestazioni erogate a favore della società del bisogno».

Il termine innovazione può qualificare il modus operandi delle organizzazioni sociali che contribuiscono in chiave sussidiaria al perseguimento di obiettivi di rilevanza costituzionale, in quanto in grado di rispondere a nuovi bisogni sociali o a soddisfarne in forma più efficace altri consolidati.

A partire da queste premesse, si coglie l'occasione di valorizzare l'esperienza del Premio Ferro al fine di approfondire il rapporto tra tipologie di soggetti del terzo settore e capacità di innovazione che emerge da questo specifico osservatorio.

In particolare si considerano le forme giuridiche ammesse al Premio nelle diverse edizioni, le tipologie di soggetti che hanno presentato candidature nel quadriennio e le forme giuridiche titolari delle candidature ammesse alla selezione finale.

2. Le forme giuridiche ammesse alla partecipazione

Le quattro edizioni realizzate del Premio hanno progressivamente esteso le categorie di soggetti giuridici ammessi alla presentazione di candidature. La cronologia del Premio si sviluppa in parallelo alla approvazione dei principali atti normativi del così detto Codice del terzo settore, con un processo di adeguamento dei bandi al progredire della riforma.

La prima edizione del Premio elenca le forme giuridiche ammesse come definite dalla normativa vigente, sulla base di una ricognizione delle principali tipologie di organizzazione disciplinate nelle diverse leggi:

- le organizzazioni di volontariato ex legge n. 266 del 1991;
- le organizzazioni non lucrative di utilità sociale ex Dlgs n. 460 del 1997;
- le cooperative sociali e i consorzi di cooperative sociali di cui alla legge n. 381 del 1991;
- le organizzazioni non governative ex legge n. 49 del 1987;
- gli enti ecclesiastici e delle confessioni religiose con cui lo stato ha stipulato accordi e intese, in quanto Onlus parziali ai sensi del Dlgs n. 460 del 1997;
- le associazioni di promozione sociale con finalità assistenziali riconosciute Onlus parziali;
- le associazioni di promozione sociale iscritte nei registri nazionale, regionali o provinciali ai sensi della legge n. 383 del 2000;
- le associazioni e fondazioni di diritto privato operanti nei settori indicati dall'art. 10 del Dlgs n. 460 del 1997.

L'elenco dei soggetti ammessi a presentare candidature permette la massima inclusione possibile dei diversi «segmenti» del terzo settore (Consorti, Gori, Rossi 2018), utilizzando un criterio misto, che tiene conto di profili soggettivi (le tipologie di ente considerate dalle leggi di settore) e oggettivi (gli ambiti di attività).

Il richiamo all'art. 10 del decreto legislativo n. 460 permette infatti di estendere l'accesso al Premio anche a tutte quelle associazioni e fondazioni che, pur non essendo qualificate come onlus, sono comunque attive negli ambiti di attività citati nella disposizione, cioè:

1. assistenza sociale e sociosanitaria;
2. assistenza sanitaria;
3. beneficenza;
4. istruzione;

5. formazione;
6. sport dilettantistico;
7. tutela, promozione e valorizzazione delle cose d'interesse artistico e storico;
8. tutela e valorizzazione della natura e dell'ambiente;
9. promozione della cultura e dell'arte;
10. tutela dei diritti civili;
11. ricerca scientifica di particolare interesse sociale;
11. *bis* cooperazione allo sviluppo e solidarietà internazionale.

Dalla prima edizione resta parzialmente escluso un unico soggetto afferente al terzo settore e attivo nell'economia sociale, le imprese sociali.

Ai sensi del decreto legislativo n. 155 del 2006, la qualifica di impresa sociale può essere acquisita da tutte le organizzazioni private che «esercitano in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale» con i requisiti dell'assenza di scopo di lucro e della finalità di utilità sociale, come specificate dagli articoli 2-4 del decreto. Tenuto conto della compatibilità tra qualifica di impresa sociale e onlus, della acquisizione di diritto della qualifica di impresa sociale per le cooperative sociali e i loro consorzi, della applicabilità della qualifica di impresa sociale a tutte le forme di organizzazione privata, restano escluse dal Premio solo le imprese sociali costituite in una delle forme societarie previste dal libro V del codice civile.

La seconda edizione del Premio (2018) estende l'elenco dei soggetti ammessi, poiché include anche «gli Enti del Terzo Settore costituiti dopo il 2 agosto 2017». Tra le due annualità del Premio è stato infatti approvato il Codice del Terzo Settore, con il Dlgs 3 luglio 2017 n. 117, all'interno del quale sono disciplinate unitariamente le diverse forme giuridiche facenti capo al terzo settore e viene introdotta la nuova dizione di Ente di Terzo Settore.

Nelle more dell'entrata in vigore del nuovo corpus normativo, ad oggi ancora parzialmente inattuato, viene data una prima evidenza al nuovo *genus* di soggetto che la riforma ha introdotto, mantenendo tutte le altre categorie giuridiche contemplate dalle fonti precedenti.

Con la terza edizione (2019), l'elenco delle categorie di soggetti ammessi a partecipare si amplia ulteriormente, con l'inclusione delle imprese sociali di cui al Dlgs n. 112 del 2017 e il mantenimento di tutte le altre voci già inserite nelle edizioni precedenti.

Nell'arco dei quattro anni di vita del Premio si è assistito ad un progressivo ampliamento delle categorie di soggetti giuridici ammessi alla partecipazione. Ad oggi possono accedere al Premio tutte le tipologie di organizzazione del Terzo Settore potenzialmente in grado di agire all'interno del sistema di economia sociale, apportando contributi originali e innovativi.

3. *I soggetti che hanno presentato candidature*

Negli anni il numero di enti che hanno presentato domanda è cresciuto esponenzialmente, passando dagli 87 partecipanti del 2017 ai 330 del 2020, per un totale di 792 candidature.

Dai dati più recenti pubblicati da Istat (2020), nel 2018 le istituzioni non profit ammontano a 359.574 unità. L'associazione è la forma giuridica che raccoglie la quota maggiore di istituzioni (85,0%), seguono quelle con altra forma giuridica (enti ecclesiastici, società sportive dilettantistiche, comitati, società di mutuo soccorso e imprese sociali, 8,4%), le cooperative sociali (4,4%) e le fondazioni (2,2%). Tra il 2017 e il 2018 risultano aumentate tutte le tipologie di ente salvo le cooperative sociali, rimaste stabili.

La rappresentazione delle istituzioni del terzo settore che si ricava dall'esperienza del Premio Ferro modula in modo diverso la proporzione tra i vari enti e offre uno spaccato sulla composizione dell'universo non profit «innovatore» (tab. 1).

Nell'insieme delle 792 candidature, le cooperative sociali e i loro consorzi sono la tipologia di soggetti più numerosa. Lo sono in termini assoluti nel quadriennio, con 329 candidature, pari al 41,5% del totale, nonché nelle singole edizioni. Con l'aumentare delle candidature l'incidenza di questo tipo di ente diminuisce, passando dal 46% della prima edizione al 38,5% dell'ultima, con un progressivo aumento percentuale delle altre tipologie di soggetti ammessi.

Il secondo gruppo di enti per numerosità è quello delle onlus, che ha presentato complessivamente 171 candidature, pari al 21,5%. Nei primi tre anni di Premio circa una candidatura su 4 proveniva da questa categoria di ente, mentre nell'ultimo anno l'incidenza percentuale è lievemente diminuita, anche se il numero assoluto di candidature è in costante aumento.

È di estremo interesse il dato riferito alle organizzazioni di volontariato: dalle 9 candidature espresse nel 2017 si è arrivati alle 50 del 2020, per un totale di 89 domande (11% del totale). Si tratta del terzo gruppo per numerosità, dopo le cooperative sociali e le onlus: questa ricchezza di proposte può essere considerata segno di quella capacità di promozione del cambiamento, di trasformazione e di iniziativa sociale che don Giovanni Nervo riconosceva e valorizzava come peculiarità e missione del volontariato organizzato (Nervo 2007, 37).

Le associazioni di promozione sociale complessivamente considerate si attestano al 10% delle candidature, con un andamento altalenante negli anni. Il loro contributo è comunque significativo, con 80 proposte inviate.

Le associazioni e le fondazioni di diritto privato attive negli ambiti di cui all'art. 10 del Dlgs 460/1997 sulle onlus hanno presentato 41 candidature, in costante seppure lieve incremento in termini assoluti nelle quattro edizioni.

I dati riferiti agli enti di più recente ammissione al Premio, gli enti di terzo settore e le imprese sociali, mostrano un andamento opposto. Mentre le candidature proposte dagli enti del terzo settore costituiti dopo il 2 agosto 2017 sono

in crescita (da 2 candidature nel 2018 a 34 nel 2020), le domande provenienti da imprese sociali sono relativamente poche sia nel primo che nel secondo anno (8 domande nel 2019, 7 domande nel 2020), in controtendenza rispetto agli altri soggetti considerati.

TAB. 1. *Candidature per tipologia di ente, valori assoluti e percentuali, dati 2017-2020*

Soggetti partecipanti	2017		2018		2019		2020		Totale	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Cooperative										
sociali/consorzi	40	46,0	84	44,7	78	41,7	127	38,5	329	41,5
Onlus	21	24,1	46	24,5	43	23,0	61	18,5	171	21,5
Associazioni di promozione sociale	8	9,1	26	13,8	18	9,6	28	8,5	80	10,1
Organizzazioni di volontariato	9	10,3	16	8,5	14	7,5	50	15,2	89	11,2
Associazioni e fondazioni di diritto privato	6	6,9	10	5,3	11	5,9	14	4,2	41	5,2
Enti del Terzo Settore	-	-	2	1,1	10	5,3	34	10,3	46	5,8
Imprese sociali	-	-	-	-	8	4,3	7	2,1	15	1,9
Enti ecclesiastici	1	1,1	2	1,1	4	2,1	6	1,8	13	1,6
Organizzazioni non governative	2	2,3	2	1,1	1	0,5	3	0,9	8	1
Totale	87	100	188	100	187	100	330	100	792	100

Fonte: elaborazione Fondazione «E. Zancan».

Questa distribuzione delle candidature può essere considerata una esemplificazione del potenziale innovativo dei diversi soggetti dell'economia sociale.

Ad uno sguardo di insieme, tutte le forme giuridiche indicate nel bando hanno espresso candidature e possono essere considerate idonee a farsi promotrici di esperienze di innovazione.

Assumendo il numero di candidature al Premio come misura indice di tale potenziale, si possono individuare forme giuridiche con una presunta maggiore propensione all'innovazione. La cooperativa sociale, semplice o consortile, risulta la forma giuridica con il maggior potenziale di innovazione, seguita da onlus e organizzazioni di volontariato. Imprese sociali, enti ecclesiastici, organizzazioni non governative hanno espresso un minore potenziale.

La dimensione quantitativa non può essere però considerata un indice sufficiente per rappresentare un'effettiva capacità di produrre innovazione. Occorre

considerare il merito delle proposte inviate, cioè da chi provengono le candidature selezionate e quelle premiate.

4. Le candidature selezionate

Nelle quattro edizioni hanno passato la prima tornata di valutazione 85 candidature, pari a quasi l'11% delle domande.

Guardando ai soggetti titolari, tutte le categorie tranne gli enti del terzo settore hanno avuto almeno una candidatura valutata positivamente nella selezione preliminare.

Complessivamente le cooperative sociali sono la forma giuridica con il maggior numero di candidature selezionate, quasi il 46% del totale, seguite da onlus, associazioni di promozione sociale, organizzazioni di volontariato; associazioni e fondazioni di diritto privato hanno avuto alcuni riconoscimenti, seppure non tutti gli anni.

TAB. 2. *Candidature selezionate per soggetto titolare, valori assoluti e percentuali, per singola edizione e totale*

Soggetti finalisti	2017		2018		2019		2020		Totale	
	N.	%								
Cooperative sociali/consorzi	12	60,0	7	28,0	11	55,0	9	45,0	39	45,9
Onlus	4	20,0	9	36,0	2	10,0	5	25,0	20	23,5
Associazioni di promozione sociale	1	5,0	6	24,0	2	10,0	2	10,0	11	12,9
Organizzazioni di volontariato	0	-	2	8,0	4	20,0	0	-	6	7,1
Associazioni e fondazioni di diritto privato	3	15,0	1	4,0	0	-	2	10,0	6	7,1
Enti del Terzo Settore	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Imprese sociali	0	-	0	-	0	-	1	5,0	1	1,2
Enti ecclesiastici	0	-	0	-	1	5,0	0	-	1	1,2
Organizzazioni non governative	0	-	0	-	0	-	1	5,0	1	1,2
Totale	20	-	25	-	20	-	20	-	85	-

Fonte: elaborazione Fondazione «E. Zancan».

È interessante notare come non ci siano «proporzioni» stabili tra le forme giuridiche delle candidature selezionate nelle diverse edizioni: se nel 2017 il maggior numero di candidature selezionate proveniva da cooperative, l'anno successivo sono state le onlus il soggetto con il maggior numero di idee ammesse, seguite da cooperative sociali e dalle associazioni di promozione sociale. Nel 2019 dopo le cooperative sociali sono state le organizzazioni di volontariato il secondo attore con il maggior numero di candidature apprezzate. Nel 2020 due idee su tre sono state presentate da cooperative sociali o onlus.

In termini assoluti, nelle quattro edizioni le cooperative sociali, le associazioni di promozione sociale e le onlus hanno sempre avuto almeno un'idea selezionata. Le associazioni e fondazioni di diritto privato sono state ammesse alla seconda tornata di valutazione in tre edizioni su quattro, le organizzazioni di volontariato in due edizioni su quattro.

5. *Gli innovatori sono...*

Il Premio è un'esperienza che offre significativi spunti di riflessione sul contributo che i diversi soggetti del terzo settore possono offrire ai processi di innovazione.

A livello nazionale i rapporti in tema di innovazione hanno censito e valorizzato esperienze provenienti dai diversi contesti e attori (istituzionali, di mercato, no profit), concentrando l'attenzione su elementi legati alla dimensione economica e organizzativa tradizionale (i profili di prodotto e processo, le grandezze economiche degli investimenti e dei ricavi), dando grande enfasi al ruolo dell'impresa sociale e delle reti (Tortia *et al.* 2020). Le organizzazioni non profit, complessivamente intese, sono considerate prevalentemente innovatori «relazionali», soprattutto in ragione delle poche risorse economiche che apportano rispetto agli altri attori (Cancellieri e Speroni 2018, 56).

Valorizzare le specifiche esperienze dei soggetti dell'economia sociale a livello nazionale ha permesso di mettere in luce la capacità trasversale dei singoli soggetti giuridici di promuovere innovazione. Nella diversità di assetto e di missione, tutte le forme giuridiche contemplate nel bando sono state in grado di produrre candidature, alcune con risultati più rilevanti in termini di progetti selezionati.

Viene così confermata una profonda coerenza tra la mission dei diversi soggetti di terzo settore e la vocazione all'innovazione, quale forma di espressione del loro «apporto originale per il perseguimento delle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale».

In questi termini si esprime l'art. 2 del Codice del Terzo settore, mutuando una disposizione già presente nella legge quadro sul volontariato (art. 1, legge 266 del 1991) e ripresa in termini ancora più ampi dalla legge istitutiva delle as-

sociazioni di promozione sociale (art. 1, legge 383 del 2000), dove si attribuisce alla repubblica il compito di favorire «l'apporto originale al conseguimento di finalità di carattere sociale, civile, culturale e di ricerca etica e spirituale».

La disposizione del Codice del Terzo settore estende a tutte le tipologie di enti ivi disciplinati la capacità di recare tale «apporto originale». L'esperienza del Premio Ferro conferma questa potenzialità, trasversale alle diverse forme giuridiche e da ognuna attuata con una diversa composizione di elementi imprenditoriali, professionali, organizzativi, associativi, in un concorso di responsabilità e competenze.

Attraverso iniziative come il Premio Ferro si consolida la capacità dell'innovazione di porsi come «detonatore» positivo di cambiamento sociale, istituzionale, sistemico, in diversi settori e contesti di intervento (Commissione Europea 2017b). Le organizzazioni solidali hanno saputo nei secoli dare interpretazioni originali alle domande di innovazione che si sono poste alla loro attenzione, con investimenti di rischio con poche risorse e molte potenzialità (Vecchiato 2020, 150).

Il contributo qualificante delle diverse forme giuridiche conosciute nell'ambito del Premio sta proprio nel riportare al centro, attraverso soluzioni innovative, i valori propri dell'economia nella sua etimologia originaria, come capacità di regolare e gestire (*nomos*) la casa comune (*oikos*).

INNOVARE NELL'ECONOMIA SOCIALE

di Cesare Dosi e Tiziano Vecchiato

1. *Una visione amplificata dei problemi*

La crisi che da anni caratterizza il nostro welfare è stata amplificata dall'emergenza Covid-19. Molte persone e famiglie si sono trovate all'improvviso escluse dal lavoro, private dei normali rapporti sociali, fragili, inermi e bisognosi di assistenza. Ma nella doppia emergenza esistenziale e sociale, le risposte di welfare non hanno saputo aiutare ma, al più, «risarcire».

I poveri e gli esclusi prima della pandemia, soprattutto quanti si trovano in condizioni assistenziali di lungo periodo, avevano già conosciuto questa condizione, imparando a orientarsi tra «misure e prestazioni», convivendo quotidianamente con l'incapacità di farcela da soli. I più fortunati hanno scoperto il valore dell'aiuto efficace, quello che aiuta ad aiutarsi. Anche per questo, nell'emergenza che stiamo vivendo, sono stati più capaci di reagire con gli anticorpi dell'esperienza che aiutano a fronteggiare anche l'imprevedibile.

Tutti gli altri hanno invece vissuto l'inaspettata condizione di chiedersi «*adesso cosa posso fare?*», «*a chi posso chiedere?*», «*cosa posso chiedere?*», «*come posso chiederlo?*». Domande semplici, ma per molti inconsuete, impegnative e persino imbarazzanti. Costringono a entrare in un universo che nel tempo è stato progressivamente burocratizzato e banalizzato da risposte che confondono le prestazioni con le soluzioni.

Il nostro welfare è un grande patrimonio sociale, costruito con il contributo di più generazioni, con inediti incontri tra carità e giustizia e con un paziente sforzo di trasferimento delle innovazioni al sistema dei diritti e dei doveri di cittadinanza (Vecchiato 2011).

Il punto che meglio lo ha qualificato è stata appunto la ricerca di innovare i modi stessi della socialità, cercando soluzioni insieme efficaci e socialmente ed economicamente sostenibili. Per questa via sono stati sviluppati modi più solidali per affrontare la protezione sanitaria, l'inclusione sociale, l'accesso all'istruzione, al lavoro..., ai diritti fondamentali che la nostra Costituzione ha messo a sistema in un quadro armonico di giustizia sociale.

William Beveridge nella relazione sulle Assicurazioni Sociali e i Servizi Annessi del 1942 aveva sintetizzato così il problema:

La sicurezza sociale dev'essere raggiunta mediante la cooperazione tra lo Stato e l'individuo. Lo Stato deve garantire il servizio ed il contributo. Lo Stato, nell'organizzare le assicurazioni sociali, non deve soffocare l'incentivo, l'opportunità, la responsabilità. Nel fissare un *minimum* nazionale, deve lasciare campo libero e stimolare l'azione vo-

lontaria di ciascun individuo, per provvedere più del *minimum* a favore suo e della sua famiglia (Beveridge 1942, IX).

Beveridge prefigurava quindi una cooperazione distribuita tra il macro e il micro, tra lo stato e la persona, sapendo che la differenza si fa insieme, con forme sussidiarie e intermedie di capacità e cooperazioni solidali.

La relazione sulle assicurazioni sociali e i servizi annessi non parla di «assistenza» ma di «sicurezza» sociale. Parla cioè di affidabilità e fiducia di poter contare, non solo nei momenti di grave necessità ma nella vita ordinaria, su «servizi annessi», in un circuito produttivo capace di trasformare le risorse a disposizione in bene comune moltiplicando il loro rendimento sociale, per poi redistribuirlo, realizzando un circolo virtuoso tra aiuto, valorizzazione delle capacità e progresso sociale.

2. *Elogio della dignità*

Le sfide da affrontare possono essere sintetizzate in sette criticità del nostro welfare. Rappresentano altrettante sfide per le politiche inclusive e per la stessa economia sociale. Come indica Giovanni Maria Flick (2015) nel suo *Elogio della dignità*, il baricentro per affrontarle è la dignità delle persone. Scrive Flick (2015, 57):

La dignità è un attributo naturale e intrinseco di tutti e di ciascuno: uomini e donne; sani e malati; bambini, adulti e anziani; ricchi e poveri; cittadini e stranieri; colti e ignoranti; liberi e detenuti; credenti e atei. È un attributo che si riflette in tutte le sfaccettature della vita umana come valore da tutelare in sé, o nelle sue specifiche proiezioni nei più diversi settori.

Ripartire dalla dignità è fondamentale per immaginare una cittadinanza formale e reale che riconosce e promuove le capacità di ogni persona. Con la sentenza n. 131 del 2020 la Corte Costituzionale valorizza l'originaria socialità di ogni persona e l'autonoma iniziativa dei cittadini nel dare espressione a forme di socialità solidale radicate nel tessuto sociale, trama e ordito insieme per fortificare la socialità. Ha a che fare con le «libertà sociali» (considerate dalle sentenze n. 185 del 2018 e n. 300 del 2003) riconducibili a quelle «forme di solidarietà» che, in quanto espressive di una relazione di reciprocità, «devono essere ricomprese «tra i valori fondanti dell'ordinamento giuridico, riconosciuti, insieme ai diritti inviolabili dell'uomo, come base della convivenza sociale normativamente prefigurata dal Costituente» (sentenza n. 309 del 2013). È una sfida che può aiutare tutti a meglio affrontare la promozione dei beni comuni cioè del bene di tutti (Vecchiato 2020a).

Lo prevede anche il preambolo e la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea. Essa indica la dignità come valore preliminare e condizionante in senso positivo quelli di libertà, eguaglianza, solidarietà, cittadinanza e giustizia. È un «diritto dovere» cioè una coesistenza unitariamente necessaria, anche se il nostro linguaggio la descrive in modo separato con due parole, che invece la nostra Costituzione posiziona nei propri fondamenti in modo coesistente.

Flick non si limita a ricordarlo, ma anzi ci mette in guardia dagli abusi che possono avvenire senza questo riconoscimento, evidenziando la necessità di un passaggio e l'urgenza di «rafforzare la tutela dei soggetti deboli e della loro dignità: i bambini, gli anziani, i malati, le donne, i detenuti, gli emarginati, i diversi e i diversamente abili, i migranti e tutte le figure – in continuo aumento – di soggetti in condizioni di inferiorità rispetto ai c.d. normali» (*ibidem*, 58).

Il riconoscimento, più o meno pieno, della dignità delle persone, anche di quelle povere di salute, cultura, beni, opportunità, ha nei secoli attivato la ricerca umana di soluzioni di welfare, quelle che conosciamo, diventate sistema pubblico di protezione sociale, e quelle che potrebbero diventarlo (Fondazione Zancan 2011). Le attuali soluzioni di welfare ne hanno avuto grande beneficio, anche accettando il rischio di dimenticare queste radici, che sono costitutive e regolative dei sistemi di solidarietà, in particolare quelli interessati ad essere non solo solidaristici ma anche universalistici.

Un esempio di questa difficile composizione lo vediamo nei reiterati tentativi di definire i Lea (Livelli essenziali di assistenza) continuando a non definire il senso della loro funzione. La loro finalità non è garantire prestazioni ma offrire soluzioni necessarie per affrontare in modi efficaci i problemi umani fondamentali. Le prestazioni caratterizzano la giustizia di welfare in termini di «responsabilità limitata» perché incapace di tutelare e promuovere i diritti e i doveri necessari per affrontare in modi corresponsabili i problemi.

La stessa espressione «Livelli essenziali delle prestazioni» è spesso interpretata in modi materialistici, cioè come mera erogazione e non invece come sintesi di una composizione di capacità e processi professionali necessari per trasformare le prestazioni in servizi basati su evidenze, cioè capaci di efficacia personale e sociale. Le prestazioni spesso assecondano la falsa efficacia, con scelte politiche che utilizzano le prestazioni come moneta di scambio per ottenere consenso, ad esempio assecondando i trasferimenti piuttosto che i servizi, il consumo di risorse piuttosto che il loro rendimento.

3. Criticità dell'economia di welfare

Perché la crisi di welfare non viene affrontata ripartendo dalle sue stesse premesse? Molti se lo chiedono, con poche risposte. La crisi può essere descritta ripercorrendo alcune ferite, difficili da rimarginare, che hanno preso forma nel tempo diventando criticità da non sottovalutare. Non sono sconfitte irrimedi-

bili ma sfide che, se affrontate positivamente, possono mettere a disposizione soluzioni interessanti anche per l'economia sociale. Si tratta, come vedremo, di riconoscere e valorizzare progetti che hanno preso forma in questi anni in territori anche molto diversi, per condizioni socioeconomiche e tradizioni politiche e culturali, accomunati dal tentativo di sfruttare le potenzialità dell'economia sociale, mettendo al centro le persone e coinvolgendole pienamente nei processi di produzione e fruizione dei servizi.

La prima criticità nasce dai modi settoriali di intendere la sussidiarietà. È stata ad esempio interpretata come gestione di servizi esternalizzati. In questo modo una parte dell'offerta pubblica è stata condivisa con soggetti privati di terzo settore. Si è creata in questo modo una crescente gestione delegata di servizi di welfare. Ha visto molti enti pubblici perdere progressivamente le capacità manageriali e di indirizzo, a vantaggio di quelle amministrative e necessarie per gestire, appunto, l'*outsourcing* delle prestazioni. In questo modo la committenza si è indebolita. È diventata meno capace di valutare la qualità del processo quella più sostanziale dell'esito, ossia il beneficio reale per i fruitori e le comunità di riferimento. Si è anche indebolita la capacità di interpretare e gestire la titolarità e responsabilità pubblica di garantire i Lea (Livelli essenziali di assistenza sociale, sociosanitaria e sanitaria), in particolare quando la delega non riguarda solo la produzione dei servizi ma anche l'esercizio della «funzione» istituzionale di tutela dei diritti delle persone, in particolare quelle più fragili.

La seconda è il prestazionismo. Dopo aver delegato la fornitura dei servizi, è rimasta nelle mani del pubblico la gestione dei trasferimenti, con una sostanziale e progressiva dissociazione tra erogazioni e servizi. Si è così ridotta la capacità di risposte efficaci misurate prima/dopo i trasferimenti. Questo indicatore vede l'Italia tra i paesi meno capaci in Europa di ridurre la povertà e la sofferenza sociale (Canali e Vecchiato 2019). I paesi più capaci di integrare trasferimenti e servizi riescono meglio nelle pratiche di coinvolgimento delle persone che ricevono aiuto, sono più in grado di valorizzare le responsabilità, misurano il rendimento delle risorse messe in campo, riducendo la cronicità assistenziale.

La terza criticità nasce da soluzioni positive che caratterizzano le risposte di secondo welfare. Offrono servizi integrativi ai lavoratori delle aziende che li prevedono contrattualmente, con costi più sostenibili dell'offerta ordinaria. Paradossalmente agiscono utilizzando modalità di interesse generale e non soltanto aziendale, bilanciando i servizi con i trasferimenti salariali. Il problema non riguarda quindi i diretti beneficiari ma la forbice tra chi riceve e chi non riceve. Le risposte di secondo welfare, essendo rivolte ai soli lavoratori delle aziende che le utilizzano integrando il reddito da lavoro, a causa del razionamento dell'offerta pubblica inevitabilmente allargano la distanza tra diritti dei lavoratori e diritti dei cittadini. I lavoratori che non godono di questi benefici, i lavoratori precari, i senza lavoro, vedono così allargarsi le disuguaglianze a causa della mancanza di soluzioni in grado di bilanciare la solidarietà universalistica di natura fiscale (tra cittadini) con quella di natura contrattuale (tra lavoratori).

La quarta criticità nasce dall'allargamento di questa forbice e dalle diverse capacità dei territori di garantire adeguate risposte di welfare. Hanno a che fare con i diritti che, per ragioni storiche, sono di fatto «diritti geograficamente referenziati», cioè basati sulla residenza e la diversa capacità regionale di trasformare le risorse fiscali generali in risposte locali, garantendo adeguati servizi di interesse sociale generale in campo sociale, sanitario, educativo. Si tratta di una contraddizione strutturale che si aggiunge alla precedente e allarga le disuguaglianze e la platea dei poveri di diritti e di risposte di welfare.

La quinta è collegata al consumo irresponsabile dell'offerta disponibile, nella forma di godimento di diritti senza doveri e nella fruizione di prestazioni senza averne bisogno. Viene così doppiamente mortificato il dovere di usare responsabilmente le scarse risorse pubbliche e di non sottrarle a chi ne ha effettivamente più bisogno. Questo consumismo irresponsabile è stato certamente alimentato dal peso crescente dei trasferimenti monetari, a scapito dei servizi, e dalla colpevole carenza di controlli e verifiche tanto sui requisiti soggettivi quanto sugli esiti delle prestazioni erogate.

La sesta criticità, collegata alle pratiche professionali, spesso mortificate dal loro stesso prestazionismo, nasce da scelte istituzionali che diventano consuetudini professionali e progressiva burocratizzazione del lavoro di welfare. Non si può evidentemente innovare con professioni che agiscono in modi standardizzati, piegati sulle procedure, senza utilizzare i gradi di libertà necessari per valorizzare le capacità degli utenti. Viene così a mancare la forza moltiplicativa del lavoro professionale e, quando necessaria, dell'arte professionale per promuovere l'aiuto che aiuta, il concorso al risultato, l'incontro tra diritti e doveri.

La settima è per certi versi la peggiore. Nasce dall'effetto congiunto di buona parte delle precedenti e si caratterizza nelle forme di «neo istituzionalizzazione» delle risposte di welfare. In passato l'istituzionalizzazione dei «minori», delle persone con disabilità, delle persone anziane, dei malati mentali... era utilizzata sistematicamente in forme tragiche di raccolta differenziata della sofferenza. Sono state messe in discussione e combattute perché comportavano una sostanziale riduzione della libertà, della dignità, della possibilità di vivere negli spazi di vita di tutti. Ma con il lavoro burocratizzato e prestazionistico molte risposte diventano inevitabilmente contenitori di cronicità assistenziale per molte persone. In passato erano facilmente riconoscibili, contenitori di pietra, oggi hanno assunto forme più sofisticate, meno appariscenti, quindi anche più difficili da contrastare.

L'amalgama rende queste ferite resistenti e resilienti ai cambiamenti. Da sofferenze potenzialmente curabili diventano piaghe irreversibili e non sfide affrontabili. Caratterizzano la tensione strutturale e culturale nei territori che più patiscono la recessione di welfare in atto. Non ci riferiamo solo al razionamento di risposte, ma alla crisi di fiducia nella possibilità di un welfare, pubblico e universalistico, efficace ed efficiente.

4. *Occupazione e sviluppo nell'economia di welfare*

Le pensioni nascono dal lavoro, i servizi di interesse generale nascono dal lavoro, la solidarietà tra generazioni nasce dal lavoro, la cura della vita in ogni età nasce da un lavoro esperto e capace di custodirla, coltivarla, promuoverla. I moderni sistemi di welfare si sono sviluppati grazie a soluzioni di questa natura, «nuove» quando hanno iniziato e «originali» quando hanno messo in campo le capacità necessarie per prendersi cura dei bisogni umani fondamentali. Non sono nate per consumare risorse ma per moltiplicare quelle a disposizione e moltiplicare il loro valore. A maggior ragione oggi non vanno gestite per trasferire il valore della raccolta fiscale ma per investirlo in migliore socialità. Il lavoro di welfare è stato ed è un punto di discontinuità tra assistenzialismo e aiuto efficace, tra costo e investimento.

La capacità occupazionale del settore sanitario tra paesi europei, in termini di occupati per 1.000 abitanti (anno di riferimento 2018) è per l'Austria 32,6, in Belgio 29,5, nei Paesi Bassi 35,3, in Finlandia 34,3, in Francia 29,0, in Germania 36,8, in Grecia 19,2, in Portogallo 24,8, in Spagna 23,4. Il valore dell'Italia è 21,8 superiore tra i paesi considerati, soltanto a Cipro, Grecia, Lussemburgo e Slovacchia. La spesa sanitaria per occupato tra i paesi mediterranei (e la Slovacchia) è inferiore a quelli continentali. Lo stesso avviene se consideriamo la spesa sanitaria per abitante (Tab. 1). I margini di miglioramento occupazionale sono evidenti se consideriamo congiuntamente i due indici e cioè la spesa sanitaria per occupato e il numero di occupati ogni 1000 abitanti.

Anche nel caso dell'istruzione l'indice di occupati ogni 1000 abitanti, varia notevolmente tra diversi Paesi europei (anno di riferimento 2010): Austria (31,2), Belgio (38,2), Danimarca (41,7), Finlandia (32,5), Francia (27,1), Germania (29,0), Grecia (28,4), Italia (25,5), Norvegia (42,8), Paesi Bassi (34,4), Portogallo (34,6), Regno Unito (49,6), Spagna (25,7), Svezia (52,8), Svizzera (38,6).

Il dato italiano evidenzia la difficoltà del nostro paese di creare occupazione anche in un settore, quello della formazione, decisivo per la sostenibilità di lungo periodo degli stessi sistemi di welfare. La situazione non è migliorata negli anni recenti a causa delle politiche di bilancio restrittive e dei perduranti elevati indici di precarietà occupazionale.

Nell'area sociosanitaria si aggiunge una considerevole quantità di lavoro sommerso, soprattutto nelle risposte per le persone anziane non autosufficienti. È sorprendente che l'innovazione nell'economia sociale non riesca ad affrontare questa criticità, trasformando almeno una parte del sommerso in opportunità occupazionali, a costi sostenibili e vantaggi reciproci per tutte le parti in gioco. La missione non sarebbe impossibile, se si tiene conto che attualmente i costi di questa occupazione è totalmente a carico delle persone interessate e delle loro famiglie. Il reddito degli occupati regolarizzati genererebbe gettito fiscale e contributivo che in parte potrebbe essere utilizzato come fondo incentivante per

qualificare l'offerta regolarizzata e assicurare quella continuità assistenziale che il lavoro sommerso non può invece garantire.

TAB. 1. *Output occupazionale sanitario (pubblico e privato) in alcuni paesi europei, anni 2013 e 2018*

	Spesa sanitaria per occupato (€ / occupato)		Occupati per ogni milione di € speso		Spesa sanitaria (€) per abitante		N. di occupati ogni 1.000 abitanti	
	2013	2018	2013	2018	2013	2018	2013	2018
Austria	127.469,5	138.934,8	7,8	7,2	4.073,9	4.522,9	32,0	32,6
Belgio	144.136,2	141.544,7	6,9	7,1	3.828,1	4.168,5	26,6	29,5
Cipro	90.902,6	90.568,3	11,0	11,0	1.423,8	1.664,9	15,7	18,4
Finlandia	98.600,9	111.907,6	10,1	8,9	3.342,9	3.833,7	33,9	34,3
Francia	131.956,7	137.104,7	7,6	7,3	3.656,3	3.971,5	27,7	29,0
Germania	109.694,3	126.092,4	9,1	7,9	3.799,7	4.641,3	34,6	36,8
Grecia	95.417,7	68.914,3	10,5	14,5	1.630,7	1.325,1	17,1	19,2
Irlanda	95.599,0	138.590,4	10,5	7,2	3.183,0	4.670,2	33,3	33,7
<i>Italia</i>	<i>111.170,3</i>	<i>116.237,7</i>	<i>9,0</i>	<i>8,6</i>	<i>2.354,5</i>	<i>2.528,8</i>	<i>21,2</i>	<i>21,8</i>
Lussemburgo	290.794,3	305.223,9	3,4	3,3	5.940,5	5.323,1	20,4	17,4
Malta	61.555,0	86.023,5	16,2	11,6	1.497,5	2.371,2	24,3	27,6
Paesi Bassi	136.020,8	127.839,0	7,4	7,8	4.621,1	4.506,5	34,0	35,3
Portogallo	71.530,5	75.492,3	14,0	13,2	1.538,4	1.874,1	21,5	24,8
Slovacchia	58.086,3	50.904,0	17,2	19,6	1.094,5	1.101,5	18,8	21,6
Slovenia	84.363,4	79.772,1	11,9	12,5	1.568,5	1.837,6	18,6	23,0
Spagna	98.156,2	99.065,1	10,2	10,1	1.948,4	2.320,3	19,8	23,4

Fonte: elaborazione Fondazione «E. Zancan» su dati Eurostat e Oms.

In Italia, inoltre, gli occupati di welfare si caratterizzano per una prevalenza femminile in tutti gli ambiti di risposta, uno sbilanciamento che contribuisce a mitigare il deficit di occupazione femminile complessiva. Il totale degli occupati nel 2011 era pari a 3,24 milioni, di cui 898 mila uomini e 2,34 milioni di donne). L'occupazione variava sensibilmente tra i diversi settori: istruzione (1,54 milioni, di cui 365 mila uomini e 1,18 milioni donne), sanità (1,27 milioni di cui 468 mila uomini e 800 mila donne), assistenza domiciliare (223 mila, di cui 35 mila uomini e 189 mila donne) e attività di lavoro sociale – esclusa residenzialità (203 mila, di cui 29 mila uomini e 174 mila donne).

La situazione occupazionale complessiva dopo 10 anni non è migliorata, anzi è stata aggravata dai prevedibili e considerevoli pensionamenti nel settore sanitario, oggi in grande difficoltà nel reperire infermieri e medici necessari per garantire i livelli essenziali di assistenza sanitaria e sociosanitaria. Sono criticità in attesa di risposta, che potrebbero contribuire in modi originali all'opera di ricostruzione economica dopo la pandemia.

5. *Reviving and Restructuring*

Il rapporto del Group of Thirty (2020) con l'espressione Rinascere e ristrutturare sintetizza il futuro a disposizione. Mentre parla alle imprese e ai governi, lo sguardo si allarga ai macro sistemi economici e sociali che solo insieme possono fare la differenza. Analoghe esperienze del passato non insegnano abbastanza, perché la crisi innestata dalla pandemia rappresenta, per molti versi, un punto di non ritorno. Il rapporto invita a un coraggioso realismo, posizionando la riflessione tra il «mai più come prima» e le utopie del «ce la faremo».

È un invito a considerare attentamente le ricadute sociali della crisi e non soltanto quelle economiche, per guardarle con la lente di ingrandimento della convenienza, del rendimento sociale delle scelte adottate. La chiave di lettura è «sostenibilità» nei suoi diversi significati e dimensioni: del debito pubblico, del debito privato, del debito sociale. È debito per sopravvivere o per investire nel futuro?

Sono in definitiva anche le domande del *Recovery Fund*: fallire o creare una svolta con modi inediti di integrare economia e socialità? Una prima risposta potrebbe essere: le macro e le micro soluzioni dovrebbero seguire la stessa logica, visto che la differenza tra macro e micro non è dimensionale ma strategica. Una seconda risposta ha a che fare con la necessità di ridisegnare quello che ha a che fare con le scelte pubbliche e le azioni che realizzano le *Public policy interventions*.

Un'indicazione interessante emerge da una domanda semplice e disarmante «da dove partire?». Una risposta è provare a ripartire dalla protezione dei posti di lavoro e dal tessuto costituito dalle PMI, riconoscendone e valorizzandone il ruolo rispetto alle grandi aziende, e incoraggiando l'ecologizzazione dell'economia, anche in questo modo per meglio «condividere gli oneri dei costi tra le diverse parti interessate». Ritorneremo tra poco su questo possibile bilanciamento che il documento descrive in termini di «the balance of cost burden sharing across different stakeholders» (p. 5).

Nelle migliori esperienze di innovazione nell'economia sociale che abbiamo potuto monitorare in questi anni attraverso il Premio Ferro, questo aspetto si è rivelato (su piccola scala) uno degli elementi che meglio consentiva di spiegare i risultati economici e di inclusione sociale ottenuti. Come aiutare ad agire così? La risposta di *Reviving and Restructuring* nasce da quattro sotto domande (p. 6):

- Quale sostegno pubblico potrebbe essere fornito?
- Come dovrebbero essere strutturati gli interventi scelti?
- Quando dovrebbero essere effettuati gli interventi e per quanto tempo?
- Sono necessari interventi per prevenire le ricadute sul settore finanziario?

Sono domande che tengono conto di quanto le misure esistenti si sono mostrate insufficienti e, potremmo aggiungere, poco adatte e inadeguate per affrontare la sfida posta dalla pandemia. La prima ondata di sussidi ha agito con la logica dell'emergenza, dove ha inevitabilmente prevalso l'urgenza dell'aiuto

immediato, senza poter neppure chiedersi se sarebbe stato l'aiuto migliore. Ma dopo la prima fase i centri di responsabilità sono stati costretti a chiedersi quello che non sono riusciti a considerare durante la massima emergenza e cioè ad interrogarsi sul senso e sulla sostenibilità delle risposte oltre il breve periodo. Avrebbero anche dovuto chiedersi se erano adeguate alle diverse situazioni e condizioni di necessità, se non stavano alimentando alcuni comportamenti opportunistici, sovraccaricando il sistema di debiti che avrebbero inevitabilmente condizionato il futuro delle nuove generazioni.

A questo sovraccarico di decisionalità pubblica si è poi aggiunto «un uso subottimale delle competenze del settore privato, che invece avrebbero potuto essere utilizzate per meglio indirizzare il sostegno e le scelte degli aventi interesse»¹. In sostanza non c'era abbastanza tempo e serenità tecnica e politica per riflettere su queste diverse opzioni senza ridurle a prestazioni che di fatto sono cresciute in modi esponenziali, mettendo a dura prova le finanze pubbliche e le capacità e i limiti del nostro welfare.

Le raccomandazioni del rapporto, rivolte ai *policymaker*, possono aiutare a comporre una visione di largo e lungo respiro, posizionata oltre l'emergenza. È interessante notare come le 10 indicazioni finali degli autori del *Reviving and Restructuring* facciano tesoro della visione amplificata emersa dalla pandemia e, nello stesso tempo, propongano soluzioni per affrontare le ricadute socioeconomiche successive, con priorità bilanciate e baricentriche tra micro e macro.

È uno dei criteri da cui siamo partiti: persona e socialità, dignità e sostenibilità, diritti e doveri, solidarietà e sviluppo. Viste in questa luce le priorità non riguardano soltanto le PMI ma tutte le persone e le organizzazioni produttive con bilanciamenti virtuosi tra valore economico e valore sociale. Entrambi hanno bisogno di salvarsi, entrambi hanno bisogno di realizzare soluzioni nei territori e non soltanto nelle macro concentrazioni istituzionali e produttive, che per loro natura non possono pienamente valorizzare tutto quello che hanno a disposizione.

6. Come il Premio sull'innovazione ha interpretato queste sfide

Il Consiglio dell'Unione Europea definisce l'economia sociale come un modello che «combina attività economiche sostenibili con un impatto sociale positivo, mentre fa incontrare i beni e servizi prodotti con i bisogni». Riveste un ruolo importante «nella trasformazione ed evoluzione di società, sistemi di welfare ed economie contemporanee, contribuendo così in modo significativo allo sviluppo economico, sociale e umano». Non è prerogativa unicamente di alcuni attori sociali perché «unisce un'ampia e ricca varietà di forme organizza-

¹ «Excessive direct government decision-making and suboptimal use of private sector expertise, which could be used to better direct support» (p. 16).

tive». Nell'ottica europea, i protagonisti dell'economia sociale sono cooperative, associazioni non profit, fondazioni, imprese sociali.

L'economia sociale è cioè chiamata a contribuire alla crescita economica sostenibile e inclusiva, all'occupazione di qualità, alla coesione sociale, all'innovazione, allo sviluppo locale, alla protezione dell'ambiente, e più in generale al benessere delle persone. Una delle ragioni per cui l'economia sociale è destinata a giocare un ruolo crescente è il suo essere originariamente motore di innovazione sociale. Il problema è quindi come mantenere e incentivare questa intenzione nativa, senza contaminarla con agevolazioni ingiustificate che invece di incentivare potrebbero indebolire questa sua vocazione originaria.

Secondo il documento *This is European Social Innovation* (UE, 2010) l'innovazione sociale consiste in nuove idee (prodotti, servizi e modelli) per affrontare – più efficacemente rispetto alle alternative – bisogni sociali non soddisfatti e per creare relazioni sociali e favorire nuove collaborazioni. È un processo che si compone di quattro elementi principali: 1) identificazione di bisogni sociali nuovi/non soddisfatti/soddisfatti in modo inadeguato; 2) sviluppo di nuove soluzioni in risposta a questi bisogni; 3) valutazione dell'efficacia di nuove soluzioni nel rispondere ai bisogni sociali; 4) *scaling up* delle innovazioni sociali efficaci.

Il Premio Angelo Ferro ha voluto stimolare e contribuire a dare visibilità all'innovazione possibile e misurabile, sia in termini economici che di inclusione. L'obiettivo non è di attribuire un riconoscimento alla carriera, ma di premiare la capacità di offrire risposte efficaci e sostenibili a bisogni tradizionali ed emergenti.

Nel corso della pandemia molti progetti e programmi innovativi hanno incontrato enormi difficoltà nel garantirsi risorse necessarie. Ma erano veramente innovativi? Erano stati disegnati per reggere le sfide più grandi? Gli impatti prodotti sono significativi e misurabili o soltanto narrabili nei bilanci sociali? Sono domande che riguardano diversi ambiti dell'innovazione che dal sociale all'ambientale hanno ricadute sulle persone, sulle organizzazioni, sulle comunità locali.

Per questo il Premio ha interpretato l'innovazione sociale come:

- ridefinizione della natura dei prodotti e dei processi, con soluzioni originali quanto all'interazione tra i vari soggetti coinvolti, tanto dal lato della domanda che dell'offerta;

- ottenimento di risultati distribuiti lungo la «catena del valore» che va dall'io al noi;

- ottenimento di risultati rilevanti e misurabili in termini non solo di esiti sui beneficiari ma anche di esternalità sociali positive;

- investimento nella generatività come metodo che valorizza il concorso al risultato, la trasformazione professionale, l'idea di servizio con le persone (oltre la fase «per le persone»).

Alla luce di questi criteri l'innovazione dei servizi, dei processi, dei modi professionali per realizzarli è chiamata a evidenziare risultati di:

- miglioramento e ripensamento di servizi, processi e modelli per rispondere in modo più efficace ed efficiente ai bisogni sociali individuati sul territorio di riferimento;
- riduzione della frammentazione (istituzionale e territoriale) e ricomposizione di interventi e risorse;
- superamento dell'appiattimento dei servizi sulle prestazioni attraverso l'attivazione di risposte flessibili, personalizzate e multidimensionali;
- attivazione di nuove forme di socialità e mutualità;
- prevenzione del disagio sociale;
- autonomia e inclusione sociale;
- generazione di forme di restituzione alla comunità dei benefici ottenuti.

7. *Innovatori di ieri e di oggi*

Cambiamento e innovazione non sono evidentemente la stessa cosa. L'esperienza di tanti cambiamenti andati a vuoto ci aiuta a riconoscere la distanza che separa l'innovazione e l'immobilismo, il fare e il non fare. La storia del welfare è lastricata di cambiamenti annunciati e non realizzati, effimeri, piegati sui processi (procedure), poco o per nulla preoccupati di innovare le soluzioni (gli esiti) e cronicamente incapaci di ammetterlo.

Per lottare contro le povertà bastano i trasferimenti? Trasferimenti rinominati di governo in governo con interventi cosmetici? Più servizi alle persone e alle famiglie? Sì, ma non ora, non sono sostenibili e neppure redditizi in termini di consenso politico. La programmazione? Sì, ma non per dare un senso e coordinare gli interventi, ma per costituire tavoli, commissioni, audizioni, concertazioni... , evitando le domande fondamentali: «con quali risorse, dove trovarle, a chi toglierle? Con quali sistemi di responsabilità e come farli funzionare?».

Il tanto fare per non fare non è quindi innovazione. E come aveva previsto Machiavelli più di cinquecento anni fa: «gli innovatori di ieri non accetteranno mai che qualcuno possa fare meglio di loro». E quindi anche oggi «l'ordine costituito» di Machiavelli resiste ai veri innovatori con l'incapacità politica e imprenditoriale di ascoltarli e capirli.

Si tratta quindi di ripartire dai pionieri. Da quanti, genuinamente desiderosi di contribuire al bene comune, si rivelano capaci di elaborare e realizzare progetti efficaci e socialmente ed economicamente efficienti. L'innovazione è capacità di fare meglio quello che conosciamo e affrontare quello che non conosciamo. Non si limita a migliorare al margine i processi, ma inventa soluzioni dove processo, prodotto e risultato si fondono, costruendo modi più inclusivi di essere società. Per realizzare una «banda larga di umanità» non basta e non basterà il «tutto connesso» degli individui digitali, se essi non diventano persone.

Resteranno soggetti ancorati ai diritti individuali, alle responsabilità prestazionali, povere di doveri e sostanzialmente impoverite della capacità di innovare. Continueranno cioè ad utilizzare soluzioni materialistiche (la domanda di mezzi) per gestire risorse preziose che non dipendono soltanto dai mezzi, ma dalla capacità di riconfigurarli con incontri di umanità e responsabilità.

L'innovazione ha quindi bisogno di KTP (*Knowledge Translation Platform*), cioè di far scorrere le idee e le soluzioni per moltiplicare le loro potenzialità, senza imbrigliarle in schemi e gestioni incapaci di moltiplicare il capitale a disposizione. L'incapacità di affrontare questa sfida espone i mondi produttivi a forme di economia distorte dal troppo dare (sussidi) o dal non dare (l'evasione fiscale) che sottraggono risorse preziose ai cambiamenti necessari.

L'innovazione sociale, anche nel passato, ha avuto a che fare con le «scelte al buio», come per Baldo Bonafari e Sibilia de' Cetto, coniugi del Terz'Ordine Francescano che nel 1414 a Padova hanno avviato un ospedale. Non sapevano che stavano sviluppando una delle organizzazioni più preziose e diffuse nel mondo a servizio della salute pubblica. Non sono stati gli unici in Europa a farlo, ma insieme ad altri hanno innovato il modo di gestire la salute, il curare e il prendersi cura, con il poco che diventa tanto.

Nel Novecento spesso l'innovazione è nata in piccoli laboratori, senza poter immaginare che sarebbero diventati imprese globali. anche «l'ospitale» di Baldo e Sibilia tre secoli dopo è stato rimodellato sul piano umano e tecnologico diventando ospedale giustiniano e due secoli dopo, è un grande policlinico che cura, fa ricerca, forma competenze, sviluppa soluzioni innovative. La ricerca di Baldo e Sibilia, in questo modo, ha anche dato forma a una parte della città, quella dove si concentrano questo tipo di lavoro e questa economia sociale di welfare, con tante capacità in grado di gestire la fragilità producendo ricchezza e bene da redistribuire.

Tutto è nato dalla carità che ha preparato la giustizia, dal curare e prendersi cura di problemi umani fondamentali e dall'intenzione di contribuire a una migliore socialità. Sono stati innovatori «al buio» perché non immaginavano quello che stavano preparando e non pensavano di essere innovatori.

Quando don Bosco convinceva e organizzava gli artigiani torinesi ad insegnare un mestiere ai giovani probabilmente non sapeva che stava gettando le basi delle scuole professionali che sarebbero diventate un'infrastruttura fondamentale per la cittadinanza e per il lavoro. È un altro esempio di sviluppo che nasce con poche risorse ma con idee forti e originali. Con il linguaggio di oggi diremmo che sono stati collaudi di «produttività a banda larga umana» cioè con umanità ricca di intraprendenza e non impoverita dalla burocratizzazione e dall'offerta standardizzata. I pionieri hanno cioè generato valore economico e sociale sviluppando e testando soluzioni esportabili, per passare dal micro al macro, dalla piccola alla grande scala. È stata questa, in definitiva, la storia della nostra economia di welfare, costellata di modi inediti di affrontare i problemi e con investimenti proiettati oltre l'apparente razionalità di breve periodo.

8. Perché questa innovazione è necessaria e possibile

Spesso i frutti dell'innovazione sociale sono stati compresi con grande ritardo. Le moderne Costituzioni li hanno recepiti, anche proteggendoli dalle logiche imprenditoriali, ma accettando il rischio di sentirsi appagati dai traguardi ottenuti. Lo abbiamo visto con la sentenza 131/2020 della Corte costituzionale che ha dato dignità a forme di azione economica che potevano essere riconosciute prima e che invece sono state tenute a distanza dalle dinamiche economiche.

Lo hanno fatto ad esempio con troppe pianificazioni che hanno alimentato un «progettificio» diffuso e costoso, dove ha prevalso la regolarità sulla trasgressione necessaria per fare qualcosa di diverso impoverendo la stessa valutazione degli esiti con censimenti di soddisfazione da raccontare.

Il Premio considera congiuntamente i risultati che descrivono il valore economico e occupazionale, il valore inclusivo che descrive la riduzione le disuguaglianze nell'accesso al lavoro, al reddito, ad una vita piena e dignitosa.

Il Premio guarda alla generatività che chiede se abbiamo generato e non solo utilizzato valore, se è valore redistribuibile ed è valore inclusivo cioè anche per gli ultimi. La generatività è eccedenza che chiede alle imprese non profit di non accontentarsi dell'equilibrio tra input e output, tra costi e ricavi. È eccedenza che consente di reinvestire e di moltiplicare il valore. Per questo valorizza tutto quello che ha a disposizione, a partire dalle capacità di ogni persona, nei processi produttivi, nelle modalità di fruizione, nelle modalità circolari di rimessa in gioco dei valori umani e strumentali a disposizione.

Nei dieci principi fondamentali per i responsabili politici che concludono il documento *Reviving and Restructuring*, gli autori hanno condensato in un decalogo le priorità (Group of Thirty 2020, 53-55):

1. affrontare con urgenza la crisi di solvibilità per evitare una stagnazione economica dannosa per le famiglie e i lavoratori evitando la morte annunciata di molti centri produttivi;

2. finalizzare le forme di sostegno pubblico in modo selettivo per ottimizzare l'uso delle risorse e fortificare le capacità, evitando forme di sostegno indiscriminato e costoso per i contribuenti, evitando anche il sostegno ingiustificato per chi può farcela con le proprie forze;

3. chi uscirà positivamente dalla crisi non sarà come prima, non conviene quindi cercare di conservare forme imprenditoriali adattate al come sempre e resistenti al cambiamento. Vanno invece incoraggiate le trasformazioni con adeguati bilanciamenti occupazionali tra vecchio e nuovo con bilanciamenti e «distruzioni creative» redistribuendo le capacità e le forze produttive tra aziende e settori, con la riqualificazione necessaria per gestire al meglio le transizioni;

4. i fallimenti del mercato e i loro costi sociali possono essere affrontati distinguendo tra chiusure necessarie e chiusure artefatte per lucrare sulla crisi che scoraggiano nuovi investimenti e deprimono i sistemi di fiducia necessari per reagire;

5. le scelte politiche devono tener conto delle migliori esperienze del settore privato per poter discriminare tra potenziali vincitori e perdenti per meglio finalizzare i finanziamenti e gli incentivi: le competenze del settore privato possono contribuire a ridurre i problemi di selezione avversa e incoraggiare anche in questo modo gli investimenti;

6. i cambiamenti strategici riguardanti l'ecologizzazione dell'economia e la digitalizzazione possono contribuire ad accelerare i cambiamenti necessari per affrontare la crisi di solvibilità e liquidità, utilizzando le leve politiche più capaci di dare priorità agli obiettivi nazionali di natura sistemica;

7. massimizzare il potenziale di guadagno per i contribuenti, minimizzando i rischi con scelte capaci di non dare più del necessario alle parti interessate così che non ricevano benefici ingiustificati;

8., evitare il pericolo di «salvare» i proprietari e i manager che hanno preso troppi rischi aspettandosi salvataggi che di fatto allargherebbero il deficit di fiducia tra vecchie e nuove generazioni motivando il rifiuto del sostegno;

9. utilizzare la giusta tempistica nella messa in campo degli aiuti avendo in mente che la durata della pandemia e le sue conseguenze di lungo termine sono ipotizzabili ma non conosciute, come pure i tempi della ripresa economica e le conseguenze a lungo termine, per questo gli interventi politici vanno pensati per archi temporali da chiudere quando non più necessari, tenendo riserve per interventi successivi;

10. tutte queste scelte hanno a che fare con una forte capacità di anticipare le potenziali ricadute sul settore finanziario e preservarne la forza e capacità di contribuire alla ripresa complessiva di natura economica e sociale.

Questo decalogo non ha a che fare con la salvaguardia di un solo settore ma di tutti i settori. Ha a che fare con la tenuta dell'economia pubblica e privata profit e non profit. Solo insieme le parti possono affrontare una crisi già latente e aggravata dalla pandemia, componendo le forze per ottenere effetti moltiplicativi di carattere economico, politico e sociale.

Su scala «molto più piccola» sono indicazioni che troviamo distribuite anche nelle motivazioni che hanno ispirato il Premio e nei criteri di valutazione delle candidature e di selezione dei vincitori. Il decalogo le amplifica, le irrobustisce, offrendo legittimazione valoriale a questa iniziativa e ai suoi potenziali in un settore, l'economia sociale, che durante la pandemia ha evidenziato le sue fragilità ma anche le sue potenzialità.

Se ripercorriamo il decalogo ritroviamo i dieci elementi portanti che hanno a che fare con le piccole e medie dimensioni cioè con il radicamento territoriale, la capacità di ottimizzare gli aiuti e gli incentivi pubblici e di guadagnare la fiducia dei finanziatori, la redistribuzione delle capacità tra forti e deboli, la bassa soglia dell'azzardo morale, l'ecologizzazione delle produzioni di beni e servizi, la gestione solidale e non personalistica delle decisioni, la capacità di agire in «mercati» inediti, la valorizzazione delle capacità progettuali dei più giovani, l'attenzione ai risultati e alla loro rendicontazione.

Sono elementi che nelle migliori esperienze del Premio sono presenti e distribuite in tante iniziative. Sono spesso poco visibili, ma che, se riconosciute e valorizzate, offrono un patrimonio di esperienze e di conoscenze ad un settore, quello dell'economia sociale, chiamato ad esercitare un ruolo fondamentale per il progresso civile e la ripresa economica del paese.

CRITICITÀ E SFIDE DELL'INNOVAZIONE SOCIALE

di Stefano Zamagni

1. Introduzione

La quarta edizione del Premio Angelo Ferro, istituito dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo per ravvivare la memoria dell'opera e della testimonianza di vita del prof. Angelo Ferro, offre un'occasione, quanto mai preziosa, per avanzare talune considerazioni circa il ruolo peculiare che gli enti di Terzo Settore sono chiamati ad esercitare nella transizione dal tradizionale modello di welfare state al modello di welfare generativo (Vecchiato 2013). È questo il grande tema al quale la Fondazione Zancan (2012) da anni va meritoriamente volgendo l'attenzione, con contributi di notevole spessore scientifico e culturale. Il successo del Premio è testimoniato dai dati statistici – sulla cui analisi si soffermano diversi dei contributi qui presenti – che dicono sia dell'ampia partecipazione dei soggetti della società civile al concorso, sia della reputazione che il Premio ha ormai acquisito.

Nelle pagine che seguono fisserò l'attenzione, pur in breve, su due questioni specifiche, tra loro parzialmente collegate e che esplicito nella forma di altrettanti interrogativi. Primo, perché l'attuazione del welfare generativo – secondo la concettualizzazione elaborata dalla Fondazione Zancan – mai potrà essere realizzata appieno senza il concorso di un avanzato Terzo Settore? Secondo, quali sfide devono essere raccolte e vinte perché il Terzo Settore sia in grado di essere all'altezza delle aspettative? Prima di entrare nel merito dell'argomento, giudico opportuno un chiarimento di ordine generale.

Le persone reali hanno bisogno di vivere in un luogo per riuscire a soddisfare il proprio bisogno di felicità. Non è possibile rigenerare i luoghi laddove non c'è comunità. La crisi dell'ultimo decennio ha indebolito – e in taluni casi distrutto – la comunità. Questa conseguenza perversa della crisi è quella che ha ricevuto, finora, le più scarse attenzioni. Eppure noi aneliamo alla felicità in «forma civile», cioè in una dimensione relazionale. È per questo che abbiamo bisogno di luoghi: gli spazi, per quanto comodi ed efficienti, non ci bastano. L'odierna urbanizzazione segna il trionfo dell'urbano, cioè degli spazi, non del civile, cioè dei luoghi. Ebbene, il Terzo Settore del dopo Riforma (L. 106/2016) non può esimersi dal porre in cima ai propri compiti la rigenerazione della comunità, lo sforzo costante di «fare luogo» per costruire quelle relazioni che scongiurano la minaccia dell'isolamento e del declino. La strategia di lungo termine da perseguire è allora quella di dare ali a pratiche di organizzazione della comunità (*community organizing*). È questo un modo alternativo di impegno «politico» che consente alle persone, la cui voce mai verrebbe udita, di contribuire al processo

di inclusione sia sociale sia economica. Quella dell'organizzazione della comunità è una strategia né meramente rivendicativa né mirante a creare movimenti di protesta. Piuttosto, si tratta di una strategia la cui mira è quella di porre in pratica il principio di *sussidiarietà circolare*, articolando in modo appropriato le relazioni tra stato, mercato, comunità (Zamagni 2011a).

Con la riforma del Titolo V (art.118 e 119) della Costituzione (2001) si è realizzata – dopo decenni di dibattito pubblico – la c.d. costituzionalizzazione del principio di sussidiarietà, la quale ha legittimato non solo la libertà di intervento dei privati in attività di interesse generale, ma anche la loro priorità per ragioni di prossimità. La recente Riforma del Terzo Settore costituisce oggi un vero spazio di opportunità per dare ali alla costituzionalizzazione del Terzo Settore, attraverso il superamento definitivo del binomio pubblico/privato a favore del trinomio pubblico/privato/civile. Costituzionalizzazione significa pieno riconoscimento nell'ordinamento giuridico del Terzo Settore e del suo potere istituzionale. È da tale riconoscimento che deriva l'obbligazione in capo agli enti del Terzo Settore di procedere alla riorganizzazione profonda del proprio modo di agire e di operare. Tenendo presente che la familiare distinzione tra forma e contenuto – cioè tra soggetti e attività – non regge nel caso del Terzo Settore, perché il modo in cui questi enti «sono» deve dettare anche il loro modo di operare e viceversa. Per una costituzionalizzazione *civile* – né stato-centrica, né mercatistica – del Terzo Settore è necessario tenere concettualmente distinte le nozioni di fine, missione, identità di un'organizzazione. Il *fine (telos)* di una organizzazione è la sua ragion d'essere; la ragione per la quale essa giunge in esistenza e svolge la sua attività. È il *cosa* l'organizzazione fa. La *missione* dice, invece, del modo in cui il fine viene raggiunto. È il *come* si agisce. Sono tante, infatti, le vie che portano ad un determinato punto di arrivo. E la scelta del sentiero non è mai una questione solo tecnica, dato che essa postula il riferimento a specifici giudizi di valore. Infine, l'*identità* ha a che vedere con le regole che governano la vita interna dell'organizzazione, regole che, per un verso, devono rendere visibile a tutti la missione e, per l'altro verso, devono assicurare che il perseguimento del fine avvenga in modo efficace. È il *perché* si fa quel che si fa.

Ebbene, è rispetto alla missione e alla identità che va ricercato il *proprium* di un ente di Terzo settore. Non rispetto al fine perseguito che può essere il medesimo di organizzazioni non di Terzo Settore (si pensi, ad esempio, alle società benefit, introdotte nel nostro ordinamento nel dicembre 2015 sulla falsariga delle *benefit corporations* americane). L'omeomorfismo organizzativo che si è andato registrando nel corso dell'ultimo ventennio nel nostro come in altri paesi è in buona parte conseguenza della grave confusione di pensiero tra fine, missione, identità – termini troppo spesso presi come sinonimi, anche nella letteratura specialistica. Se si vuole che il Terzo Settore giunga a connotarsi come *social polity* dotata di una sua propria specificità diversa da quella sia delle istituzioni dello Stato sia delle organizzazioni for profit occorre vigilare affinché si conservi nel tempo la congruenza tra fine, missione e identità. Solo così, infatti, è possibi-

le dare corso all'innovazione sociale, intesa quale progetto trasformativo che non si limita a creare valore, ma pure a redistribuirlo favorendo in tal modo la prosperità inclusiva.

2. *Welfare capitalism versus welfare state*

Passo ora ad occuparmi della prima questione di cui ho scritto sopra. Il 1919 è l'anno in cui negli Stati Uniti alcuni grandi industriali, tra cui David Rockefeller, Henry Ford, Andrew Carnegie, firmano un accordo da cui prende inizio quello che di lì a poco sarà chiamato *welfare capitalism*, il welfare capitalistico. Il presupposto centrale di questo accordo prevedeva che alle imprese spettasse il compito di farsi carico delle sorti di benessere dei propri dipendenti e delle loro famiglie e ciò in forza del principio di restituzione (*restitution principle*). L'impresa restituisce così una parte dei profitti che ha conseguito a coloro che in vario modo hanno concorso a ottenerli. È questo un principio tipico della matrice culturale americana: bisogna restituire *post factum* una parte di quello che è stato ottenuto grazie anche al contributo che la comunità ha dato al buon svolgimento dell'attività produttiva. Il welfare capitalism registra fin da subito un discreto successo negli Stati Uniti, ma non tarda a mostrare il suo vero tallone d'Achille: quello di non soddisfare il requisito dell'universalismo. Il patto infatti non ha valore erga omnes, trattandosi di un atto di tipo privatistico su base volontaria¹.

È per questa ragione che, esattamente vent'anni dopo, nel 1939 in Inghilterra, il liberale John Maynard Keynes scriverà, nel saggio *Democracy and efficiency*, che se davvero si vuole il welfare, come modello di ordine sociale, questo non può che essere di tipo universalistico. Un welfare particolaristico, infatti, non garantirebbe la pace sociale, né servirebbe a ridurre le ineguaglianze. Grazie anche a questa intuizione, nel 1942, in tempo ancora di guerra, Lord William Beveridge, membro del parlamento inglese, riuscirà a far approvare il famoso «pacchetto Beveridge», da cui prenderà avvio il servizio sanitario nazionale, l'assistenza gratuita a portatori di handicap e anziani non autosufficienti, l'educazione gratuita fino a una certa età per tutti. Ha così inizio, in Inghilterra, il celebre modello del welfare state: è lo stato e non più l'impresa che deve prendersi cura del benessere dei cittadini dando attenzione al principio di redistribuzione (alcuni singoli istituti, come ad esempio l'assicurazione obbligatoria contro infortuni e malattie, già erano stati introdotti fin dalla fine del XIX secolo in paesi come la Germania di Bismark, la Svezia e anche l'Italia). Famosa è rimasta la frase di Beveridge: lo stato deve farsi carico del cittadino «dalla culla alla bara». Si tratta di un modello che ha rappresentato un'autentica conquista di civiltà, e che

¹ Per un'estensione approfondita del tema qui trattato rinvio a Bruni L. e Zamagni S. (2016), *L'economia civile*, Bologna, Il Mulino.

dall'Inghilterra si è poi diffuso nel resto d'Europa in versioni diverse e con esiti diversi. Non così in America dove il *welfare state* non ha mai attecchito. Il *welfare capitalism*, irrobustito nel corso degli anni dalla fioritura delle organizzazioni non profit (organizzazioni che intrattengono uno speciale rapporto col mondo for profit – si pensi solo alla circostanza per la quale quasi tutte le fondazioni filantropiche statunitensi prendono il nome dal loro fondatore) è il modello al quale gli americani difficilmente saranno disposti a rinunciare.

Nel corso dell'ultimo quarto di secolo, tuttavia, anche il modello di welfare state ha iniziato ad accusare disturbi seri, svelando una duplice debolezza. La prima è quella della sostenibilità finanziaria. I servizi di welfare, se vogliono essere di qualità, e tenere il ritmo del progresso scientifico e tecnologico, hanno costi crescenti nel tempo e la fonte principale che lo stato ha a disposizione per coprirli è la tassazione generale. Ora per rendere quest'ultima sufficiente a coprire l'intera spesa, si dovrebbe arrivare ad accettare livelli di pressione tributaria insostenibilmente elevati, il che ridurrebbe il prodotto nazionale in modo insostenibile. È allora evidente che se le risorse per finanziare il welfare state dovessero provenire esclusivamente dalla tassazione generale – ed eventualmente da tasse di scopo – la pressione fiscale in continuo aumento finirebbe col porre a repentaglio lo stesso assetto democratico del paese. Si badi che il divario crescente tra la curva che rappresenta l'andamento nel tempo dei costi del welfare – soprattutto della sanità e dell'assistenza – e la curva che descrive l'andamento temporale del gettito fiscale permanerebbe anche se, per benaugurata ipotesi, si riuscisse a ridurre significativamente l'evasione fiscale, ad eliminare gli sprechi e le varie forme di corruzione. Certo, quel divario si ridurrebbe, ma il problema dell'elefantiasi del debito pubblico resterebbe irrisolto.

La seconda principale ragione di crisi del welfare state è la burocratizzazione del sistema. Impieghiamo la parola burocratizzazione in senso tecnico, per significare la standardizzazione dei modi di soddisfacimento dei bisogni. Il problema è che i bisogni delle persone non sono standardizzabili. Gli esempi che possono spiegare l'asimmetria tra i bisogni umani, che sono eterogenei, e la loro copertura da parte dell'ente pubblico, che invece ha da essere omogenea, sono ormai schiera. Questo è il motivo per cui i servizi sociali sono cerchiati da un alone di malcontento. Il basso apprezzamento dei servizi pubblici da parte dei cittadini è, ad esempio in Italia, strettamente legato alla mancanza di qualità tacita (*tacit quality*) nel senso di Michael Polanyi (1962), pur risultando soddisfacente la qualità codificata (*codified quality*).

Sorge spontanea la domanda: da cosa ultimamente dipende il modo impersonale e dunque insoddisfacente con cui vengono erogati i servizi alla persona nel welfare state? Dalla circostanza che la base teorica che fin dall'inizio ha sorretto e legittimato i sistemi di welfare state nei paesi dell'Occidente avanzato è stato il contrattualismo, nella versione specifica del contratto sociale. Si noti l'analogia: così come è il contratto privato il perno intorno al quale ruotano le transazioni di mercato tra agenti economici, allo stesso modo è il contratto so-

ciale a dare fondamento alla «società ben ordinata» di cui parla Rawls nel suo *A Theory of Justice* del 1971. Cosa troviamo alla base dell'idea di contratto, privato o sociale che sia? La nozione di negoziabilità: soggetti auto-interessati e razionali (cioè gli *homines economici*) si rendono conto che per perseguire nel migliore dei modi i propri scopi, trovano conveniente sottoscrivere un contratto che fissi obblighi e vantaggi per ciascuna delle parti in causa. La concezione secondo cui l'interesse personale è alla base del patto sociale comporta che i diritti invocati dai contraenti derivano dalla capacità di ognuno di perseguire il proprio interesse. Riferendosi polemicamente ai difensori dell'ordine liberal-individualista, Jacques Maritain aveva scritto in un saggio rimasto memorabile *L'uomo e lo stato* (1951, 107): «Costoro vedono come segno distintivo della dignità umana prima di tutto la capacità di ognuno di impossessarsi individualmente di quei beni che gli permettono di fare quello che vuole». Come a dire che la persona acquista, poniamo, il diritto alla proprietà se ha la capacità o *facultas* di avere la proprietà. Al tempo stesso, un diritto non può essere fruito o esercitato se la persona in gioco non ha la capacità di contrattare – un principio questo che già John Locke aveva anticipato alla fine del Seicento.

Ma cosa ne è di coloro che, non essendo indipendenti né autonomi, perché ad esempio vulnerabili o disabili, non sono in grado di negoziare e dunque non sono in grado di sottoscrivere il contratto sociale? Cosa ne è cioè degli *outliers*, degli esclusi, i quali non possono partecipare al processo negoziale perché non hanno nulla da offrire in cambio? Per dirla in altro modo, dal momento che per il contrattualismo tutti i diritti hanno origine nel patto sociale, se una persona non può prendervi parte perché manca delle capacità di contrattare e non vi è alcuno che accetti di rappresentarla, questa non godrà delle prestazioni garantite a coloro che hanno partecipato alla contrattazione. L'obiezione che un sostenitore del diritto naturale potrebbe a tal proposito avanzare – e cioè che anche i «fuori casta» hanno diritti inviolabili in quanto persone – viene respinta dal liberal-individualista con l'argomento che costoro sono bensì esseri umani ma non persone – almeno non lo sono nello stesso senso in cui lo sono coloro i quali partecipano alla stipula del contratto sociale. Si chiede George Grant (1985, 83): «Vuol dire questo che quello che rende un individuo una persona, e pertanto un titolare di diritti, è la capacità di calcolo e la capacità di acconsentire al contratto? Perché mai gli esseri umani dovrebbero avere così poco valore da risultare titolari di diritti solo in quanto capaci di calcolo?». In buona sostanza, le teorie politiche fondate sul contratto sociale, in quanto negano il riferimento a qualcosa che sia al di fuori di tale contratto, sono bensì capaci di spiegare la vita in comune, ma non di spiegare perché è bene che esistano degli uomini e perché è bene che essi continuino ad esistere.

3. *Principio di reciprocità come fondamento del nuovo welfare*

È quando si giunge a un tale stadio di consapevolezza che si riesce a comprendere l'urgenza di porsi alla ricerca di un nuovo fondamento etico per il welfare. La società decente, nel senso di Margalit (1996), vale a dire la società che non umilia i suoi membri offendendone la dignità, non può consentire che agli esclusi – primi fra tutti bambini e anziani con disabilità ad alta complessità assistenziale – vada il paternalismo di Stato o la pietà istituzionale. Ci vuole un principio più originario e più robusto di quello di negoziabilità se si vogliono superare le aporie del contrattualismo. Quale esso potrebbe essere? La risposta che do è il principio di vulnerabilità nel senso di Martha Nussbaum. Come osserva Pelligra (2004), è dal riconoscimento della vulnerabilità come cifra della condizione umana che discende l'accettazione della dipendenza reciproca e dunque della «simmetria dei bisogni». Il prendersi cura dell'altro diviene allora espressione del bisogno di dare cura, del bisogno cioè di reciprocare il gesto o l'aiuto ricevuto. Si osservi che il legame sociale che discende dall'accoglimento del principio di vulnerabilità è assai più robusto di quello che nasce dal contratto.

Dove conduce l'accoglimento del principio di vulnerabilità? Al riconoscimento del principio di reciprocità come uno dei tre principi basilari dell'ordine sociale di mercato – gli altri due essendo il principio dello scambio di equivalenti di valore e il principio di redistribuzione attuato dallo stato con la tassazione o altro. Assieme alla democrazia, la reciprocità è valore fondativo della società. Anzi, si potrebbe anche sostenere che è dalla reciprocità che la regola democratica trae il suo senso ultimo. Ma in cosa esattamente consiste il principio di reciprocità? Il modo più spedito per farlo è quello di porre a confronto il principio dello scambio di equivalenti (di valore) con quello di reciprocità. Il primo statuisce che qualunque cosa un soggetto A faccia o dia a B, con il quale ha liberamente deciso di entrare in rapporto di scambio, deve essere controbilanciato dalla corresponsione da parte di B di qualcosa di egual valore. Questo qualcosa, nelle economie di mercato, si chiama prezzo. Due le qualificazioni cui va soggetto il principio in questione. Primo, la determinazione del prezzo di mercato precede, in senso logico, i trasferimenti tra A e B. (Se A vuol vendere la sua casa a B, costoro devono prima accordarsi sul prezzo e solo dopo potrà realizzarsi il passaggio di proprietà). Secondo, il trasferimento da B ad A non è libero, ma dipende da quello da A e B. Tanto che se B si rifiutasse di adempiere, verrebbe a ciò costretto dalla forza della legge. Quanto a dire che nello scambio di equivalenti c'è libertà *ex-ante*, dal momento che le parti non sono costrette a negoziare, ma non c'è libertà *ex-post*.

Nella relazione di reciprocità, invece, le due qualificazioni di cui sopra sono entrambe assenti: A si muove liberamente verso B per aiutarlo o prestargli cura sulla base dell'*aspettativa* che B farà altrettanto, in un tempo successivo, nei suoi confronti o, meglio ancora, nei confronti di un altro soggetto C. Nella reciproci-

tà, non solo non v'è accordo previo sul prezzo, ma neppure c'è un'obbligazione a carico di B di reciprocità. Il soggetto A ha solamente un'aspettativa e se questa andrà delusa ciò che potrà accadere è che A interromperà (o modificherà) il rapporto con B. Ecco perché quella di reciprocità è una relazione intersoggettiva fragile: l'iniziatore della relazione corre sempre il rischio di trovarsi di fronte ad un opportunist che riceve e non contraccambia. Non solo, ma due altri elementi qualificano la reciprocità. Per un verso, il valore di quanto B darà (o farà) a A (oppure a C) non necessariamente ha da essere equivalente a quello che A ha donato a B. La reciprocità, infatti, postula la proporzionalità e non l'equivalenza, come già Aristotele aveva ben compreso: ognuno dà in proporzione alle sue effettive capacità. Per l'altro verso, mentre il *primum movens* dello scambio di equivalenti è il perseguimento di un interesse (legittimo), la reciprocità inizia sempre da un atto di gratuità: A si muove verso B con l'atteggiamento di chi vuol fare un dono, non di chi vuol stringere un affare. È per questo che la reciprocità è la traduzione nella pratica del principio di fraternità.

In quali luoghi la reciprocità trova la sua naturale applicazione? La famiglia è il primo di tali luoghi: si pensi a come si articolano i rapporti tra genitori e figli, tra fratelli e sorelle ecc. Poi ci sono gli enti di Terzo Settore. Non è forse vero che i rapporti tra soci di una cooperativa o tra i membri di una associazione sono rapporti di reciprocità, cioè di *mutualità*? L'evidenza empirica suggerisce che il progresso civile ed economico di un paese dipende basicamente da quanto diffuse tra i suoi cittadini sono le pratiche di reciprocità. Senza il mutuo riconoscimento di una comune appartenenza non c'è efficienza o accumulazione di capitale che tenga. C'è oggi un immenso bisogno di reciprocità: ecco perché abbiamo bisogno che le tante organizzazioni che fondano la loro missione e la loro identità sulla reciprocità siano poste nella condizione di fiorire. Le società che estirpano dal proprio terreno le radici dell'albero della reciprocità sono destinate al declino, come la storia da tempo ci ha insegnato. In altri termini, la sfida da raccogliere, è quella di battersi per restituire il principio di reciprocità alla sfera pubblica. La reciprocità, affermando il primato della relazione interpersonale sul suo esonero, deve poter trovare spazio di espressione ovunque, in qualunque ambito dell'agire umano, ivi compresa l'economia e la politica. Il messaggio è dunque quello di pensare la reciprocità, come cifra della condizione umana, vedendo nel suo esercizio il presupposto indispensabile affinché Stato e mercato possano funzionare in vista del bene comune.

Su una prima implicazione di ordine pratico della prassi della reciprocità desidero dire. Come si sa, il modello liberale di ordine sociale si fonda sul binomio libertà-responsabilità. A tutti devono essere assicurate eguali opportunità ai punti di partenza della gara, intervenendo per cancellare eventuali discriminazioni nell'accesso a posizioni e risorse e ciò allo scopo di mitigare, se non proprio cancellare, gli effetti della lotteria naturale. Dopodiché l'individuo deve scegliere e, a scelta effettuata, egli diviene responsabile delle conseguenze che ne discendono, quali che esse siano. Tutt'al più può aspettarsi – ma mai pretendere

– una qualche forma di pietà, pubblica o privata a seconda delle situazioni. E ciò in forza del principio liberale secondo cui se uno sceglie un'opzione, consapevolmente e in assenza di coercizioni, acconsente agli effetti che ne derivano: *consensus facit justum!* E cosa dire dei casi, oggi sempre più frequenti, in cui si commettono errori oppure si operano scelte sbagliate per *akrasia* (debolezza della volontà)? Ronald Dworkin ha scritto che la società liberale non ha il dovere di perdonare l'errore. Perché mai, si chiede il filosofo inglese, la società dovrebbe tassare chi ha lavorato sodo per finanziare, con le tasse così raccolte, il nuovo inizio di chi ha operato male, offrendogli una seconda chance di vita? Nessun perdono dunque per gli imprudenti e per i pigri. Diametralmente opposta è la prospettiva nella quale si colloca Fleurbaey (2008): la società aperta e libera deve trovare il modo di compensare, almeno in parte, i «costi dell'insuccesso» dovuti a scelte sbagliate, creando dei *fresh start funds*, il cui fondamento non è nel «conservatorismo compassionevole» ma nella triade perdono sociale-libertà-responsabilità. Secondo Fleurbaey, una società i cui cittadini pagano una piccola imposta di scopo quando le cose vanno bene, e ricevono una seconda chance quando gli esiti sono negativi è più libera e più civile di una società in cui si è leggermente più ricchi quando le cose vanno bene (perché non si paga alcuna tassa) ma si rischia di andare in rovina quando si è compiuta una scelta sbagliata.

La crisi fiscale dello Stato e l'allargamento della forbice tra risorse disponibili e ampliamento della gamma dei bisogni – entrambi i fenomeni maldestramente ampliati dalla globalizzazione e dalla rivoluzione digitale – hanno reso palese a tutti la crisi entropica (e non già meramente congiunturale) del welfare state. Ebbene, è in questo quadro che si spiega la ripresa di interesse al modello di welfare generativo, un modello che affonda le sue radici, nel paradigma dell'economia civile di mercato – un paradigma teorico squisitamente italiano che nasce nel 1753 a Napoli e si sviluppa poi a Milano. Oggi, sono soprattutto le c.d. scarsità sociali e non solo quelle materiali a fare problema nelle nostre società. Si pensi ai *commons*, beni di uso comune come l'aria, l'acqua, le foreste, la conoscenza ecc. Sappiamo che lo Stato non è attrezzato per risolvere questo tipo di scarsità, come già Hirsch nel suo famoso libro del 1976 aveva ampiamente anticipato. E sappiamo anche che non tutti i bisogni autenticamente umani possono essere espressi in forma di diritti politici e sociali. Bisogni quali quello di felicità, dignità, senso di appartenenza, di riconoscimento, di beni relazionali ecc., non possono essere rivendicati come diritti di cittadinanza. Mai lo Stato potrà mettersi a capo di processi di aggregazione della domanda che, soli, possono sortire l'effetto desiderato per rispondere alle nuove scarsità. D'altro canto, anche le virtù tipicamente individuali (come la ricerca prudente del proprio interesse) non danno la garanzia di saper affrontare la sfida dei beni comuni – come già Katharine Coman aveva anticipato nel suo saggio sull'*American Economic Review* del 1911.

Per raccogliere e vincere tali sfide ci vogliono pratiche di reciprocità, che rafforzino i legami tra le persone. Si pensi alla fraternità. Si badi che mentre libertà

e uguaglianza sono valori individuali, la fraternità è un valore essenzialmente relazionale. Senza riconoscimento dei legami che uniscono gli uni agli altri non si supera la *tragedy of commons* (Hardin 1968). Il welfare state, attribuendo al solo ente pubblico il compito di farsi carico della giustizia distributiva, ha finito per creare un cuneo tra fraternità e solidarietà, finendo con il deresponsabilizzare i cittadini. Si noti la differenza: mentre la solidarietà è il principio di organizzazione sociale che consente ai diseguali di diventare eguali, quello di fraternità è il principio che consente ai già eguali di essere diversi – si badi, non differenti. La fraternità consente a persone che sono eguali nella loro dignità e nei loro diritti fondamentali di esprimere diversamente il loro piano di vita, cioè la loro singolarità. Questa compresenza di uguaglianza e singolarità è ciò che caratterizza in modo unico il principio di fraternità. Le stagioni che abbiamo lasciato alle spalle, l'Ottocento e soprattutto il Novecento, sono state caratterizzate da grosse battaglie, sia culturali sia politiche, in nome della solidarietà e questa è stata cosa buona; si pensi alla storia del movimento sindacale e alla lotta per la conquista dei diritti civili. Ma la buona società in cui vivere non può accontentarsi dell'orizzonte della solidarietà, perché mentre la società fraterna è anche una società solidale, il viceversa non è vero. Cosa fa la differenza? La gratuità. Dove essa manca non può esserci fraternità. La gratuità non è una virtù etica, come è la giustizia. Essa riguarda la dimensione sovraetica dell'agire umano; la sua logica è quella della sovrabbondanza. La logica della giustizia, invece, è quella dell'equivalenza, come già Aristotele insegnava. Capiamo allora perché la fraternità va oltre la giustizia. In una società solo perfettamente giusta – posto che ciò sia realizzabile – non vi sarebbe spazio per la speranza. Cosa potrebbero mai sperare per l'avvenire i suoi cittadini? Non così in una società dove il principio di fraternità fosse riuscito a mettere radici profonde, proprio perché la speranza si nutre di sovrabbondanza.

4. *Il welfare generativo*

Il welfare generativo, deve recuperare ciò che l'ultimo secolo ha lasciato per strada. Non ci sono solamente i beni privati e i beni pubblici; ci sono anche i beni comuni di cui oggi si avverte un crescente bisogno. Ecco perché accanto al principio dello scambio di equivalenti e al principio di redistribuzione – che contraddistinguono il programma di ricerca dell'economia politica – bisogna lasciare spazio al principio di reciprocità, un principio che né il Codice Civile né la Carta Costituzionale citano. Quest'ultima ha bensì incorporato nel 2001, nel Titolo V, (art. 118) il principio di sussidiarietà, ma se non si consente alla reciprocità di dilatare il suo spazio di azione la sussidiarietà continuerà a rimanere lettera morta. Tutt'al più, essa prenderà la forma della compassione, pubblica o privata che sia. Eppure i nostri Costituenti avevano ben compreso il punto qui sollevato. Ad esempio, l'art. 42 della Costituzione mentre sancisce che la pro-

prietà è o pubblica o privata, l'articolo 43 riconosce che comunità di lavoratori o di utenti possano intestarsi proprietà comuni; quanto a dire che si riconosce la terza tipologia di proprietà. In buona sostanza, la transizione dal welfare state al welfare generativo postula che si passi dal binomio «pubblico e privato» al trinomio «pubblico, privato e civile», intervenendo con urgenza sull'assetto istituzionale a livello sia giuridico (si veda il Codice del Terzo Settore, ancora privo di importanti decreti attuativi dopo quasi tre anni dalla approvazione della legge di riforma) sia economico-finanziario (introduzione di strumenti finanziari per il civile; adeguamento delle regole di funzionamento della concorrenza; creazione di una borsa sociale ecc.).

L'antropologia iper-minimalista dell'*homo oeconomicus*, riducendo tutti i rapporti interpersonali alla forma del contratto mercantile, ha finito col contagiare pure la sfera pubblica, la quale non ha trovato di meglio che partorire la versione assistenzialistico-risarcitoria del welfare, quella versione contro cui lo stesso Keynes nel fondamentale (ma poco noto) già citato saggio *Democracy and Efficiency* del 1939 aveva invano posto in guardia. Il «welfare democratico», per Keynes avrebbe dovuto consentire al cittadino di concorrere alla definizione delle modalità di soddisfacimento dei suoi bisogni. L'eclissi del civile che l'avanzata dell'individualismo libertario ha determinato ha contribuito a rendere inospitale il mondo in cui viviamo, un mondo sempre più popolato di merci e di cose e sempre meno di autentiche relazioni umane. Il nuovo welfare che si sta profilando all'orizzonte non può allora non tenere conto del fatto che l'Italia è stata la culla della economia civile, una tradizione di pensiero che oggi è tornata alla ribalta dopo due secoli di irragionevole oblio.

È la crisi sistemica del welfare state a dare ragione dell'interesse crescente che da qualche tempo viene rivolto al modello di welfare generativo. In quest'ultimo, è l'intera società, e non solo lo stato, che deve farsi carico del benessere di coloro che la abitano. Parallelamente a tale concetto, il principio di *sussidiarietà circolare* ha cominciato a fare capolino. Se è la società nel suo complesso che deve prendersi cura di tutti coloro che in essa vivono senza esclusioni di sorta, è evidente che occorre mettere in relazione i tre vertici del «triangolo magico», cioè le tre sfere di cui si compone l'intera società: la sfera degli enti pubblici (stato, regioni, comuni, enti parastatali ecc.), la sfera delle imprese, ovvero la *business community*, e la sfera della società civile organizzata (associazionismo di vario genere, cooperative sociali, organizzazioni non governative, fondazioni). Ebbene, l'idea della sussidiarietà circolare è tutta qui: le tre sfere devono trovare modi di interazione sistematica (cioè non occasionale) sia nel momento in cui si progettano gli interventi che si ritiene di porre in campo sia nel momento in cui occorre provvedere alla loro gestione: coprogrammazione e coprogettazione (la legge 329/2000 già ne aveva parlato, ma assai poco è stato fatto da allora).

Un primo guadagno del welfare generativo è quello di superare le due aporie del welfare state di cui si è dianzi detto. Innanzitutto, questo modello consente di reperire le risorse necessarie dal mondo delle imprese. Quando si dice

«mancano le risorse» ci si sta riferendo a quelle pubbliche, non a quelle private, che al contrario, sono ben presenti e in continuo aumento. Il punto è che sinora nessuno ha pensato di attingere alle risorse provenienti dal mondo delle imprese per incanalarle verso la fornitura di servizi di welfare. D'altro canto, la presenza dell'ente pubblico resta fondamentale in questo modello allo scopo di garantire l'universalismo, perché il pericolo dell'esclusione di alcuni gruppi sociali dalla fruizione dei servizi deve essere sempre tenuto presente. Il mondo della società civile che si continua a chiamare non profit o terzo settore (ma meglio sarebbe parlare di organizzazioni a movente ideale, OMI), occupa un posto speciale nella sussidiarietà circolare in quanto questo mondo è portatore sia di conoscenze specifiche (chi meglio di un'associazione di volontari può sapere se in un certo quartiere della città vi sono particolari bisogni da soddisfare?) sia di modi di governance capaci di elevare la qualità relazionale dei servizi erogati. L'alternativa al welfare civile cioè generativo sarebbe solo una: l'adozione del welfare capitalism, un modello che – come si è detto – affida, in modo affatto discrezionale, alla sensibilità sociale delle imprese il soddisfacimento dei bisogni dei cittadini. Ecco perché è urgente porre in atto un welfare nel quale imprese, enti pubblici e comunità con le loro organizzazioni concorrono, in proporzione alle rispettive *capabilities*, a definire protocolli di partenariato per la programmazione e gestione degli interventi.

Una precisazione è qui opportuna. Parlo di sussidiarietà circolare e non di sussidiarietà orizzontale e/o verticale, perché, mentre queste due ultime bene si integrano con il modello sia del *welfare capitalism* sia del *welfare state*, esse non sono in grado di reggere il modello di welfare generativo. La spiegazione è immediata. Mentre con le due forme ridotte di sussidiarietà si ha una *cessione* di quote di sovranità dallo Stato a enti pubblici territoriali e/o funzionali (sussidiarietà verticale) oppure a soggetti della società civile portatori di cultura (sussidiarietà orizzontale), con la sussidiarietà circolare si ha una *condivisione* di sovranità. «Non faccia lo Stato ciò che meglio possono fare gli enti inferiori e i soggetti della società civile» è lo slogan della sussidiarietà verticale e orizzontale; «faccia lo Stato assieme alle imprese e alle OMI» è lo slogan che descrive la sussidiarietà circolare (giovane ricordare che tale nozione risale all'epoca dell'Umanesimo civile del XV secolo e verrà poi ripresa e formalizzata da Ugo Grozio e da Johannes Althusius nel 1615).

Le ragioni finora addotte nel nostro paese per ostacolare la marcia verso il welfare generativo sono quelle ormai familiari: insufficienza di risorse monetarie; inadeguata capacità dell'apparato burocratico-amministrativo di far fronte a nuovi compiti; eccessiva eterogeneità dei punti di partenza tra le diverse regioni italiane ecc. C'è certamente del vero in tutto ciò; ma questo non basta a spiegare il *fin de non recevoir* nei confronti dell'accettazione della sussidiarietà circolare. La ragione vera, piuttosto, è la difficoltà, di natura basicamente culturale, di far comprendere ai cittadini che l'abbandono del modello neo-statalista di welfare, (nel quale lo stato conserva il monopolio della committenza), non significa affatto

cadere nelle braccia del modello neoliberista di welfare (*il welfare capitalism*). Destatizzare non implica necessariamente privatizzare, perché resta sempre aperta la via della socializzazione. In altro modo, depubblicizzare socializzando e non privatizzando: è questa la mira del welfare civile.

5. Il Terzo Settore per il welfare generativo

Che dire delle sfide che occorre affrontare (e vincere) perché il Terzo Settore possa sviluppare appieno tutto il suo potenziale? Una prima grossa sfida chiama in causa la questione dell'aumento endemico e sistemico delle disuguaglianze nella nostra società. Di tale inquietante (e scandaloso) fenomeno sappiamo ormai quasi tutto: come si misurano; dove sono massimamente presenti; quali effetti vanno producendo su una pluralità di fronti, da quello economico a quello politico a quello etico; quali ne sono i fattori causali, la tipologia delle disuguaglianze: di reddito, di ricchezza, di genere, politiche, culturali e altro ancora. Non sappiamo però concettualizzarle, perché non ne conosciamo la ontologia, e quindi finiamo per prenderle come qualcosa di connaturato alla condizione umana oppure come una sorta di male necessario per consentire ulteriori balzi in avanti delle nostre società, dal momento che le ineguaglianze di risultato sarebbero necessarie – così si ritiene – per spronare gli individui a migliorarsi sempre più. Insomma, come qualcosa con cui imparare a convivere, così come in altre epoche storiche il genere umano ha saputo fare con le vicissitudini e le «stravaganze» della natura (Vilfredo Pareto vedeva nella disuguaglianza addirittura una sorta di legge ferrea cui il genere umano mai si sarebbe potuto sottrarre). L'accettazione supina del *factum* toglie così ali e respiro al *faciendum*. E infatti assai modeste sono state finora le proposte credibili per porvi rimedio (Zamagni 2020). Ma le cose non stanno in questi termini. Le disuguaglianze non sono un dato di natura da accettare come qualcosa di ineluttabile né come qualcosa di impossibile da affrontare. Vi è una cesura nel modo di concepire l'ideale della giustizia sociale noto come «paradosso di Bossuet»: gli uomini tendono a deplorare in generale ciò cui acconsentono in particolare. È così che si finisce con l'accettare, più o meno sconsolatamente, la realtà della disuguaglianza, pur essendo vero che una simile condizione viene percepita come socialmente pericolosa e moralmente inaccettabile.

Ma quale relazione intercorre tra disuguaglianza e giustizia sociale. Come ha argomentato Sen nel suo pionieristico saggio *On economic inequality* del 1973, l'idea di uguaglianza deve confrontarsi con due differenti tipi di diversità: i) la sostanziale eterogeneità degli esseri umani; ii) la molteplicità delle variabili in base alle quali l'ineguaglianza deve essere valutata. Ciò significa affrontare la delicata questione di quando si può dire che le disuguaglianze sono giuste e perciò accettabili e quando non lo sono. È a questo punto che si pone il problema di definire cosa debba intendersi per giustizia sociale se si vuole arrivare a stabilire

quando la disuguaglianza è giusta o meno. L'argomento accolto dai più è che accettabili sono quelle diseguaglianze che derivano da responsabilità individuali e la cui eliminazione ad opera dello Stato porrebbe a repentaglio la sostenibilità economica del sistema. Ma come fare per definire il perimetro che delimita la responsabilità del soggetto? In altro modo, come fare per stabilire nel concreto cosa significhi eguagliare le opportunità di tutti? Una risposta non meramente tautologica presuppone che si cerchi previamente la risposta alla domanda: perché la giustizia sociale è un bene primario che, in quanto tale, va perseguito?

Come si può intuire, la varietà di posizioni che si riscontrano nel dibattito corrente dipende dalla visione del mondo, cioè dai giudizi di valore che si coltivano. Per alcuni, la giustizia sociale è un bene perché funzionale all'equilibrio e alla pace sociale; per altri, essa è piuttosto il modo di testimoniare il rispetto che si deve a ciascuna persona, in quanto persona umana. In buona sostanza, si tratta di cimentarsi con la questione del fondamento della giustizia sociale, questione che però viene sistematicamente elusa, anche (e forse soprattutto) tra gli addetti ai lavori. In un saggio recente di alta qualità, Hufe *et al.* (2018) trovano che, in riferimento a trentuno paesi, l'ineguaglianza non giusta ammonta, in media, al 17,6% dell'ineguaglianza totale. Per quanto riguarda l'Italia, il medesimo dato registra un valore di 31,6%, mentre per i paesi del Nord Europa si arriva a poco meno del 9%. Quanto a dire che nel nostro paese quasi un terzo dell'ineguaglianza complessiva è iniqua e perciò insopportabile.

Come darsene conto? La tesi che difendo è che, nell'epoca presente, la diseguaglianza è di natura strutturale e ciò nel senso che essa consegue all'operare di regole del gioco economico e, in particolare, di prassi finanziarie che, indipendentemente dalla responsabilità dei singoli, generano effetti perversi. Per chiarire il punto, ammettiamo pure che si riesca ad assicurare l'eguaglianza delle opportunità a tutti gli individui. Se però le regole del gioco vigenti in un dato contesto – cioè le istituzioni giuridico-economiche – sono tali da favorire, nella pratica, i bianchi rispetto ai neri, oppure i maschi rispetto alle femmine, oppure i ricchi rispetto ai poveri, l'eguaglianza dei punti di partenza non assicura affatto che l'esito finale sia giusto. Solamente se le istituzioni economiche e finanziarie fossero assiologicamente neutrali ciò sarebbe vero. Il che non è, perché le regole del gioco non essendo un dato di natura, scaturiscono dalle deliberazioni di parlamenti e/o governi, a loro volta tributarie di specifiche matrici ideali. Si pensi al caso del piccolo produttore di un prodotto tipico che va in miseria perché il surrogato standardizzato immesso sul mercato da una multinazionale costa assai di meno. L'effetto di spiazzamento che ne consegue non dipende certo dalle condizioni di partenza, ma dalle regole che presiedono allo svolgimento degli scambi internazionali. Ecco perché, contrastare la distruzione della diversità delle forme di impresa – cioè di difendere la biodiversità in economia – è un modo assai efficace di combattere le diseguaglianze. Ed ecco perché l'argomento meritocratico, secondo cui un individuo ottiene ciò che si merita, è intrinsecamente aporetico e socialmente pericoloso. Introdotto per primo dal sociologo inglese

Michael Young nel 1958, il termine meritocrazia venne «sconfessato» dal suo stesso inventore nel 2001, quando si rese conto dell'uso ideologico che ne veniva fatto. Purtroppo, ancora tanti sono coloro che, confondendo maldestramente meritocrazia (potere del merito) con meritorietà (criterio del merito), svolgono un'azione diseducativa nei confronti dei cittadini. Il punto che occorre tenere a mente è che le istituzioni socio-economiche non sono affatto imm modificabili; né è vero che una loro trasformazione, anche radicale, distruggerebbe l'economia di mercato. È questo un tipico caso di *fake truth*, (verità ingannevole) che purtroppo continua ad essere alimentata dagli stessi addetti ai lavori, i quali fanno credere al non esperto che cambiare il modo di funzionamento del mercato equivale a negarlo o a depotenziarlo.

La sfida allora che ci viene da tale presa d'atto è quella di adoperarsi con coraggio e intelligenza per trovare i modi – che certamente esistono – per andare oltre, trasformandolo dall'interno, il modello di economia di mercato che si è consolidato nel corso dell'ultimo quarantennio. Il fine da perseguire è quello di chiedere al mercato non solamente di essere in grado di produrre ricchezza, e di assicurare una crescita sostenibile, ma anche di porsi al servizio dello sviluppo umano integrale, di uno sviluppo cioè che tenda a tenere in armonia le tre dimensioni dell'umano: materiale, socio-relazionale e spirituale. Il mercato che oggi conosciamo, mentre assicura un avanzamento sul fronte della prima dimensione, quella della crescita, non migliora certo le cose rispetto alle altre due dimensioni. Si pensi all'aumento preoccupante dei costi sociali della crescita. Sull'altare dell'efficienza, eretta a nuovo mito della seconda modernità, si sono sacrificati valori non negoziabili come la democrazia (sostantiva), la giustizia distributiva, la libertà positiva, la sostenibilità ecologica e altri ancora. Si badi a non confondersi: il mercato che conosciamo è certamente compatibile con la giustizia commutativa e riparativa e con la libertà negativa (la libertà di agire), ma non con la giustizia distributiva né con la libertà positiva (la libertà di conseguire). In altro modo, è accaduto che, a partire dagli anni Settanta – epoca della rivoluzione dei diritti umani – l'affermazione dei diritti politici e civili ha lasciato in ombra la difesa dei diritti economici e sociali, nell'illusione che i primi avrebbero poi trascinato i secondi. Ecco a cosa è chiamato il Terzo Settore: far comprendere che non c'è nulla di irreversibile nel capitalismo e che, se lo si vuole, è possibile avere ragione delle tante forme di ingiustizie sociali che offendono la dignità stessa della persona umana.

6. *Il Terzo Settore per il lavoro decente*

C'è una seconda sfida che chiama in causa la capacità di innovazione sociale del Terzo Settore. Si tratta della questione del lavoro. Il quale è connotato, non da una, ma da due dimensioni: acquisitiva, l'una e espressiva, l'altra. Si lavora bensì per ottenere un reddito con cui soddisfare le esigenze della vita propria

e della famiglia. Con riferimento a tale dimensione si parla appropriatamente di lavoro giusto – «la giusta mercede dell'operaio», come si può leggere nella *Rerum Novarum* (1891) di Leone XIII. Ma si lavora anche – e sempre più in futuro – per esprimere il proprio potenziale, per realizzare la propria fioritura umana, nel senso di Aristotele. Rispetto a tale dimensione si parla di lavoro decente, di un lavoro cioè che non umilia la persona, facendola sentire irrilevante e non soddisfacendo il suo bisogno di autorialità. Può così accadere che un lavoro sia giusto, ma non decente – una situazione questa sempre più frequente nella stagione della post-modernità.

Oggi sappiamo che il modo in cui è organizzata l'attività produttiva esercita un forte impatto sulla felicità. Non è dunque vero, come da sempre insegna la teoria economica mainstream, che il lavoratore è unicamente interessato alla remunerazione che riesce a conseguire. Il che significa che la felicità c'entra non solo con la sfera del consumo – cioè con i beni che l'ottenimento di un certo reddito consente di acquisire e consumare – ma anche con quella della produzione. L'autoasfissia organizzativa di certi luoghi di lavoro, dove ancora viene applicato l'ormai obsoleto modello taylorista, è all'origine di dissonanze cognitive sviluppate dai lavoratori, le quali finiscono per alterare le relazioni sociali degli stessi. Ogniqualvolta l'agire non è vissuto come propria autodeterminazione e quindi come propria auto-realizzazione, esso cessa di essere umano. Quando il lavoro non è più espressivo della persona, perché essa non comprende più il senso di ciò che sta facendo, il lavoro diventa fonte di infelicità. Quello del lavoro non è meramente il luogo in cui certi input vengono trasformati in output, ma è anche il luogo in cui si forma (o si trasforma) il carattere della persona. Il movimento sindacale e le lotte operaie sono valse, a partire dalla fine del XIX secolo, a far accettare l'idea della giustizia nel lavoro. Quella di oggi è la sfida di come realizzare le condizioni per la giustizia *del* lavoro. Rispetto a tale obiettivo il ruolo delle OMI è fondamentale.

In un'opera fortemente anticipatrice degli sviluppi successivi Ghosal e Bartlett (1998), avevano suggerito di inserire nelle discipline organizzative la categoria di individualizzazione, secondo cui l'identità personale non è un dato, qualcosa di acquisito una volta per tutte o ereditato, ma un compito: il soggetto si carica della responsabilità non solo della realizzazione di certe performance, ma anche delle loro conseguenze indirette e degli effetti collaterali. Coniato da Brian Robertson (2018) della Harvard Business School, il termine olacrazia traduce a livello operativo la nozione di individualizzazione, segnando il superamento del modello gerarchico di governance che Taylor aveva codificato nel suo celebre libro del 1911. Non è infatti pensabile di affidare al «management algoritmico» – espressione coniata nel 2015 alla Carnegie Mellon University che già aveva visto nascere l'espressione «management scientifico» creata da Taylor – decisioni eticamente sensibili come la gestione delle risorse umane. La ragione è presto detta. Il passaggio dall'organizzazione verticale di tipo tayloristico all'organizzazione orizzontale esige, come sappiamo, che si pongano in atto azioni di

coinvolgimento. Non bastano però le azioni volte al «far sapere» e al «far comprendere» cosa sta succedendo entro l'impresa, così che tutti i dipendenti possano allinearsi. È necessario un altro livello di coinvolgimento: il «far sentire», una dimensione questa alla quale il digitale mai potrà arrivare e che costituisce il compito del responsabile dell'organizzazione. Si tratta, infatti: a) di far sentire le persone importanti rispetto a quel che fanno; b) di far sentire le persone parte di un progetto che viene portato avanti assieme ai colleghi, favorendo così la cooperazione; c) di far sentire le persone co-autrici di quel dato progetto. Non ci vuol molto a capire come rispetto a tale forma di innovazione sociale il Terzo Settore goda di un vantaggio comparato rispetto ad altre tipologie d'impresa.

7. Come «slegare» il Terzo Settore

Il nostro terzo Settore è ancora (purtroppo) un Prometeo Incatenato, per usare la fiorita espressione di David Landes (Zamagni 2011b). Cosa lo tiene «legato alla montagna», impedendogli di esprimere tutta la sua capacità di innovazione sociale? Di due fattori specifici di inciampo intendo dire. Si consideri la vicenda della pandemia da Covid in cui siamo tuttora immersi. A distanza ormai di parecchi mesi dal 21 febbraio scorso, siamo in grado di comprendere che la pressoché esclusiva attenzione rivolta alla dimensione strettamente sanitaria e a quella economica ha finito col porre in ombra la dimensione socio-relazionale. Ma le persone soffrono non solamente per il dolore fisico – il che è ovvio – ma pure per il senso di abbandono e di solitudine che sempre accompagnano l'isolamento forzato. È stata questa una lacuna non secondaria nella gestione della crisi. Il nostro Terzo Settore non è stato minimamente coinvolto nel disegno delle strategie di intervento per offrire il proprio contributo. Quale? In primo luogo, il contributo di conoscenza e informazione che solo chi opera *sul* territorio e *per* il territorio è capace di offrire. Secondo, l'approntamento di veri e propri interventi di «pedagogia sanitaria» e di educazione alla responsabilità, intesa come prendersi cura dell'altro. Sono questi compiti importanti? Sicuramente, perché, come la scienza sociale da tempo ci avverte, se le norme imposte non vengono percepite come eque e quindi non vengono interiorizzate dai cittadini, non verranno rispettate, nonostante la minaccia di sanzioni di vario genere. È in ciò una delle principali missioni del Terzo Settore, che né lo Stato né il mercato sono in grado di assolvere in modo adeguato.

Quel che la pandemia ci sta insegnando è la differenza tra *government* e *governance* – le due principali forme di esercizio dell'autorità. Se il *government* è la forma di autorità cui spetta la decisione finale, la *governance* concerne piuttosto il modo in cui le decisioni prese vanno implementate per conseguire l'obiettivo desiderato. Ora, occorre affermare con forza che non esiste ragione al mondo che possa giustificare l'assegnazione della funzione implementativa alla sola burocrazia o ad altri enti pubblici. A meno di porre in dubbio o addirittura negare

quel principio di sussidiarietà che l'art. 118 della Costituzione ha esplicitamente introdotto nel 2001. I corpi intermedi della società (art. 2 della Costituzione) – di cui gli ETS sono massima espressione – devono prendere parte alle fasi della co-progettazione e co-produzione degli interventi che li riguardano. La mera collaborazione partecipativa del Terzo Settore non consente infatti di dare vita a quel modello di «amministrazione condivisa» di cui parlano da tempo Gregorio Arena e altri. È bene fare memoria di quanto ebbe a scrivere già nel 1948, Lord Beveridge – l'artefice del modello di welfare state inglese – nel suo *L'azione volontaria*: «La formazione di una buona società non dipende dallo Stato, ma dai cittadini che agiscono individualmente o in libere associazioni. La felicità nelle società in cui viviamo dipende da noi stessi quali cittadini, non dallo strumento del potere politico che chiamiamo Stato. Lo Stato deve incoraggiare l'azione volontaria di ogni specie per il progresso sociale» (Beveridge 1954, ed. or. 1948).

Un secondo fattore che vincola la fioritura del Terzo Settore è quello che riguarda i modi e le vie del suo finanziamento. Il noto *Giving Institute* di Chicago ha pubblicato, nel 2016, un interessante Rapporto sulla propensione a donare, per fini di utilità sociale, dei soggetti individuali e collettivi di parecchi paesi occidentali. Il dato che immediatamente cattura l'attenzione è che, a fronte di 750 dollari a testa per anno di donazioni negli USA e di 220 euro-equivalenti in UK, in Italia la medesima variabile ammonta a 116 euro/anno. Non solo, ma se si osserva la composizione delle donazioni, si scopre che, mentre negli USA il 72% delle stesse proviene da individui e il restante 28% da soggetti collettivi (imprese e enti vari), nel nostro paese le percentuali sono, rispettivamente, il 58% e il 42%. Invero, come si trae dalla 3° ed. della ricerca *Business for the Common Good* di novembre 2019, crescono in misura significativa le erogazioni delle imprese italiane verso gli Enti di Terzo Settore e, più in generale, va aumentando significativamente l'impegno filantropico delle nostre aziende.

Perché gli italiani donano, in media, quasi la metà delle somme donate dagli inglesi? Sono forse più egoisti o meno sensibili alla dimensione sociale degli inglesi? Il confronto con gli USA non avrebbe senso, perché l'assenza in quel paese del welfare state ha da tempo fatto sì che fosse la filantropia privata a finanziare in buona parte la spesa sociale – 335 miliardi di dollari nel 2016. Inoltre, perché in Italia sono le imprese a donare di più, comparativamente, degli individui? Di due spiegazioni desidero dire.

La prima chiama in causa la sindrome delle «basse aspettative», di cui soffrono non poche organizzazioni di Terzo Settore: non ci si aspetta da quello che si fa – eppure si fa davvero tanto – un ritorno sostanzioso in termini sociali, come se il fatto di operare senza avere di mira il profitto potesse giustificare un certo lassismo organizzativo e un basso livello del grado di efficacia. È bensì vero che non è agevole costruire una metrica capace di misurare l'impatto sociale degli interventi realizzati, ma ciò non giustifica la rassegnazione. Ne deriva che, continuando su questa strada, difficilmente il potenziale donatore sarà sollecitato a donare. Non basta, infatti, al donatore sapere che l'intenzione di chi chiede

risorse sia buona e che la rendicontazione sia completa e trasparente. Gli Enti di Terzo Settore deve riappropriarsi di quella «capacità di aspirare» (nel senso di Arijun Appadurai) di cui era grandemente dotato prima che la diffusione nel secondo dopoguerra di una certa mentalità neo-statalista ne tarpasse le ali.

La seconda spiegazione concerne il lato dell'offerta di donazioni. A fine 2019, Darren Walker, presidente della Ford Foundation, una delle più potenti fondazioni filantropiche americane, ha pubblicato un libro particolarmente interessante: *From generosity to justice* (il clamore che sta suscitando in America arriverà presto anche in Italia). La tesi ivi difesa è che le forme finora attuate della filantropia vanno radicalmente mutate perché esse non sono al servizio della causa della giustizia sociale. Con dovizia di particolari, Walker mostra che le tante pratiche di donazione nel suo paese hanno finito con l'accrescere negli ultimi decenni le disuguaglianze sociali, favorendo l'espansione delle aree di privilegio. C'è qui un'importante analogia con quanto si verifica con la spesa pubblica improduttiva che corregge bensì gli effetti, ma non incide sulle cause dei disagi di varia natura. Del pari, la filantropia tipica del *welfare capitalism* si limita ad intervenire sulle ferite lasciando inalterate le cause delle stesse.

Infine, è urgente far conoscere a tutti che i processi di innovazione sociale e di trasformazione dal basso sono, oggi, una risorsa indisponibile per avviare il nostro paese sulla via dello sviluppo umano integrale. La recente linea di azione politica che l'Unione Europea ha fatto propria si muove in questa direzione. Ne è prova il lancio dell'*Action Plan for Social Economy*, la cui cifra è quella di assegnare al Terzo Settore, e in modo speciale alle imprese sociali e alle cooperative sociali, compiti non solamente di welfare e redistributivi, ma pure di sviluppo economico, cioè di generazione di valore economico. Tanto che la *Proximity and Social Economy* è stata inserita tra i 14 cluster industriali sui quali poggia la *recovery strategy* europea. Quella della *social and impact economy* è un'idea recente in Europa e se ad essa si è giunti è anche merito del grande lavoro svolto dal Terzo Settore negli ultimi decenni. Chiaramente, perché il processo possa al fine decollare è necessario che gli enti di Terzo Settore possano operare come soggetti d'impresa, il che implica che essi possano accedere a fonti di finanziamento che consentano loro non solo l'autonomia d'azione, ma soprattutto la capacità di programmare le proprie attività. Come noto, finora la fonte di finanziamento prevalente è stata quella dei fondi pubblici: convenzioni, gare di appalto al massimo ribasso e simili, sono stati gli strumenti privilegiati che hanno rafforzato la dipendenza di tali enti dalla politica, soprattutto quella locale. Ne conosciamo le conseguenze nefaste, la più grave delle quali è stata la pratica difficoltà di far decollare una vera e propria imprenditorialità sociale in seguito alla istituzionalizzazione di un falso principio di concorrenza. Il risultato è che ci troviamo con tanti ottimi e generosi *operatori* sociali, ma relativamente pochi *imprenditori* sociali. Ecco perché occorre prepararsi al decollo di nuovi strumenti quali l'*equity crowdfunding*; la finanza d'impatto; i prodotti finanziari etici; i titoli di solidarietà; l'assegnazione di immobili pubblici inutilizzati e dei beni immobili

e mobili confiscati alla criminalità organizzata, fino ad arrivare alla creazione di una vera e propria Borsa sociale.

8. *Per concludere*

In un paese come il nostro in cui si parla quasi esclusivamente di politiche redistributive, il Terzo Settore costituisce un elemento di rottura di una mentalità obsoleta e incapace di ridurre le diseguaglianze. Ecco perché le ingenti risorse del *Next Generation EU* devono essere usate per creare un fondo strategico per lo sviluppo e l'irrobustimento del Terzo Settore, sulla falsariga di quanto già è stato fatto per finanziare le start-up tecnologiche. Il tempo per dare ali al modello di welfare generativo è ora.

Mi piace terminare con un brano, poco noto ma assai eloquente, di Alexis de Tocqueville tratto dal suo ben noto saggio *Democrazia in America* (2014, ed. or. 1835): «Il dispotismo ... vede nella separazione tra gli uomini la garanzia della sua permanenza ... Il despota facilmente perdona i suoi sudditi per non amarlo, a condizione che essi non si amino l'un l'altro». È proprio così, come sappiamo dalla storia. Ebbene, la mira ultima del welfare generativo è proprio quella di scongiurare il rischio che quella separazione abbia a materializzarsi, alimentando quella coesione sociale che si nutre dei legami di amicizia civile. Il Premio Angelo Ferro per l'Innovazione nell'Economia Sociale per questo scopo è stato istituito.

PARTE SECONDA

ESPERIENZE DI INNOVAZIONE

I VINCITORI

1. *Introduzione*

Il Premio ha consentito di raccogliere esperienze di innovazione diverse ma al tempo stesso originali dal punto di vista dell'innovazione proposta, dei risultati economici raggiunti e dei risultati sociali messi a disposizione delle comunità.

Come indicato nei capitoli precedenti sono state quindi considerate le componenti di innovazione in linea con i criteri indicati nel bando. In sintesi è stata posta attenzione a candidature che cercano di migliorare o ripensare servizi, processi e modelli, che mirano a ridurre la frammentazione sia istituzionale che territoriale, che tendono a superare l'attenzione alle prestazioni offrendo risposte flessibili, personalizzate e multidimensionali, che attivano nuove forme di socialità e mutualità, che puntano alla prevenzione e ad una maggiore inclusione sociale e che mirano ad attivare nuove forme di restituzione alla comunità dei benefici ottenuti.

Sono stati inoltre considerati i risultati economici secondo quanto documentato nei bilanci delle organizzazioni, quelli sociali riconosciuti soprattutto in termini di capacità di promuovere inclusione sociale e condividere responsabilità gestionali dentro e fuori l'assetto aziendale, con risultati occupazionali a vantaggio di soggetti deboli o svantaggiati.

Nelle pagine successive si dà voce alle singole esperienze, presentando dapprima quelle dei vincitori delle quattro edizioni e successivamente quelle di tutti i finalisti in modo da approfondire quanto realizzato e come ognuno ha inteso l'innovazione sociale. Per ogni esperienza si delinea il profilo in termini di persone coinvolte, attività innovativa realizzata, risultati sociali ed economici dell'attività.

TAB. 1. *Vincitori e finalisti del Premio per l'innovazione nell'economia sociale Angelo Ferro, Edizioni 2017-2020*

2017	QUID IMPRESA SOCIALE Associazione Avvocato di Strada Odv Fondazione La Casa Onlus Fondazione S. Elisabetta Insieme Soc. Coop. Soc. a r.l.
2018	ASSOCIAZIONE COMUNITÀ PROGETTO SUD ONLUS Associazione Avvocato di Strada Odv Cantiere della Provvidenza Società Persona Ambiente Scs Onlus Fondazione Sermig Onlus Insieme Soc. Coop. Soc. a r.l. Associazione di Promozione Sociale e Culturale Terre Colte (menzione) Associazione Agevolando Odv (menzione)

TAB. 1. *segue*

2019	ASSOCIAZIONE AGEVOLANDO ODV Associazione di Carità San Zeno Onlus Cantiere della Provvidenza Società Persona Ambiente Scs Onlus Contatto Cooperativa Sociale Onlus Gengle Onlus Aps
2020	INSIEME SOC. COOP. SOC. A R.L. Cascina Don Guanella Società Cooperativa Sociale Agricola Fondazione Div.ergo-Onlus Fondazione Giovan Battista Scalabrini Onlus La Rotonda Associazione di Promozione Sociale

2. *Quid Impresa Sociale*¹

Quid Impresa Sociale² nasce a Verona nel 2013 per iniziativa di Anna Fiscale, presidente della Cooperativa. Tramite il proprio *brand* di moda etica – Progetto Quid – offre opportunità di impiego stabile e crescita lavorativa a persone con trascorsi di fragilità, con una particolare attenzione alle donne. Le collezioni Progetto Quid nascono da tessuti recuperati grazie a una rete di tessuti e *brand partner* principalmente nel Nord Italia. Oltre ad esistere come marchio indipendente, Quid è fornitore etico di aziende italiane e globali moda e *lifestyle*, con accessori e capi in *co-branding*.

Nel 2013 Quid esternalizzava la produzione a tre cooperative locali e distribuiva in *temporary store* per un fatturato di novantamila euro. Oggi conta 142 dipendenti in tre laboratori, due dei quali nel carcere di Montorio (VR). Quid distribuisce i propri capi attraverso una rete di oltre 100 negozi *multibrand*, 10 Quid store e on-line, oltre a collaborare in maniera continuativa con 8 marchi di moda e *lifestyle*.

Quid vede nei limiti dei punti di partenza. Dove il sistema vede solo un problema, Quid vede una fragilità da accogliere. Dove il mondo della moda vede una rimanenza o un tessuto di fine serie, Quid vede una bellissima collezione di moda. Partire dai limiti per crearne un punto di partenza prevede un cambio di paradigma.

Dal punto di vista sociale il rispetto della fragilità altrui permette la valorizzazione delle competenze del singolo, dal punto di vista ambientale il recupero di tessuto stimola ad invertire il ciclo della moda classico: se normalmente viene prima ideata la collezione e solo successivamente si cercano i tessuti adatti, in

¹ A cura di Silvia Scaramuzza.

² Via della Consortia, 10/D – Avesa (VR) | Indirizzo PEC: quidcoop@pec.it | Tel. 045.8341686 | Sito web: www.quidorg.it | Shop online: shop.progettoquid.com | Facebook: @progettoquid @quidorg | Instagram: @progettoquid.

Quid si parte dal tessuto a disposizione in magazzino per poter definire la collezione.

Dal 2013 Quid trasforma la moda Made in Italy per trasformare il mercato del lavoro in Italia, rendendolo più inclusivo soprattutto per le donne. E proprio grazie alla moda, dal 2013 vengono strutturati in Quid percorsi di formazione e carriera inclusiva nei laboratori, uffici e negozi, con l'obiettivo di offrire opportunità lavorative a quanti sarebbero altrimenti a rischio di esclusione sul mercato del lavoro, con particolare attenzione alle donne.

Nel 2018 Quid, con l'investimento dell'*Impact Investment Fund Opes*, è diventata una delle prime realtà di investimento a impatto sociale in Italia e nel dicembre 2019 ha introdotto il proprio codice etico.

Per quanto riguarda la crescita lavorativa, nel 2019 i percorsi di formazione attivati sono stati 27: 8 tirocini e 15 apprendistati, a cui si aggiungono 4 formazioni per lavoratori senior.

Negli ultimi anni Quid ha sperimentato anche l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate tramite Art. 14 (Dlgs 276/2003), che fornisce la possibilità di assorbire fino al 30% della quota di personale con invalidità che le aziende sono tenute ad assumere, sulla base di una commessa lavorativa continuativa che genera una collaborazione fra azienda e cooperativa. Nel 2019 le persone assunte tramite questo meccanismo erano 23. Grazie a un'attenzione particolare per tutti i tipi di vulnerabilità, dal 2014 Quid ha attivato un laboratorio sartoriale nella sezione femminile del carcere di Montorio (VR), mentre da metà 2018 sta sperimentando un laboratorio sartoriale nella sezione maschile dello stesso carcere, con 16 nuove assunzioni nel 2019.

Quid dal 2018 è capofila di Crisalis, progetto pilota internazionale per percorsi di inserimento socio-lavorativo di vittime di tratta, finanziato dal fondo Amif, mentre a febbraio 2019 ha lanciato un piano di Welfare Aziendale Liberamente per oltre 502 ore di supporto sociopsicologico. Il programma *She Will*, inoltre, prevede dei momenti di formazione per le coordinatrici di area, per potenziarne le capacità di leadership e di gestione dei gruppi di lavoro. Sempre dal 2019 Quid misura il proprio impatto sociale in collaborazione con ELL, *spin-off* dell'Università di Verona.

Quid è dunque un'opportunità di inserimento e crescita lavorativa per persone vulnerabili in vari ambiti, dalla produzione alla comunicazione. Oltre a strutturare programmi di inserimento per gli iscritti al collocamento mirato e per quanti beneficiano di misure apposite per l'inserimento lavorativo (33% nel 2019), Quid sostiene individui appartenenti a categorie vulnerabili per cui non esistono agevolazioni fiscali (37% nel 2019), come donne over 50, giovani Neet, donne vittime di tratta o di violenza.

La missione sociale di Quid è sostenuta da un modello di business sociale ad alta ibridazione che si promette di ridisegnare in maniera collaborativa la moda Made in Italy, rivoluzionando – senza rinunciare allo stile – uno dei settori produttivi meno sostenibili al mondo, la moda.

Le collezioni sono distribuite in dieci negozi monomarca Progetto Quid, on-line sull'*e-commerce* e in 73 punti vendita *multibrand* situati in tutta Italia. Oggi sono oltre 35.000 le clienti che scelgono le nostre collezioni, per un fatturato di 1.882.294 € nel 2019. Dal 2013 Progetto Quid ha consolidato partnership con *brand* di moda e *lifestyle* tra cui Intimissimi, Calzedonia, Kiko e con le catene dell'equo-solidale e bio AltroMercato e NaturaSi, creando linee dedicate di accessori etici attraverso progetti di *co-design*, a partire da eccedenze di produzione o da tessuti studiati ad hoc.

Nel 2019 il fatturato B2B ammontava a 1.133.092 di euro, per 400 mila clienti raggiunti indirettamente. Sempre nel 2019 sono state 16 le aziende con cui si sono definite collaborazioni commerciali diventando loro partner etico e sostenibile, mentre sono 24 i fornitori di tessuto grazie ai quali Quid è in grado di prolungare il ciclo vitale dei tessuti e di accorciarne la *carbon footprint*, per un totale di 250 chilometri nel solo 2019. Dal 2013 ad oggi Quid è riuscito a recuperare più di 800 chilometri di tessuto.

Oltre all'*European Social Innovation Competition* vinta nel 2014 e al riconoscimento del Premio Angelo Ferro 2017, nello stesso anno Quid vince il Premio Commissione Europea Impiego e Affari Sociali (*EESC Civil Society Prize*) e il riconoscimento *Momentum For Change* delle Nazioni Unite. Nel 2018 Anna Fiscale è fra i finalisti del Premio europeo *Women Innovator Prize*. Ad ottobre 2020 Quid riceve il Premio «Responsible Disruption Award» dei *Green Carpet Fashion Awards 2020*.

TAB. 2. I numeri di Quid Impresa Sociale

Le persone attive nell'ente	N. 27 volontari N. 142 dipendenti N. 142 beneficiari
L'attività innovativa realizzata	800 km di tessuto recuperato 35.000 clienti diretti nel 2019 400.000 clienti indiretti 2 laboratori presso la Casa Circondariale di Montorio
La diffusione dell'attività innovativa	36 eventi nazionali 6 eventi internazionali 21 visite aziendali e scolastiche 24 interventi o tesi con il mondo accademico
Principali risultati sociali dell'attività innovativa	70% personale con trascorsi di fragilità 16 nazionalità rappresentate 502 ore di supporto socio-psicologico attivate
Principali risultati economici dell'attività innovativa	3,1 milioni di fatturato nel 2019 16 aziende partner nel 2019 24 fornitori di tessuto nel 2019

3. Associazione Comunità Progetto Sud Onlus³

L'Associazione Comunità Progetto Sud⁴ nasce nel 1976 da un gruppo di 20 persone tra disabili fisici e volontari. L'obiettivo era dare risposte alternative alla istituzionalizzazione e al trasferimento delle persone con disabilità calabresi negli istituti del nord. Col tempo la Comunità ha affrontato diverse problematiche sociali dando vita a gruppi diversificati nelle finalità e ispirati ai principi di legalità, di giustizia e dei diritti umani. Oggi è radicata nel territorio lametino e calabrese e risponde a situazioni di disagio e emarginazione.

AMBI (Accoglienza Mamme e Bambini Immigrati), progetto presentato per il Premio Ferro, è stato realizzato in partenariato con l'Associazione Mago Merlino e l'Istituto Scolastico Comprensivo Manzoni Augruso.

Partito con l'obiettivo di facilitare l'integrazione delle donne immigrate con bambini nella comunità locale e ridurre la dispersione scolastica, si è trasformato in un percorso di welfare generativo, con un forte coinvolgimento della comunità locale. È partito con «l'aggancio» di donne marocchine: le operatrici si sono recate nel quartiere Bella di Lamezia Terme e hanno realizzato un «porta a porta». Fermandosi sulla porta di casa, hanno conosciuto le donne e le hanno invitate a scuola, costruendo una prima relazione di fiducia.

Le mamme sono state coinvolte nelle attività pomeridiane in una logica di scambio e restituzione: il progetto ha garantito loro il budget per la mensa scolastica dei bambini (che le famiglie non possono sostenere) e le mamme hanno collaborato attraverso una presenza pomeridiana a scuola insieme alla maestra, realizzando attività utili per tutti. Così hanno iniziato a comprendere l'importanza della scuola dell'infanzia nella crescita educativa e scolastica dei propri figli e si è avuta una maggiore presenza dei bambini, che hanno vissuto la scuola anche nel pomeriggio, mentre prima la frequentavano solo per tre ore al mattino.

Nel processo di costruzione della relazione di fiducia e di alleanza con i genitori stranieri è stata centrale la scelta della scuola di assumere un atteggiamento proattivo, investendo su un nuovo metodo di ingaggio delle famiglie straniere, oltre la didattica, affacciandosi al mondo esterno e lavorando per l'integrazione fra tutti i genitori degli alunni. Le famiglie marocchine hanno cominciato a «vivere» la scuola; mentre prima essa era il luogo dove lasciare i bambini, delegando la funzione educativa scolastica, successivamente è diventato un luogo dove tessere nuove relazioni e prendere la parola.

Le attività di AMBI hanno rappresentato un «ponte» tra la comunità marocchina e la scuola. La scuola è sempre stata alleata e, cosa mai successa prima, le mamme sono state più presenti agli appuntamenti istituzionali (incontri scuola-famiglia) e non (feste di Natale o/e di fine anno) fissati dalla scuola.

³ A cura di Maria Elena Godino, Maria Meduri.

⁴ Via Conforti, 61/A – Lamezia Terme (CZ) | E-mail: cps@c-progettosud.it | Tel. 0968.22998 | Sito web: www.comunitaprogettosud.it | Dettagli sul progetto AMBI: www.comunitaprogettosud.it/ambi.

AMBI non si è fermato a scuola o sulla soglia di casa, è anche entrato nelle case dei genitori con «la scatola dei giochi», strumento educativo «leggero» e funzionale ad intercettare le famiglie che non frequentano i servizi per l'infanzia e che vivono in una situazione di povertà economica ed educativa. È un intervento educativo in ambiente familiare rivolto a bambini dai 2 ai 6 anni, mirante a rafforzare le competenze prescolastiche attraverso il gioco guidato dall'adulto. L'intervento aumenta le competenze genitoriali, favorendo una più serena relazione genitoriale. Esso consiste in un kit di giochi e materiali didattici (donato alla famiglia) da proporre ai bambini in base all'età. Il gioco è in questo caso un mezzo per favorire lo sviluppo cognitivo, gettando le basi per una vita di apprendimento continuo.

Sono stati coinvolti genitori stranieri, le mamme in particolare, in prevalenza marocchini, ma anche qualche donna dell'est Europa. Sono famiglie in isolamento sociale ed in situazione di povertà economica, che faticano a trovare percorsi di integrazione.

L'esperienza è stata finanziata dal bando «Infanzia, Prima» di Fondazione Compagnia di San Paolo; nel corso della sua realizzazione e del suo sviluppo sono nate nuove esigenze (ripulire un giardino scolastico per le attività outdoor, trovare le materie prime per sistemare l'esterno della scuola) e a questo si è ovviato attraverso il coinvolgimento di aziende del territorio sensibili all'idea di responsabilità sociale, imprese che hanno donato materie prime e impegno.

La scuola inoltre ha fatto propria la metodologia di AMBI, inserendola nel piano dell'offerta formativa e impegnandosi a reperire fonti di finanziamento ministeriale per la sua prosecuzione. L'Associazione ha anche investito sulla prosecuzione dell'attività progettando la sua evoluzione attraverso partecipazione a bandi e richiesta di donazioni.

I risultati ottenuti possono essere così sintetizzati in due macro aree, ossia la visibilità sociale e la progettualità:

– *visibilità sociale*: le donne immigrate (in prevalenza marocchine) sono diventate «visibili» agli occhi della comunità locale lametina, ossia riconosciute come presenti e compartecipanti alla vita della comunità. È stato evidente e riconosciuto il loro impegno, nel coadiuvare le attività della scuola e nell'essere presenti all'interno delle azioni ricreative, per i bambini di qualsiasi etnia e lingua. Il territorio, e in particolare le mamme italiane, le ha riconosciute e apprezzate;

– *progettualità*: il gruppo delle mamme coinvolte è diventato un gruppo «progettuale», ha proposto e realizzato attività per il bene della collettività, come ad esempio la realizzazione di una pista ciclabile nel cortile della scuola. Ha pensato alla costruzione di un futuro, sia della scuola che della comunità e questo pensiero progettuale proposto dalle donne migranti ha rappresentato un cambiamento nel modo di pensare la vita quotidiana nel quartiere.

Attraverso l'azione del progetto AMBI si è ridotta la dispersione scolastica. Il *follow-up* di valutazione realizzato dalla scuola sui bambini che dall'infanzia

sono passati alla scuola primaria ha messo in evidenza che i bambini che hanno frequentato il progetto avevano sviluppato competenze pre-scolastiche.

Un aspetto importante è stato il sostegno economico dato alle famiglie più disagiate per l'acquisto dei buoni mensa. La scuola si è presa in carico la necessità di estendere questo aiuto anche ai bambini della scuola primaria e si è attivata per trovare altri fondi. Un altro comune della Provincia ha chiesto di realizzare insieme l'esperienza della scatola dei giochi.

TAB. 3. I numeri dell'Associazione Comunità Progetto Sud Onlus

Le persone attive nell'Ass. Comunità Progetto Sud	20 volontari 90 dipendenti 200 beneficiari delle attività
L'attività innovativa realizzata	7 baratti sociali attivati 6 eventi pubblici realizzati 1 pista ciclabile realizzata con il lavoro delle mamme
Le persone coinvolte nell'attività innovativa	6 maestre coinvolte 5 dipendenti del partenariato 100 genitori coinvolti nel progetto.
Altri soggetti coinvolti nell'attività innovativa	1 ente pubblico: la Scuola Manzoni Augruso coinvolta nelle attività pomeridiane 1 ente profit: l'impresa di pulizie di giardini coinvolta nella pulizia del giardino 1 ente no-profit: la cooperativa sociale di tipo b coinvolta nella pulizia del giardino 1 Associazione educativa giovanile 1 Parrocchia
Principali risultati sociali dell'attività innovativa	40 bambini italiani e non che hanno frequentato la scuola nelle ore pomeridiane Ridotta la dispersione scolastica del 20% 30 famiglie coinvolte nelle attività domiciliari 20 mamme italiane e non presenti a scuola 160 ore di impegno scolastico delle mamme italiane e non 30 scatole gioco distribuite ad altrettante famiglie

4. Associazione Agevolando Odv⁵

Agevolando⁶ nasce a Bologna nell'aprile 2010 dall'iniziativa di un gruppo di giovani che hanno trascorso parte della loro infanzia e della loro adolescenza «fuori famiglia», per poi diffondersi anche in altre regioni italiane fino a raggiungere una dimensione nazionale. Si rivolge ai «care leaver» cioè ragazzi (italiani o stranieri) che sono stati allontanati dalla famiglia d'origine per un decreto del

⁵ A cura di Federico Zullo.

⁶ Via Scipione dal Ferro, 4 – Bologna | Tel. 051.0402351 | E-mail: info@agevolando.org | Siti web: www.agevolando.org – www.carelavernetwork.eu.

Tribunale dei minori oppure sono giunti in Italia da minorenni, da soli (Minori Stranieri Non Accompagnati) e sono ospitati in comunità d'accoglienza, casa famiglie o famiglie affidatarie.

A 18 anni questi ragazzi finiscono i loro percorsi di tutela perché maggiorenni e sono soli senza opportunità e senza aiuti ma non ancora sufficientemente autonomi dal punto di vista lavorativo e abitativo. Federico Zullo, presidente e fondatore di Agevolando, egli stesso giovane cresciuto «fuori famiglia», nel 2009 parlando delle origini dell'associazione disse «ho pensato che se ci fossimo messi insieme, se avessimo iniziato a parlare delle nostre storie, avremmo potuto fare qualcosa di grande, costruendo una cultura dell'uscita dalle comunità»⁷.

Il protagonismo dei *care leaver* nell'Associazione è comprovato dalla composizione del suo consiglio direttivo, nel quale almeno il 50% dei componenti deve essere *care leaver*.

L'associazione Agevolando è impegnata a:

- offrire un supporto a giovani che escono da percorsi residenziali «fuori famiglia» promuovendone la partecipazione individuale e la cittadinanza attiva;
- promuovere la condivisione di esperienze personali e il sostegno vicendevole attraverso il mutuo aiuto e la partecipazione collettiva;
- creare una rete di soggetti ed enti tra i portatori di interesse in questo ambito di intervento;
- promuovere la partecipazione e l'*advocacy* di adolescenti ospiti di comunità, case-famiglia, famiglie affidatarie.

I giovani di cui Agevolando si occupa vengono sostenuti attraverso progetti e iniziative che mirano a garantire diversi benefici quali:

- la casa con compartecipazione alle spese;
- l'ingresso nel mondo del lavoro attraverso una rete di imprese «inclusive»;
- lo sportello del neomaggiorenne, che offre assistenza e istruzione nell'espletamento delle procedure burocratiche relative alla casa, al lavoro, ai documenti personali, alla formazione personale, ..., ma anche opportunità di aggregazione;
- il sostegno e l'incoraggiamento nello studio per il completamento delle scuole superiori o per il superamento degli esami universitari;
- la promozione di relazioni sociali e di prossimità utili per un affiancamento rassicurante capace di garantire ascolto, affetto, presenza emotiva;
- la promozione dell'*empowerment* personale, ovvero del rafforzamento delle capacità dei giovani adulti di padroneggiare e superare le difficoltà quotidiane autonomamente;
- attività di *storytelling* per offrire una positiva narrazione delle storie di vita dei ragazzi «fuori famiglia» superando stereotipi e pregiudizi.

⁷ Testo ripreso da: www.emiliaromagnamamma.it/2020/03/nove-anni-comunita-oggi-un-papa-aiuto-ragazzi-raggiungere-lautonomia/.

I gruppi locali (costituiti per la maggior parte da volontari) supportano i ragazzi attraverso iniziative quali il sostegno scolastico e la ricerca lavorativa, accompagnamenti e affiancamenti, organizzazione di eventi e creazione di una rete sociale, progetti partecipativi finalizzati all'acquisizione di maggiori autonomie, servizi di sportello informativo, collaborazione alla gestione di gruppi appartamento di giovani neomaggiorenni.

Questo è reso possibile, in un'ottica di rete, dalla collaborazione con enti pubblici (Comuni, Università, Centri per le Famiglie, Servizi Sociali, Università) e del privato sociale. L'associazione organizza anche eventi dedicati ai ragazzi (feste, tornei, incontri nelle comunità) e attività di sensibilizzazione all'interno delle scuole e durante iniziative pubbliche (congressi, convegni, manifestazioni, ...) anche con la metodologia della «Biblioteca vivente».

Negli ultimi 2 anni l'attività di *advocacy* ha raggiunto, oltre al contesto italiano, anche quello europeo. Fondamentale per l'attività nel territorio e nella sensibilizzazione a livello territoriale, regionale e nazionale è la cooperazione con gli enti e le istituzioni territoriali.

Agevolando opera con l'Autorità Garante per l'infanzia e l'adolescenza, nazionale e regionali, Comuni e Regioni di riferimento per le sedi nelle quali è attiva l'associazione, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Amministratori, Tribunali per i Minorenni, Servizi di neuropsichiatria infantile, Università di Padova, Trento, Sassari, Verona, Torino, Milano Bicocca, Cattolica di Milano, Roma La Sapienza.

L'associazione, oltre alle tradizionali attività di raccolta fondi, di partecipazione a bandi pubblici e privati si sta orientando verso la messa a regime di attività di formazione per operatori del sistema della tutela e della transizione all'autonomia, che sono particolarmente richieste vista l'unicità dell'approccio di Agevolando nel panorama italiano. Questo probabilmente spingerà l'Associazione ad una riflessione sulla coerenza della struttura organizzativa e giuridica con il livello dimensionale raggiunto.

Agevolando è ora presente in 13 Regioni e/o Province Autonome. Ha inserito nel mondo del lavoro 80 ragazzi e fornito opportunità abitative a oltre 60 ragazzi. Tra gli specifici interventi attivati ci sono i seguenti:

– *Più in L.A. ragazzi* (più inclusione, lavoro, autonomia per i ragazzi): realizzazione azioni per la formazione e l'avviamento al lavoro, l'inclusione sociale e l'autonomia di giovani in uscita da contesti residenziali «fuori famiglia» in particolare attraverso lo strumento del tirocinio formativo e un'attività di formazione, orientamento e tutoraggio;

– *Casa dolce casa*: attraverso questo progetto l'Associazione offre opportunità abitative ai ragazzi, nella logica dell'*housing sociale*. Attualmente Agevolando gestisce 17 appartamenti (9 a Bologna, 1 a Trento, 1 a Rimini e 4 in provincia di Ravenna) per un totale di 25 posti;

– *Vivo.con*: un progetto in fase sperimentale promosso dalla sede trentina di Agevolando con l'associazione A.m.a. che si propone di promuovere coabitazio-

ni con singoli, coppie, famiglie per aiutare giovani neomaggiorenni provenienti da esperienze «fuori famiglia» in un'ottica di reciprocità;

– *Care Leavers Network*: nasce come una rete informale di ragazzi ospiti ed ex-ospiti di comunità educative, famiglie affidatarie e case famiglia, coinvolti in un percorso di partecipazione e cittadinanza attiva. Dopo una prima fase di realizzazione in Emilia-Romagna, il progetto è diventato di portata nazionale grazie anche alla collaborazione con l'Autorità Nazionale Garante per l'Infanzia e l'Adolescenza.

– *Sportello del Neomaggiorenne*: sportelli informativi ad accesso diretto (a Rimini, Bologna, Ravenna, Milano, Torino) per facilitare il raggiungimento delle autonomie di vita adulta e per favorire la partecipazione e il protagonismo dei *care leaver*.

Nel 2020 l'Associazione Agevolando ha ricevuto la menzione speciale per il video «Voci inascoltate della storia» al concorso indetto dall'associazione Anvcg e dal Ministero dell'istruzione.

TAB. 4. I numeri di Agevolando

Le persone attive nell'ente	50 volontari 6 dipendenti 20 collaboratori 40 <i>care leaver</i> volontari
L'attività innovativa realizzata	20 azioni formative attivate in presenza o a distanza 12 eventi a livello locale, regionale, nazionale ed europeo 8 laboratori di <i>storytelling</i> attivati
Le persone coinvolte nell'attività innovativa	20 volontari 6 dipendenti 20 collaboratori 40 <i>care leaver</i> volontari
Altri soggetti coinvolti nell'attività innovativa	50 enti pubblici per il sostegno a specifici progetti e la co-progettazione di interventi abitativi, oltre al coinvolgimento in azioni di <i>advocacy</i> e cambiamento istituzionale. 20 enti profit per il sostegno alle attività di inserimento lavorativo. Oltre 100 enti non profit a livello locale, regionale, nazionale e internazionale per attività di <i>advocacy</i> e sviluppo di progetti lavorativi, abitativi e relazionali per e con i <i>care leaver</i>
I principali risultati sociali dell'attività innovativa	10 persone hanno trovato lavoro dopo il percorso formativo Una legge nazionale approvata e una in corso di approvazione per l'azione di <i>advocacy</i> 20 ragazzi/e a cui è stato dato supporto per trovare una soluzione abitativa 250 ragazzi/e supportati dagli sportelli in un anno 100 ragazzi/e che hanno aumentato il loro livello di consapevolezza e inclusione attraverso il <i>Care Leaver Network</i>

TAB. 4. segue

I principali risultati economici dell'attività innovativa	Il risultato economico è di pareggio di bilancio ed esclude attività profit. Nel 2019 l'Associazione ha ricevuto: € 138.000 di donazioni, 5x mille e raccolte di <i>crowdfunding</i> € 311.000 di contributi da Enti pubblici € 188.000 di contributi da Enti privati
---	--

5. *Insieme Società Cooperativa Sociale a r.l.*⁸

Cooperativa Sociale Insieme⁹ nasce nel 1979 per iniziativa di un gruppo di cittadini che hanno stimolato a Vicenza il confronto sulla qualità della vita con attenzione all'ambito lavorativo, in particolare di persone in stato di emarginazione, e all'aumento dei consumi e dei rifiuti. Da allora Insieme dà una seconda possibilità a cose e persone, trasformando lo scarto in risorsa, reinterpretando il mercato in modo etico e secondo criteri di trasparenza, autogestione e corresponsabilità.

Cooperativa Insieme è da sempre al servizio dell'economia circolare, ed è diventata negli anni un riferimento nazionale ed internazionale per l'innovativo approccio alla prevenzione dei rifiuti che ha anticipato pionieristicamente le direttive europee e i recepimenti italiani più recenti, ponendo al primo posto il riuso e la preparazione per il riutilizzo e l'abbinamento con la questione sociale.

La Cooperativa impiega soggetti svantaggiati inseriti con contratti di lavoro dipendente (L. 381/1991), tirocini di inserimento/reinserimento lavorativo (Regione Veneto, Dgr. 1324/2013), lavori di pubblica utilità con obbligo giudiziario di attività sociali gratuite, percorsi occupazionali in laboratori gestiti da educatori di una cooperativa di tipo A in convenzione con il Dipartimento di Salute Mentale. Collabora con enti e Pubbliche amministrazioni, ricercatori, associazioni, imprese non profit e profit, artisti, cittadini.

L'attività premiata è collegata all'inaugurazione del primo «Smart Reuse Park» (SRP) in Italia e al forte investimento sull'azione culturale. Essere «Parco del Riuso Intelligente» si è tradotto in un'apertura massiva al territorio con convegni, consulenze di stile, laboratori per adulti e bambini, *repair café*, incontri con autori e artisti che raccontano la contemporaneità, con le sue complessità ambientali e sociali, per raggiungere in modo capillare la cittadinanza, le aziende e gli *stakeholder* istituzionali.

Il Parco del Riuso è diventato così spazio collettivo, fatto di proposte eterogenee per pubblico e tema al fine di promuovere l'economia circolare e gli stili

⁸ A cura di Lucia Barbiero.

⁹ Via Basilio Dalla Scola, 255 - Vicenza | E-mail: seguici@insiemesociale.it | Tel. 0444.301065 | Siti web: www.insiemesociale.it – www.smartreusepark.it – www.ingrossousatovicenza.it – www.rifutispecialivicenza.it – www.albarco.it | Facebook: @coopinsieme | Instagram: @cooperativainsieme | Youtube: CoopInsieme.

di vita sostenibili e inclusivi, accrescendo la responsabilità individuale e collettiva e migliorando l'impatto sociale e ambientale in città. In particolare, l'innovazione si è tradotta in:

- *attivazione di collaborazioni e partenariati inediti*, rendendo lo SRP un luogo fisico partecipato e un nodo di rete tra imprese non profit, profit, pubbliche e cittadinanza;

- *accessibilità del tema dell'economia circolare*, condividendo con la cittadinanza e tutti i portatori di interesse buone pratiche e occasioni gratuite di confronto e interazione sugli stili di vita;

- *sostenibilità economica*: i risultati economici di questa azione culturale sono misurati attraverso il fatturato realizzato da Insieme e il numero di posti di lavoro mantenuti e generati, nonché il rapporto tra i due fattori. Aver reso lo *Smart Reuse Park* un luogo di transito e di sosta per molti cittadini, ma anche per molti operatori ambientali e sociali da altre regioni e Paesi, ha consentito un indotto anche economico che conferma la bontà dell'elevato investimento realizzato nella promozione culturale;

- *inclusione sociale*: nell'ottica della massima inclusione e contaminazione, l'azione è diversificata e rivolta a tutte le fasce sociali. Abbiamo generato cultura ambientale e sociale, coinvolgendo tutti, anche le persone fragili accolte, rendendole sia promotrici che beneficiarie di stili di vita sostenibili;

- *lavoro*: oggi definibili «green jobs», abbiamo aumentato i posti di lavoro che sono rivolti a vecchie e nuove categorie di lavoratori e competenze, con una riserva particolare per persone con svantaggio: si tratta di una risposta efficace ai mutamenti socio-politici e all'emergere di nuove fragilità.

Per sostenere l'impatto economico della proposta culturale di uno *Smart Reuse Park* è stato necessario modulare strategie nell'intera filiera Riuso-Preparazione per il Riutilizzo-Riciclo e nel sistema di inserimento lavorativo, quali:

- aumento delle *attività di vendita dei beni usati*;

- *diversificazione del sistema di intercettazione del materiale* in sinergia pubblico-privato, attraverso un modello integrato tra raccolta Rifiuti Solidi Urbani ingombranti, gestione degli ecocentri comunali, raccolta dei rifiuti potenzialmente riutilizzabili, donazioni di beni da privati;

- *ingegnerizzazione* del processo di preparazione per il riutilizzo;

- *sviluppo della logistica integrata per l'ottimizzazione delle risorse strumentali e soprattutto umane*: lavoratori normodotati e svantaggiati, perseguendo il pieno rispetto dei percorsi educativi e degli obiettivi personali e professionali di ognuno;

- *cura della qualità dei rapporti con i partner*, perfezionando le collaborazioni sul breve e sul lungo periodo.

Si evidenzia inoltre il coinvolgimento della *cittadinanza tutta*, di ogni età e appartenenza sociale, per la costruzione di società circolari e inclusive: negli 80 appuntamenti pubblici del 2019, sono stati 1.300 i partecipanti diretti e più di

20 mila i soggetti coinvolti, considerando l'azione svolta attraverso i social media e le newsletter.

Per quanto riguarda le persone con fragilità certificata in percorsi educativi di inserimento al lavoro, si è registrato un *aumento dei posti di lavoro riservati a persone con svantaggio* provenienti da situazioni di dipendenze, carcere, psichiatria, disabilità, grave marginalità: 108 a fine dicembre 2019, ma con un *turnover* di 245 persone nell'arco dell'anno.

Il coinvolgimento attivo in proposte «rigenerative» di soggetti con fragilità li ha resi *protagonisti nel processo di dare-ricevere*, di stili di vita e valori ambientali che sono spesso accessibili solo a fasce medio-alte e non sono la loro priorità.

Inoltre, grazie al Premio, numerosi media locali e nazionali hanno pubblicato articoli e servizi sullo *Smart Reuse Park* vicentino, aumentandone la visibilità. Sono quindi aumentate le richieste di collaborazione soprattutto da aziende profit per nuove articolazioni nel sistema produzione-vendita-consumo-post consumo di beni e per determinare intrecci di tipo sociale tra imprese.

TAB. 5. *I numeri di Insieme*

Le persone attive nell'ente	46 soci lavoratori 33 dipendenti 108 soggetti svantaggiati 30 volontari locali, nazionali e internazionali
L'attività innovativa realizzata e le persone coinvolte	Oltre 80 eventi realizzati 39 laboratori sul riuso attivati 1.339 partecipanti diretti 118 partecipanti a incontri tematici sullo Smart Reuse Park Oltre 20.000 soggetti coinvolti (anche via social) 136.000 scontrini emessi per acquisti di usato
Altri soggetti coinvolti nell'attività innovativa	5 enti pubblici locali, 5 regionali e 1 nazionale 20 aziende municipalizzate ed enti ambientali 2 organizzazioni ambientali internazionali 10 agenzie di settore 100 associazioni e enti non profit 13 enti profit
Principali risultati sociali dell'attività innovativa	I posti di lavoro complessivi dal 31.12.2018 al 31.12.2019 sono aumentati del 3% per gli inserimenti lavorativi e del 5% per il resto del personale. Quest'ultimo poi, nonostante il Covid-19, fino a settembre 2020 è aumentato ulteriormente del 7% e gli inserimenti lavorativi sono cresciuti del 12%. Le vendite di beni usati dal 31.12.2018 al 31.12.2019 sono aumentate del 3%, proporzionalmente all'aumento dei fruitori dei negozi ed eventi. È in corso l'analisi delle tipologie di clientela, tra cui si rileva l'incremento del target giovanile.

TAB. 5. segue

Principali risultati economici dell'attività innovativa (2019)	Il fatturato è aumentato del 2% tra il 2018 e il 2019. L'impatto economico maggiore era previsto nel 2020, frenato poi dalla situazione emergenziale. Nonostante il <i>lockdown</i> , i negozi hanno visto un aumento del 15% nei mesi giugno-agosto 2020 rispetto agli stessi mesi nel 2019.
--	---

LE ESPERIENZE ESEMPLARI

1. *Associazione Avvocato di Strada Odv*¹

L'Associazione² fornisce assistenza legale gratuita alle persone senza dimora. L'esperienza iniziò nel 2001 con uno sportello legale occasionale presso un dormitorio bolognese creato da due avvocati ed è diventata lo «studio legale» di riferimento delle persone dimenticate. È nata per colmare il vuoto strutturale che lascia prive di tutela giuridica le persone fragili, che non possono accedere al Patrocinio a spese dello Stato a causa della mancanza di documenti e della loro invisibilità.

L'attività di Avvocato di strada interviene sui bisogni della fascia più debole della popolazione, che a causa della crisi economica negli ultimi anni è sempre in crescita. Le persone senza dimora non solo aumentano ma la «categoria» si è anche molto diversificata. La pandemia in corso sta inoltre producendo nuovi poveri che cominciano già ad arrivare agli sportelli.

L'Associazione assiste e tutela le persone, italiane e straniere, che vivono in strada, che sono ospitate nei dormitori o in strutture precarie di accoglienza, che dormono in un'autovettura, in un camper, in una tenda, sotto un portico. Le 50 mila persone senza dimora in Italia sono persone di tutte le età, uomini e donne che hanno avuto un lavoro fisso per molto tempo, laureati, interi nuclei familiari, anziani soli con la pensione minima, giovani che non riescono a trovare collocazione nel mondo del lavoro.

Oggi le persone che vivono per strada sono quindi padri divorziati, vittime di tratta, persone allontanate dai nuclei familiari per l'orientamento sessuale o per malattie psichiche, vittime di violenza domestica, giovani senza lavoro, lavoratori precari, anziani con la pensione al minimo. Queste persone perdono uno dei diritti che in Italia è la chiave d'accesso a molti altri: la residenza. Senza questa non è possibile accedere al servizio sanitario nazionale, ai servizi sociali, non è possibile apporre la firma su un contratto di lavoro, non si può rinnovare il documento d'identità, aprire un conto in banca, fare o rinnovare la patente. Inoltre, paradossalmente, anche l'accesso alla giustizia è reso più difficile ed è proprio qui che l'Associazione interviene, rendendo accessibile il «patrocinio a spese dello Stato» (art. 24 Cost.) o mettendo comunque a disposizione l'assistenza legale gratuita nei casi in cui quello strumento non sia praticabile.

¹ A cura di Giuseppina Digiglio, Luca Ribechini.

² Via Malcontenti, 3 – Bologna | Tel. 051.227143 | Sito web: www.avvocatodistrada.it.

L'associazione quindi si occupa di ridare voce a coloro che diventano invisibili, mettendo a disposizione competenze qualificate che consentano di risolvere quelle problematiche legali che spesso ostacolano la risalita di chi cade nel baratro.

Gli avvocati volontari ricevono le persone senza dimora con cadenza settimanale in 55 sedi locali dislocate in altrettante città italiane. Gli sportelli dell'associazione sono a bassa soglia e vi si accede senza appuntamento. Gli avvocati volontari dedicano una parte del loro tempo alla presa in carico legale degli assistiti dell'associazione e non ricevono alcun tipo di retribuzione per quella che è, a tutti gli effetti, una prestazione professionale. Le spese legali vive sono coperte dall'Associazione.

Studenti e cittadini, con background professionali diversi, affiancano gli avvocati nelle attività di ascolto, orientamento e accompagnamento degli assistiti, dando vita a un intervento multidisciplinare strutturato che interviene sul problema degli homeless nel nostro paese. L'attività di tutela legale si affianca a quella dei servizi e delle associazioni che si occupano di persone senza dimora nelle diverse città in cui l'organizzazione è presente. Questo consente di realizzare percorsi di reinclusione sociale strutturati, integrati e condivisi che possano permettere alla persona senza dimora di uscire dalla strada. L'Associazione, tramite la propria attività, si pone quindi l'obiettivo di favorire concretamente il reinserimento delle persone più deboli nella collettività, attraverso il riconoscimento e la difesa legale dei diritti fondamentali garantiti dalla Costituzione.

Avvocato di strada esiste grazie alla dedizione dei volontari che dedicano tempo e competenze per fornire servizi totalmente gratuiti. Le donazioni da privati cittadini e aziende consentono l'erogazione dei servizi ma la crescita rapida e costante delle persone che vi si rivolgono impone una crescita della struttura di coordinamento. Per tale ragione l'Associazione sta implementando azioni di raccolta fondi sistematiche che possano garantire l'attività di tutela legale, la sopravvivenza delle sedi locali, e l'importante attività di advocacy. Quest'ultima richiede un grande sforzo, anche in termini economici, ma è di vitale importanza per poter intervenire in tempi brevi ogniqualvolta vengono rilevate delle gravi inadempienze, delle gravi ingiustizie sociali. Avvocato di strada rappresenta quindi un osservatorio nazionale nell'ambito della tutela dei diritti delle persone più povere e ha il dovere di garantire l'accesso alla giustizia anche per chi non ha più nulla.

In quasi 20 anni di attività l'associazione ha tutelato oltre 38 mila persone senza dimora (3.988 solo nel 2019). Pur nella consapevolezza che la sola assistenza legale non è sempre sufficiente a garantire un reinserimento sociale, il riconoscimento di un diritto negato porta alla persona enormi benefici in termini sociali ed economici.

L'organizzazione opera in rete con associazioni e servizi del territorio in quanto ritiene che solo una stretta collaborazione, ciascuno per il proprio spe-

cifico ambito di intervento, possa effettivamente garantire un'assistenza efficace alle persone, evitando la moltiplicazione degli aiuti e la dispersione delle risorse.

Ad esempio, permettere l'accesso alla residenza anagrafica consente all'anziano di ottenere la pensione che gli spetta e uscire dalla strada, consente all'immigrato di ricevere il permesso di soggiorno e di apporre quindi la firma su un contratto di lavoro. Permette al lavoratore non regolarizzato di recuperare le retribuzioni che gli spettano e alla persona malata di avere il medico di base anziché ricorrere al pronto soccorso.

Avvocato di strada ha ricevuto nel 2003 il Premio Fivol per il miglior progetto italiano per le persone senza dimora, nel 2013 il Premio del Cittadino Europeo assegnato dal Parlamento Europeo e molti altri importanti riconoscimenti.

Negli anni Avvocato di strada ha promosso e vinto cause importanti che hanno contribuito a creare giurisprudenza sul riconoscimento dei diritti fondamentali delle persone più deboli.

TAB. 1. I numeri di Avvocato di strada

Le persone attive nell'ente	1.075 volontari 5 (1 dipendente e 4 collaboratori) 38.478 beneficiari
L'attività innovativa realizzata	38.478 consulenze e pratiche legali, giudiziali e stragiudiziali, realizzate Oltre 3.500 eventi realizzati
Le persone coinvolte nell'attività innovativa	1.075 volontari 5 (1 dipendente e 4 collaboratori) 38.478 beneficiari
Altri soggetti coinvolti nell'attività innovativa	Servizi sociali di 55 città in cui l'associazione è presente Oltre 80 associazioni non profit che si occupano di persone senza dimora in tutta Italia
Principali risultati sociali dell'attività innovativa	38.478 persone assistite dal punto di vista legale e accompagnate nel percorso di reinclusione
Principali risultati economici dell'attività innovativa	L'associazione non trae alcun profitto dai servizi erogati

2. Fondazione La Casa Onlus³

Fondazione La Casa Onlus⁴, costituita nel 2001, è il prodotto di un dialogo condiviso fra cooperative, associazioni, comuni, province, camere di commercio, istituti religiosi, che volevano dare una risposta operativa e concreta al disagio abitativo degli stranieri e delle famiglie fragili. È una fondazione di partecipazione che sperimenta risposte innovative al bisogno di casa e di servizi

³ A cura di Mario Antonio Conte, Maurizio Traubio, Eleonora Cunico.

⁴ Via del Commissario, 42 – Padova | Sito web: www.fondazione lacasa.org

per l'integrazione, cercando di individuare le pratiche più efficaci in termini di impatto sociale.

I destinatari diretti della Fondazione sono persone e famiglie in disagio abitativo, che trovano una risposta quando emerge il bisogno. Quelli indiretti sono i servizi sociali dei Comuni dove sono presenti gli immobili di Fondazione La Casa che trovano insieme alla risposta al bisogno del cittadino, anche un approccio più articolato utile nella ridefinizione delle politiche abitative e nella gestione del patrimonio.

L'offerta di alloggio sociale di Fondazione La Casa Onlus si caratterizza come risposta ad una esigenza urgente presentata tramite i servizi sociali dei Comuni. Gli stessi, al momento della presentazione della richiesta alla Fondazione, si rendono garanti e corresponsabili che l'alloggio costituirà uno degli strumenti per l'emancipazione e l'autonomia delle persone in disagio abitativo. In questo modo, l'assegnazione dell'alloggio, che incrocia la domanda sociale con la disponibilità dell'immobile, supera la rigidità e l'asincronicità delle graduatorie pubbliche, non sottraendosi alla necessità di essere trasparente. Fondazione La Casa poi affida il servizio di accompagnamento sociale dell'assegnatario dell'alloggio ad una cooperativa sociale presente sul territorio con adeguate competenze educative e gestionali per una garanzia di risultato sia di ordine sociale che immobiliare. La vera sfida per l'abitare sociale è diventare un unico sistema fatto di alloggi di qualità e buone relazioni fra abitanti e nella città. La contemporanea attenzione alla manutenzione, alle *performance* energetiche e prestazionali dell'immobile insieme alla cura dell'inquilino, del suo modo di condurre l'alloggio e delle sue relazioni di vicinato offre la possibilità di costruire una città dove la vita condivisa è possibile a partire dalla consapevolezza del proprio ruolo che ogni abitante può assumere. Questa modalità dialogica tra pubblico e privato sociale, tra gestione immobiliare e servizi di accompagnamento, è anche una forma applicativa molto interessante del welfare generativo: le persone ospitate infatti sono tenute a pagare un affitto, normalmente inferiore a cinque euro per metro quadro al mese che, dedotti i costi di ammortamento e manutenzione, contribuisce a sostenere i servizi di accompagnamento. Il beneficiario del servizio è quindi parte attiva del servizio stesso, essendosi impegnato con l'accettazione dell'alloggio, in un percorso di responsabilizzazione e di autonomia.

La casa come servizio, essere abitante come recupero del ruolo di protagonista della propria vita e il dialogo tra enti di natura diversa sono i tre elementi di innovazione di processo che caratterizzano l'erogazione del servizio di Fondazione La Casa che invece in termini di prodotto riesce ad offrire alloggi dignitosi in vecchi edifici ristrutturati messi a disposizione spesso dai Comuni o dagli Enti religiosi che costituiscono la base associativa.

Il patrimonio della Fondazione La Casa Onlus consiste in immobili dismessi conferiti alla stessa dagli enti associati. Questi immobili, ristrutturati e riqualificati grazie a contributi e donazioni, generano un ricavo da locazione, che tendenzialmente copre i costi generali, gli ammortamenti, le manutenzioni e i

servizi per la gestione socio immobiliare. È ancora molto fragile la struttura di ricavo per coprire la morosità, più alta della media dei locatori privati, dato il target molto fragile scelto, e per questo si ricorre a donazioni e contributi dedicati allo scopo.

Il disagio abitativo genera gravi conseguenze sulla vita familiare, sociale e professionale delle persone coinvolte. Talvolta traumi legati a sfratti e convivenze forzate hanno conseguenze gravi sui minori e sui membri più fragili delle famiglie. Sul piano economico il disagio abitativo genera poi la dispersione degli sforzi di accumulo e risparmio possibili in una casa stabile, confortevole e sicura. L'impatto pertanto sarà da quantificare in ordine alla riduzione del disagio abitativo in termini quantitativi e qualitativi su ogni singola persona o famiglia alloggiata, e sul beneficio che ad essi comporta il recuperare una stabilità e una continuità abitativa in un luogo dove poter stabilire nuove relazioni sociali significative. Non è da sottacere poi il beneficio energetico e sul consumo di suolo che deriva dalla riutilizzazione e ri-funionalizzazione di immobili pubblici e privati dismessi.

TAB. 2. I numeri di Fondazione La Casa

Le persone attive nell'ente	8 volontari 2 dipendenti 150 persone alloggiate
L'attività innovativa realizzata	104 alloggi sociali attivati 30 eventi di ricerca e azioni di supporto alle amministrazioni comunali o enti privati per la gestione sociale del patrimonio 400 valutazioni sociali su interventi immobiliari
Le persone coinvolte nell'attività innovativa	8 volontari 2 dipendenti 150 persone alloggiate 15 Comuni coinvolti 6 cooperative sociali incaricate di servizi di gestione socio immobiliare
Altri soggetti coinvolti nell'attività innovativa	enti pubblici (soci aderenti e sostenitori) enti profit (imprese e progettisti) istituti religiosi e 1 diocesi soci aderenti conferenti patrimonio
Principali risultati sociali dell'attività innovativa	500 famiglie a cui è stato dato supporto per trovare una soluzione abitativa 30 servizi sociali motivati ad un nuovo approccio al disagio abitativo
Principali risultati economici dell'attività innovativa	€ 5 milioni patrimonio immobiliare gestito € 300.000 ricavo annuo da locazioni

3. *Fondazione Santa Elisabetta*⁵

La Fondazione Santa Elisabetta⁶ con sede a Bolzano nasce nel 2009 dalla Caritas Diocesana nella consapevolezza e nella convinzione che la nostra società abbia bisogno di un «welfare mix» che prevede anche la partecipazione di privati nell'utilità pubblica. La fondazione, senza fini di lucro ed indirizzata al sociale, dalle sue origini si ispira ai valori cristiani e si dedica all'accompagnamento e alla cura di persone bisognose e alla formazione. Oggi la Fondazione gestisce un centro di formazione e tre case di riposo e di cura. Due ulteriori strutture, una casa di cura e una residenza multigenerazionale, sono in costruzione.

La Fondazione gestisce a Bolzano un centro residenziale di cura e di servizi per anziani denominato «Grieserhof». La struttura, attivata nel 2018, è informata a criteri di innovazione, modernità e alta qualità e risponde alla crescente richiesta di servizi e offerte per anziani tenendo conto delle diverse fasce d'età e delle svariate situazioni di vita. Complessivamente la struttura offre circa 100 posti per l'accoglienza di persone anziane in varie situazioni di vita. Inoltre il «Grieserhof» include ambulatori medici, una microstruttura per l'infanzia, un bar/bistrot e un ampio parco aperto al pubblico.

Il concetto di gestione della casa di riposo e di cura si basa su piccole unità familiari e alloggi annessi per anziani che garantiscono assistenza e sicurezza 24 ore su 24. Si tratta di un centro sociale e allo stesso tempo di un punto d'incontro: la casa si apre al vicinato, si mette in rete e coinvolge gli abitanti del quartiere, per esempio con la possibilità di partecipare ad eventi, con servizi dedicati (bar, parrucchiere, ambulatori), con la possibilità di svolgere attività di volontariato, eccetera. In questo modo la struttura non rimane isolata e riservata solo ad uno specifico gruppo di persone, ma si integra con la vita quotidiana.

Il concetto per la gestione dei servizi di assistenza e di cura della Fondazione S. Elisabetta si orienta ad una forma innovativa di assistenza residenziale, partendo dal cosiddetto principio di normalità. Il concetto delle strutture, che sono in gran parte un insieme di casa di riposo e di cura, di alloggi annessi per anziani e servizi sociali e sanitari per diverse tipologie di utenza (ambulatori medici, asili nido), si basa su tre fondamentali principi, mantenendo in ogni caso il più possibile l'autonomia e l'autodeterminazione degli ospiti, che sono:

- vivere nell'ambito privato;
- vivere nella comunità;
- vivere nell'ambiente pubblico.

Secondo il principio «vivere nell'ambito privato» gli abitanti della struttura hanno a disposizione uno spazio privato e personalizzato. Questo spazio sot-

⁵ A cura di Christian Klotzner.

⁶ Via Cologna, 1 – Bolzano | Tel. 0471.097100 | E-mail: info@grieserhof.bz.it | Sito web: www.stiftung-st-elisabeth.it.

tolinea l'autodeterminazione degli abitanti, che prima di tutto sono individui autonomi e non soggetti ridotti al bisogno di cura.

Il principio «vivere nella comunità» richiede strutture familiari. Il principio è basato strutturalmente su spazi di incontro in forma di soggiorni e/o cucine abitabili, dove una persona di riferimento organizza la vita quotidiana degli ospiti. L'esperienza ha dimostrato che la vita quotidiana in piccole comunità, con le possibilità di svolgere piccoli compiti e impegni, ha un effetto molto positivo sugli abitanti e favorisce in particolar modo il benessere di persone con demenza.

Per favorire il principio «vivere nell'ambiente pubblico», in base alle esigenze degli abitanti, si cerca di individuare delle offerte nel quartiere dove è collocata la casa di riposo oppure di aprire la casa al quartiere stesso, accogliendo ad esempio eventi, manifestazioni o servizi utili alle esigenze degli abitanti, frequentabili altresì dagli abitanti del quartiere. Lo scambio con il quartiere e la messa in rete riflette l'atteggiamento che anzianità e necessità di cura non significa automaticamente essere esclusi dalla vita sociale e culturale e dalla condivisione degli spazi pubblici.

Sostenendo o riattivando negli anziani le proprie risorse, si punta ad una vita autonoma degli ospiti e si cerca di differire il più a lungo possibile il momento del bisogno di assistenza.

Dal punto di vista economico la Fondazione S. Elisabetta punta su un conto bilanciato, il quale è caratterizzato da un equilibrio tra spese e redditi, in modo da garantire la continuità dei servizi a medio-lungo termine. Per quanto riguarda gli investimenti in strutture la fondazione collabora in prima linea con ordini religiosi, i quali a causa della mancanza di vocazioni non sono più in grado di gestire le loro strutture senza rinunciare al carattere sociale e caritativo. La Fondazione si prende carico della gestione, mentre la proprietà delle strutture rimane in gran parte legata agli ordini religiosi.

In questo modo la Fondazione ottiene un risultato economico bilanciato, senza dover affrontare notevoli carichi di spesa per l'acquisto di beni immobili. Per la gestione la Fondazione si avvale di fondi propri e pubblici.

In linea generale le strutture della Fondazione S. Elisabetta hanno un alto impatto sulla società. Lo sviluppo demografico comporta un crescente fabbisogno di servizi di cura ed assistenza alle persone anziane, e con ciò aumenta anche la domanda di rispettivi servizi sociali. In conformità al principio di sussidiarietà non solo gli enti pubblici, ma anche gli operatori privati sono chiamati ad accettare queste nuove sfide nell'ambito dell'aiuto agli anziani e a sviluppare e offrire soluzioni consone ai tempi. Nell'esempio concreto presentato al concorso Premio Angelo Ferro si tratta di un centro sociale e allo stesso tempo di un punto d'incontro: secondo il concetto innovativo la casa si apre al vicinato, si mette in rete e coinvolge gli abitanti del quartiere, ad esempio con la possibilità di partecipare ad eventi, con servizi dedicati (bar, parrucchiere, ambulatori), con la possibilità di svolgere attività di volontariato, eccetera. In questo senso la

struttura presenta un alto livello di inclusione sociale, perché non rimane isolata e riservata solo ad uno specifico gruppo di persone, ma si apre alla vita quotidiana e include diverse attività e fasce sociali.

Il fatto di essere stato scelto tra i finalisti del Premio Angelo Ferro ha reso noto il progetto presentato oltre i confini della Provincia di Bolzano e ha valorizzato l'impegno della Fondazione S. Elisabetta per l'innovazione sociale. La nomina è stata segno di riconoscimento del valore innovativo del progetto e ha motivato gli iniziatori, ma anche gli enti pubblici coinvolti e co-finanziatori, alla realizzazione dello stesso.

TAB. 3. I numeri di Fondazione Santa Elisabetta⁷

Le persone attive nelle strutture della Fondazione S. Elisabetta	50 volontari 388 dipendenti a tempo pieno e part-time 320 anziani residenti nelle case di cura e riposo 30 persone diversamente abili residenti nella struttura socio-sanitaria Ca. 60 bambini iscritti nelle microstrutture per l'infanzia Ca. 10.000 utenti dei servizi medici ambulatori (medici di base, fisioterapia, medicina dello sport) Ca. 10.000 partecipanti all'anno delle formazioni nella casa di formazione
L'attività innovativa realizzata	Centro per anziani «Grieserhof – Vivere nella terza età»: - 60 posti nella casa di riposo e cura - 28 appartamenti per anziani - 20 posti nella microstruttura per l'infanzia - 4 ambulatori per medici di base - bar/bistrot pubblico come luogo di incontro
Le persone coinvolte nell'attività innovativa	10 volontari 69 dipendenti 91 anziani residenti nella struttura 20 bambini nella microstruttura per l'infanzia Ca. 6.000 utenti degli ambulatori medici più ospiti giornalieri del bar e bistrot
Altri soggetti coinvolti nell'attività innovativa	3 enti pubblici: Comune di Bolzano, Azienda Servizi Sociali di Bolzano, Azienda Sanitaria dell'Alto Adige (enti coinvolti per il finanziamento e regolamento di accesso alla struttura) un ente privato non profit (gestore microstruttura per l'infanzia) 4 medici di base negli ambulatori

⁷ Due case di riposo e cura con servizi annessi (servizi medici ambulatori; microstrutture per l'infanzia); un Centro sociosanitario con casa di riposo e accoglienza per persone diversamente abili; una Casa di formazione con microstruttura per l'infanzia.

TAB. 3. segue

Principali risultati sociali dell'attività innovativa	150 persone che dal momento dell'apertura ad oggi hanno trovato posto nella struttura Ca. 6.000 registrati nelle liste dei medici di base negli ambulatori (4 medici di base) 20 bambini iscritti regolarmente ogni anno nella microstruttura per l'infanzia
Principali risultati economici dell'attività innovativa	€ 3.096.250 ricavi nell'anno 2019 dall'attività del centro per anziani: affitti, rette della casa di riposo, ricavi del bar/bistrot

4. *Il Cantiere della Provvidenza Società Persona Ambiente Scs Onlus*⁸

Il Cantiere della Provvidenza⁹ nasce nel 2013 sulla base di un'innovativa idea avuta da don Rinaldo Sommacal, parroco del Duomo di Belluno ed attuale vicepresidente: superare il concetto di carità, ossia l'aiuto dato ai bisognosi tramite elemosine o donazioni materiali, donando invece loro una reale possibilità lavorativa.

L'idea si è concretizzata in una cooperativa sociale, strumento adatto a dare vita ai progetti imprenditoriali che nel corso degli anni hanno contribuito a far crescere il Cantiere della Provvidenza che si è sviluppato in diversi rami di azienda.

Tra questi particolare importanza riveste il Cartiere, laboratorio artigianale, nato nel 2014 con l'obiettivo principale di sviluppare una micro-impresa innovativa rivolta in prima persona a soggetti disabili in età post-scolare, impegnati nell'ideazione e creazione di manufatti e oggetti realizzati con carta riciclata.

Attraverso la continua sperimentazione, il laboratorio si è evoluto nel tempo fino a riuscire a proporre dei prodotti molto apprezzati per creatività e qualità.

La scelta innovativa alla base del Cantiere della Provvidenza è quella di trasformare la carità in lavoro, sviluppando in modo congiunto e completo quelli che sono i tre cardini dell'azione della cooperativa, ossia società, persona e ambiente.

Il Cantiere, infatti, sostiene uno sviluppo che possa dare risposte concrete alla società bellunese, coinvolgendo categorie fragili e spesso escluse dal mercato del lavoro, in attività che possano avere risvolti positivi per tutto il territorio: in ambito economico, garantendo non solo la sostenibilità economica dei nostri cantieri, ma anche cercando di creare un valore aggiunto nel mercato bellunese; in ambito sociale, aiutando a reinserire nel mercato del lavoro, e quindi in società, soggetti che spesso si trovano ai margini delle nostre comunità ma che hanno talenti e capacità da valorizzare; in ambito turistico e promozionale, valorizzan-

⁸ A cura di Tiziana Martire, Angelo Paganin, Eric Van Monckhoven, Giovanni Perale.

⁹ Piazza Mazzini, 21 – Belluno | Tel. 0437.380054 | E-mail: segreteria@cantieredellaprovvvidenza.com | Siti web: www.cantieredelleaprovvvidenza.com -www.ilcartiere.com | Facebook: @Cantiere della Provvidenza @Il Cartiere @Il Cantiere del Gusto.

do luoghi e prodotti tipici del bellunese attraverso la cucina, la cura del verde, la tutela delle risorse paesaggistiche.

Si è scelta poi una modalità alternativa per recepire e raccogliere tutte queste capacità e risorse spesso sottovalutate: affidarsi ad una rete di soggetti (Caritas, parrocchie, servizi sociali dei singoli comuni ecc.) che ogni giorno vivono e conoscono il territorio, aiutandoci nell'intercettare anche quei soggetti che per molti motivi non riescono a inserirsi in società né a far sentire la propria voce. Così facendo è stato possibile coinvolgere nei nostri cantieri persone con disabilità che ormai vivevano quasi rinchiusi in casa, giovani desiderosi di portare avanti le proprie idee in prima persona condividendo gli obiettivi e le progettualità del Cantiere della Provvidenza, uomini e donne che uscivano da situazioni difficili in termini di salute o rapporto con la giustizia.

Attraverso questo processo di valorizzazione sono nati alcuni dei prodotti che contraddistinguono le nostre attività. Le originali creazioni in carta riciclata del Cartiere, le piadine con prodotti locali e i piatti della tradizione italiana declinati alla bellunese che si possono gustare al Cantiere del Gusto, rappresentano per noi il frutto di un grande lavoro sulle persone, affinché possano essere o tornare ad essere risorsa e valore per la società e l'ambiente in cui il Cantiere della Provvidenza opera.

Il Cartiere, ad esempio, ha messo a punto un sistema lavorativo che coniuga rispetto dell'ambiente, valorizzazione delle persone e produzione di valore per il territorio. Il laboratorio raccoglie carta di scarto da enti e aziende partner, li ricicla, poi attraverso un procedimento manuale artigianale specifico dà vita a fogli di carta rigenerata e con questi crea una serie di manufatti che hanno valore sia per la qualità dell'oggetto in sé che per la dimensione sociale in esso espressa.

Il Cartiere ha sviluppato una gamma originale di prodotti, un proprio mercato e un modello di inclusione socio-lavorativa che si rifà pienamente alle pratiche di welfare generativo.

I progetti imprenditoriali portati avanti dal Cantiere della Provvidenza coinvolgono diversi destinatari. Giovani alla ricerca di uno spazio per affacciarsi al mondo del lavoro, disoccupati in età avanzata che da quel mondo sembrano ormai tagliati fuori, persone con disabilità intellettiva o che hanno alle spalle percorsi di vita complicati, nel Cantiere della Provvidenza possono trovare il proprio posto nel mondo.

Ad esempio, il Cartiere è un servizio alla comunità e alle famiglie in continuità con l'attività dei servizi territoriali. È un luogo di inclusione e inserimento lavorativo di persone con disabilità intellettive e relazionali. L'intento è di aiutarle a capire la propria vocazione, a trovare la propria strada, a scoprire le proprie capacità, senza lasciare che siano i limiti a determinare il «chi siamo» e il «cosa possiamo fare».

Il Cantiere della Provvidenza cerca di portare avanti progetti sostenibili a lungo termine, capaci dopo la necessaria fase di *start-up* di arrivare all'auto-sufficienza economica. Il rapporto di collaborazione con gli enti pubblici, le

fondazioni e le istituzioni sanitarie è costante e ben avviato e consente di avere i necessari finanziamenti, ma l'obiettivo è che nel tempo ogni cantiere possa camminare sulle proprie gambe senza dover dipendere da nessuno. Solo così, infatti, i progetti lavorativi dei singoli possono inserirsi in un'ottica di recupero sociale e personale, dando reale peso e importanza alle capacità lavorative dei singoli più che alla capacità di reperire fondi che sopperiscano a eventuali mancanze nel processo. Solo in progetti con una certa stabilità e durata, inoltre, è possibile per il Cantiere della Provvidenza continuare a inserire nuovi lavoratori che possano trovare la propria dimensione nella società bellunese.

Con le sue progettualità, il Cantiere mira a diffondere una cultura d'impresa ad impatto sociale, pur con una altrettanto forte caratterizzazione di orientamento al mercato che ne garantisca la sostenibilità economica. L'obiettivo principale è infatti quello di impegnare i propri utili per permettere ai beneficiari di raggiungere livelli di autonomia ottimali. In relazione ai progetti individuali, elaborati in collaborazione con le famiglie e i servizi territoriali, vengono programmate specifiche attività di monitoraggio, formazione, accompagnamento in tre direzioni: produzione di qualità, inclusione lavorativa e autonomia.

Nella sua breve storia il Cantiere della Provvidenza ha saputo consolidare le attività avviate e favorire l'occupazione di persone che altrimenti sarebbero state escluse dal mercato del lavoro. Inoltre, ha potuto offrire opportunità lavorative a giovani che, condividendone la *mission* e i valori, hanno potuto mettere a disposizione abilità e talenti utili al conseguimento degli obiettivi imprenditoriali.

Il Cantiere è in grado di operare sul mercato grazie alla valorizzazione di tutti i suoi operatori, per lo più persone con disabilità intellettiva, grazie al giusto equilibrio tra le esigenze della produzione e i tempi e le capacità dei singoli all'interno del gruppo di lavoro. L'autonomia nel raggiungere il posto di lavoro e l'esecuzione delle diverse fasi di lavorazione sono inoltre competenze migliorate all'interno del laboratorio, che hanno permesso un graduale aumento delle ore e dei giorni lavorativi dando ai singoli lavoratori ulteriore fiducia e permettendo di misurare il progresso ottenuto, valorizzando anche abilità nascoste e utili alla creazione di manufatti originali.

Il Premio ha permesso di dare un riconoscimento ulteriore alle attività del Cantiere della Provvidenza nella comunità locale, avvalorandone i metodi di lavoro, l'organizzazione e le molteplici attività. Ha contribuito, poi, ad accrescere la credibilità verso i diversi portatori di interesse.

Nel laboratorio Il Cantiere, il Premio avvalora soprattutto il modello di inclusione lavorativa adottato, soprattutto nei confronti dei servizi pubblici che si occupano di inserimento lavorativo delle persone con disabilità. È inoltre un biglietto da visita positivo nei confronti dei clienti.

TAB. 4. I numeri del Cantiere della Provvidenza

Le persone attive nell'ente	23 soci di cui 5 soci lavoratori 9 dipendenti a tempo indeterminato, 2 dipendenti a tempo determinato. Tra essi 3 lavoratori svantaggiati 2 dipendenti stagionali 5 tirocini di inserimento lavorativo. 2 collaboratori occasionali, un consulente professionale 1 giovane in servizio civile regionale 4 volontari attivi
L'attività innovativa realizzata	Tutta la cooperativa oltre al laboratorio artigianale il Cartiere
Le persone coinvolte nell'attività innovativa	Specifico per il Cartiere: 5 dipendenti a tempo indeterminato di cui 3 lavoratori svantaggiati 4 tirocini di inserimento lavorativo 1 giovane in servizio civile regionale 1 collaboratore occasionale
Altri soggetti coinvolti nell'attività innovativa	Assistente sociale ed educatore del Sil – Servizio inserimento lavorativo dell'Urss 1 Dolomiti
Principali risultati sociali dell'attività innovativa (2015-2019)	9 persone che hanno trovato lavoro all'interno della cooperativa dopo il percorso di orientamento e accompagnamento 122 persone coinvolte nei vari progetti di ascolto, orientamento e accompagnamento
Principali risultati economici dell'attività innovativa (2020)	€ 108.483 ricavi totali € 107.406 contributi per progetti

5. Fondazione Sermig Onlus¹⁰

Il Sermig¹¹ (Servizio Missionario Giovani) nasce a Torino nel 1964 da un'iniziativa di Ernesto Olivero e sua moglie Maria con il sogno di eliminare la fame nel mondo. Dal 1983 ha sede nel vecchio arsenale militare di Torino. L'aiuto gratuito di migliaia di persone lo trasforma in Arsenale della Pace: rifugio per tanti che vogliono cambiare vita, luogo di solidarietà, di incontro per giovani, di cultura e formazione, oggi monastero metropolitano, casa di preghiera e accoglienza per centinaia di persone.

Dal 2017 a Torino, grazie al progetto Ri-generation¹² avviato con Astelav srl, un'azienda della famiglia Bertolino che distribuisce ricambi per elettrodomestici dal 1969, è possibile dare nuova vita agli elettrodomestici da rottamare.

Tutti gli apparecchi che comunemente definiamo elettrodomestici, una volta che cessano di funzionare diventano RAEE (Rifiuti di Apparecchiature Elettri-

¹⁰ A cura di Daniele Ballarin.

¹¹ Piazza Borgo Dora, 61 – Torino | Tel. 011.4368566 | E-mail: sermig@sermig.org | Sito web: www.sermig.org | Instagram: @sermig_arsenedellapace | Facebook: @arsenedellapace.

¹² www.ri-generation.com.

che Elettroniche) e, secondo precise normative, devono essere smaltiti in modo da ridurre l'impatto ambientale e permettere il recupero di materie prime. Le recenti normative che obbligano i distributori di elettrodomestici a ritirare le vecchie apparecchiature contestualmente alla consegna di quelle nuove, hanno reso i RAEE più «visibili e gestibili».

L'elettrodomestico arriva nel negozio dove viene esaminato in ogni dettaglio. Ri-generation si occupa di apparecchiature di grande taglia, donate da privati e intercettati e ritirati dalle società di logistica. L'elettrodomestico per essere candidato alla rigenerazione deve avere un'età inferiore a 10 anni, non presentare evidenti segni di ruggine, essere stato in funzione sino a poco prima della donazione.

A quel punto inizia il lavoro di rigenerazione, che prevede anche la sostituzione di alcuni pezzi eventualmente obsoleti, fino a quando la lavatrice, il frigorifero, il forno, ... possono tornare in commercio. Sono venduti come pezzi usati con uno sconto non inferiore al cinquanta per cento rispetto allo stesso articolo nuovo e con una garanzia di dodici mesi. Quindi, vecchie apparecchiature elettriche possono essere donate, per venire poi rigenerate e reimmesse sul mercato a prezzi vantaggiosi. Un progetto in linea con la filosofia del «rifiuti zero», che punta a incentivare la rigenerazione e il ritorno in commercio di elettrodomestici che sarebbero altrimenti già destinati allo smaltimento o alla discarica, ma che invece possono avere così una seconda vita. Nel 2018 sono stati rigenerati 1.300 elettrodomestici con 6 persone occupate, i pezzi sono aumentati nel 2019 a 1.700 elettrodomestici rigenerati con 8 persone. Oltre all'economia circolare, un altro punto che caratterizza fortemente il progetto è l'obiettivo sociale ed è qui che entra in gioco il Sermig, che con le sue conoscenze e relazioni sul territorio aiuta ad impiegare persone con esperienza nel settore degli elettrodomestici ma che si trovano in difficoltà lavorative, e a formare, con i Salesiani, giovani per inserirli nel mercato del lavoro.

Recupero e riciclo sono opportunità per rigenerare valore, creando occupazione per chi è in difficoltà, chiudendo il ciclo della materia nell'economia circolare e attraverso uno sviluppo socio economico responsabile. Si contribuisce in questo modo anche a ridurre l'estrazione di minerali nei paesi del sud, che in diversi casi produce sfruttamento dei lavoratori, inquinamento e distruzione dell'ambiente.

Ri-generation è un progetto innovativo perché mette «in relazione»: mette in relazione un'azienda profit con la realtà non profit del Sermig, mette in relazione persone adulte disoccupate con un nuovo mercato creando posti di lavoro da zero, mette in relazione l'utente finale cioè il cliente che acquista l'elettrodomestico con il mondo intero per via dell'attenzione all'ambiente che automaticamente si sviluppa, rendendolo più consapevole degli aspetti globali che probabilmente lo porteranno ad essere sensibile anche in altri contesti simili, per esempio ai prossimi acquisti che dovrà fare. Mette anche in relazione strati di società diversi, perché il punto vendita è in un quartiere con grosse problematiche

sociali, abitative, educative, di inclusione, di emarginazione. Infine diventa fonte di ispirazione per altri progetti che possono essere creati su questo modello.

Considerato l'andamento generale positivo di Ri-Generation si spera che progetti di questo tipo, già diffusi fuori dai confini nazionali, possano espandersi anche in altre città italiane in una collaborazione fruttuosa tra imprese e associazioni del Terzo Settore, mondo del volontariato e per la cura della casa comune. Ri-Generation è un modello di impresa, replicabile, che del problema di smaltimento rifiuti ha fatto una opportunità rigenerando cose e posti di lavoro. Ri-generation è soprattutto il frutto di una contaminazione positiva, dove storie, saperi e i carismi differenti si mescolano e si arricchiscono reciprocamente attraverso una profonda collaborazione tra il mondo imprenditoriale e mondo cattolico, allo scopo di rigenerare persone e, così come cita Walter R. Stahel ideatore dell'economia circolare, di «Riusare quello che puoi, riciclare quello che non può essere riusato, riparare quello che può essere aggiustato, rigenerare quello che non può essere riparato».

Il team di tecnici assunti per Ri-generation è di età variegata, persone ultracinquantenni, che avevano perso il lavoro in seguito al fallimento dell'azienda presso cui lavoravano e giovani inseriti in un processo di formazione. Oggi Ri-generation impiega 8 persone: sei di loro sono tecnici di laboratorio che riparano, igienizzano e collaudano gli elettrodomestici e due si occupano della vendita. Al momento esistono due Ri-generation Shop soltanto a Torino, uno in via Mameli 14, in un locale del Sermig a Porta Palazzo, zona multietnica di Torino e un secondo presso l'oratorio dei Salesiani di Via Saluzzo. Ri-generation è un primo passo per limitare l'obsolescenza tecnologica che porta a disfarsi di un elettrodomestico a volte quasi nuovo perché l'assistenza è costosa, ed è un progetto solido, reale e un esempio perfetto di economia circolare applicata ad un settore, quello dei RAEE, tra i più delicati da un punto di vista della gestione dei rifiuti e del loro impatto ambientale e umano. Ri-generation è stato oggetto di numerose interviste e reportage in programmi televisivi della RAI.

TAB. 5. *I numeri del Sermig*

Le persone attive nell'ente	Il Sermig coinvolge a Torino circa 1.000 volontari nelle attività dell'Arsenale della Pace
L'attività innovativa realizzata	Tutta la cooperativa oltre al laboratorio artigianale il Cartiere
Le persone coinvolte nell'attività innovativa	Ri-generation, gli elettrodomestici che fanno del bene
Altri soggetti coinvolti nell'attività innovativa	Astelav srl della famiglia Bertolino
Principali risultati sociali dell'attività innovativa	1.500 elettrodomestici rigenerati/anno
Principali risultati economici dell'attività innovativa	L'attività si auto sostiene grazie alla vendita dei propri prodotti e servizi

6. Associazione di Carità San Zeno Onlus¹³

L'ente¹⁴ nasce nel 2000 come strumento operativo di Caritas Diocesana Veronese, con lo scopo di perseguire esclusivamente finalità di solidarietà sociale ispirandosi ai seguenti principi:

- promozione della persona attraverso assistenza sociale o socio sanitaria;
- tutela dei diritti civili;
- prevalente funzione pedagogica.

L'Associazione si propone di attuare il principio di sussidiarietà attraverso la promozione di reti sul territorio con il coinvolgimento di enti pubblici e del privato sociale.

Il target è rappresentato da famiglie e individui in condizione di disagio sociale o a rischio di impoverimento. Tentiamo continuamente di intercettare le persone che non beneficiano di misure pubbliche o private per mancanza di informazioni o per timore della stigmatizzazione. Il nostro obiettivo è aiutare le persone attraverso relazioni di accompagnamento individualizzato, al fine di favorire percorsi di emancipazione dalla condizione di difficoltà, attraverso l'empowerment della persona.

Gli Empori della Solidarietà di Verona sono un progetto di rete tra enti pubblici e del privato sociale: nella Diocesi ad oggi gli Empori sono 9 (più 1 in apertura), per un totale di 5.630 persone beneficiarie nel 2019. Il sistema Emporio prevede:

- la gestione coordinata degli interventi, superando il sistema preesistente della distribuzione dei pacchi spesa;
- la condivisione dei dati tra enti;
- il *recupero delle eccedenze*;
- l'accompagnamento individualizzato.

Il principale elemento di innovazione è *l'integrazione degli interventi* delle organizzazioni che si occupano di contrasto alla povertà che permette di:

- evitare sovrapposizioni negli interventi di aiuto, ottimizzando le risorse disponibili;
- mappare i bisogni attraverso la condivisione dei dati sulle povertà;
- rafforzare le reti di prossimità attraverso il coinvolgimento delle diverse realtà associative.

Gli Empori sono strutturati come spazi polifunzionali (aiuto alimentare, ascolto, formazione, socialità) e con *un nuovo modello di accompagnamento che punta a generare ambienti capacitanti* in cui le persone possano ritrovare fiducia nella possibilità di cambiare.

¹³ A cura di Barbara Simoncelli, Matilde Bellomi, Gloria Albertini.

¹⁴ Lungadige Matteotti, 8 – Verona | Tel. 045.2379301 | E-mail: progetti@caritas.vr.it | Sito web: www.caritas.vr.it.

I beneficiari dell'Emporio della Solidarietà devono avere un Isee inferiore a 7.000 euro e, una volta verificata l'ammissibilità alla misura, sottoscrivono un patto di accompagnamento individualizzato. Nel patto, che riguarda tutta la famiglia, vengono stabiliti gli obiettivi da raggiungere e le azioni da intraprendere per il miglioramento della situazione di disagio. Per i minori è prevista la possibilità di finanziare percorsi formativi e sportivi per contrastare la povertà educativa, oltre che la distribuzione in Emporio dei kit scuola tra agosto e settembre, con il materiale necessario per la scuola.

Per gli adulti vengono offerti incontri e percorsi per migliorare l'occupabilità, favorire il risparmio e le relazioni tra le persone. I beneficiari ricevono una tessera che permette di accedere al punto di distribuzione, che viene ricaricata mensilmente e il cui punteggio dipende dalla composizione del nucleo familiare. La relazione di aiuto è basata su incontri regolari ed è in continua evoluzione, non basata sulla mera erogazione di alimenti, ma sulla costruzione di *capabilities*.

Il cibo diventa un mezzo per *agire in un'ottica di prevenzione*: attraverso l'attribuzione di un basso punteggio agli alimenti salutari (es. frutta e verdura, ...) si intende portare avanti un'azione di educazione alimentare. Vi è anche un sistema di offerte per garantire lo smaltimento delle eccedenze: il punteggio dei prodotti prossimi alla scadenza viene abbassato per evitare lo spreco e promuovere stili di vita più sostenibili.

Un altro obiettivo è supportare le famiglie *nell'autodeterminazione delle strategie di uscita dalla condizione di povertà*. Il superamento del sistema del pacco spesa, con la possibilità di scegliere gli alimenti di cui si ha bisogno, è importante sul piano del riconoscimento della capacità dei beneficiari di autodeterminarsi.

Le strategie alla base della sostenibilità economica del progetto sono:

- a. il recupero delle eccedenze, fondamentale anche in un'ottica di sostenibilità ambientale;
- b. evitare le sovrapposizioni tra enti, condividendo i dati dell'utenza ed evitando le ridondanze e gli sprechi;
- c. diminuire il punteggio dei prodotti prossimi alla scadenza per ridurre gli sprechi;
- d. agire in un'ottica di prevenzione e non emergenziale, tentando di intercettare le famiglie il più possibile all'inizio del processo di impoverimento; ciò permette di pensare percorsi di aiuto intensi ma potenzialmente più brevi;
- e. informare il più possibile le persone rispetto ai loro diritti, affinché possano ottenere quanto loro spettante a prescindere dall'accesso all'Emporio. L'informazione viene erogata nell'ambito della relazione di aiuto e nei percorsi informativi destinati agli adulti.

I risultati di impatto e di inclusione sociale nel 2019 si possono sintetizzare in questo modo:

- distribuiti 423.300 chili di cibo;
- distribuiti 92.085 articoli;
- sostenute 5.630 persone;

- attivati 23 percorsi e incontri formativi per adulti con 132 partecipanti coinvolti (solo sui 2 Empori cittadini);
- erogati 12 budget educativi;
- realizzato un festival per la promozione di stili di vita consapevoli, sul tema del cambiamento climatico e della cura dei beni comuni.

Il primario obiettivo del progetto è stimolare il territorio per la gestione in autonomia di nuovi empori, creando un modello per tutto il territorio locale attraverso uno specifico modello di accompagnamento per la trasmissione delle competenze. All'interno degli Empori i volontari sono figure centrali e rivestono diversi ruoli, dall'approvvigionamento, alla cassa alla predisposizione del *market*.

Nel 2020 uno degli Empori si è ristrutturato come Emporio di livello 2.0, cioè come centro logistico di distribuzione e di collegamento tra Empori, attività fondamentale anche ai fini del recupero delle eccedenze.

Nel 2020 l'Emporio si è adattato velocemente all'emergenza: durante il *lockdown* la stretta collaborazione con i Comuni di riferimento ha permesso di coordinare gli aiuti e attivare le tessere prioritariamente a favore delle famiglie che non avevano diritto ai Buoni Spesa, utilizzando al meglio le risorse disponibili sul territorio.

TAB. 6. I numeri dell'Associazione di Carità San Zeno

Le persone attive nell'ente	684 volontari 9 dipendenti Tra i 15.000 e i 20.000 beneficiari complessivi, su tutte le azioni dell'Associazione di Carità San Zeno Onlus
L'attività innovativa realizzata	Distribuiti 423.300 chili di cibo Distribuiti 92.085 articoli Supportate 5.630 persone 12 budget educativi 23 percorsi e incontri formativi attivati
Le persone coinvolte nell'attività innovativa	328 volontari (a novembre 2020) 5.630 beneficiari
Altri soggetti coinvolti nell'attività innovativa	11 enti pubblici 77 enti non profit Questi enti sono stati coinvolti per la realizzazione del progetto, sono firmatari dei protocolli di intesa e intervengono in tutte le azioni del progetto, dall'intercettare i beneficiari, all'approvvigionamento dei market, agli interventi di accompagnamento.
Principali risultati sociali dell'attività innovativa	Sono state: - sostenute 5.630 persone - attivati 23 percorsi e incontri formativi per adulti con 132 partecipanti coinvolti (solo sui 2 Empori cittadini) - erogati 12 budget educativi - realizzato 1 festival

TAB. 6. segue

Principali risultati economici dell'attività innovativa	<p>Le strategie alla base della sostenibilità economica sono:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. il recupero delle eccedenze, che permette un risparmio sugli alimenti da acquistare, 2. evitare le sovrapposizioni tra enti, condividendo i dati dell'utenza ed evitando le ridondanze e consentendo un concreto risparmio, 3. diminuire il punteggio dei prodotti prossimi alla scadenza per ridurre gli sprechi, 4. agire in un'ottica di prevenzione e non emergenziale, tentando di intercettare le famiglie il più possibile all'inizio del processo di impoverimento; ciò permette di pensare percorsi di aiuto intensi ma potenzialmente più brevi, 5. informare il più possibile le persone rispetto ai loro diritti, affinché possano ottenere quanto loro spettante a prescindere dall'accesso all'Emporio.
---	--

7. Contatto Cooperativa Sociale Onlus¹⁵

Nata nel 2008 a Valpiana (BG), la cooperativa Contatto¹⁶ ha l'obiettivo di offrire opportunità di lavoro a persone in situazione di svantaggio in territorio montano. Una *mission* realizzata attraverso diversi ambiti: laboratorio elettromeccanico ContattoTech, raviolificio Con Cuore, pulizie e sanificazioni, giardinaggio, digitalizzazione documentale, *global service*. Una scelta di varietà che mira a dare la possibilità alle persone di sperimentarsi in attività quanto più affini alle proprie abilità.

Val Serina®: un marchio da registrare? Questo il progetto presentato per il Premio che rappresenta il lavoro quotidiano, realizzato in rete con le cooperative del Gruppo IN e il territorio: un approccio all'inclusione sociale a trecentosessanta gradi che si sviluppa in valle in favore di persone con disabilità fisica e/o disturbi psichici.

Un percorso di assistenza che ha inizio in strutture residenziali sanitarie e socio-sanitarie, per poi passare a un graduale reinserimento sociale tramite il riavvicinamento al lavoro e all'autonomia abitativa.

In questo processo, la cooperativa Contatto inserisce nel mondo del lavoro persone con disabilità restituendo loro capacità economica e autonomia, senso di adeguatezza e di dignità, basi del benessere personale.

¹⁵ A cura di Veronica Faggioli.

¹⁶ Via Val Parina, 6 – Serina (BG) | Tel. 0345.56207 | E-mail: info@contatto.coop | Sito web: www.contatto.coop.

I beneficiari sono Andrea, Paola, Nicola, Chiara, ... persone con disabilità fisica, disturbi psichici o situazioni di fragilità che si avvicinano al mondo del lavoro. Ma sono beneficiari anche i lavoratori che possono restare sul territorio, commercianti e artigiani che dando servizi alle cooperative trovano sostenibilità, proprietari di case che trovano nuovi locatari.

Più in generale il territorio vede ridistribuita l'economia generata dalla cooperativa e il nascere di un nuovo turismo, quello della salute.

Negli ultimi anni ci si è resi conto che mettere al centro dei processi produttivi le persone e le loro abilità, focalizzandosi sulla parte sana delle stesse, consente un processo produttivo e sociale fruttuoso. Da 5 anni si investe in formazione, acquisizione di competenze e acquisto di nuove tecnologie a supporto di chi ha una disabilità e a disposizione della produttività. Si parla di postazioni di lavoro «intelligenti» cioè facilmente accessibili e che esemplificano le lavorazioni elettromeccaniche tramite immagini, video e suoni.

E se una persona non è portata per l'elettromeccanica? La risposta potrebbe essere negli altri settori della cooperativa oppure nel Centro Diurno RamO, luogo di riabilitazione e socializzazione aperto agli abitanti della valle dove sviluppare abilità in vista del lavoro.

L'innovazione sta infatti anche nell'andare oltre i confini dell'impresa, cercando di creare ponti con il territorio, con le attività locali, con le persone. Proprio in quest'ottica è nato il raviolificio «Con Cuore» che con i suoi prodotti realizzati con ingredienti tipici come i formaggi locali è mezzo di valorizzazione delle eccellenze della valle e dà sostegno ai produttori locali.

Un ponte con il territorio che spesso nell'operato del Gruppo IN si traduce in proposte: per esempio il «Progetto Alzheimer» e la «palestra per la mente» per informare circa l'invecchiamento cerebrale con screening neurologici gratuiti e percorsi di prevenzione.

Di fatto negli anni si è innescato un processo che ha favorito un'apertura da parte degli abitanti del territorio e si è generato uno scambio costruttivo. Da un lato lo sviluppo delle attività produttive e assistenziali generate in valle dal Gruppo IN ha portato nuovi servizi, nuove economie e un maggior numero di posti di lavoro: il bilancio 2019 mostra un organico di 250 persone di cui il 52% residenti in valle, 46% giovani e 60% donne. Dati importanti per contrastare il fenomeno dello spopolamento.

D'altro canto l'accoglienza tipica degli abitanti della valle, la disponibilità di artigiani ad attivare stage con persone fragili e il sostegno di volontari, permettono l'instaurarsi di quella che è la vera inclusione sociale, sempre più slegata dalle strutture sanitarie e che fa «sentire a casa».

Un circolo virtuoso che permette di generare sul territorio una forma di welfare generativo che vede al centro le persone e silenziosamente porta al superamento dello stigma.

In termini di sostenibilità economica, sviluppare un'attività produttiva che veda al centro le persone diversamente abili comporta criticità come tempi di

produzione più lenti o difficoltà di tenuta sul lungo periodo. Farlo in un luogo logisticamente sfavorevole genera per esempio costi e tempi maggiori per i trasporti. Questi elementi nell'interfacciarsi con possibili nuovi clienti hanno un peso e spesso penalizzano.

Per questo la sostenibilità non è sempre facile da mantenere, ma è un obiettivo da perseguire ogni giorno. La si raggiunge grazie ad un insieme di fattori, in primis attraverso l'organizzazione interna che vede per ogni settore responsabili per il monitoraggio gestionale e per l'area commerciale. A questo si aggiungono il prezioso supporto di educatori a sostegno delle persone disabili in struttura e i numerosi progetti realizzati in collaborazione e con il sostegno del Gruppo IN.

Indubbiamente l'attività ha caratteristiche e difficoltà diverse dalle classiche imprese e realizzare in val Serina strutture per la cura di persone con disabilità fisica e psichica è stata una sfida. Ciò nonostante i risvolti positivi sono evidenti.

La produzione rispetta tempi e livelli di qualità elevati, risultando competitiva sul mercato, ma con il plus sociale dato dal 45% degli occupati diversamente abili. Ampliando lo sguardo, lo sviluppo delle attività in val Serina ha generato molti posti di lavoro, portato specializzazioni e dato la possibilità a giovani e famiglie di restare.

Il territorio ne giova dal punto di vista della redistribuzione delle economie e vede nuove prospettive per il futuro.

In paese la presenza inizialmente insolita di persone «diverse» è diventata la normalità, le relazioni sono diventate sempre meno diffidenti e quando si presentano problemi, la comunità si dimostra disponibile alla collaborazione generando una rete positiva per l'inclusione sociale.

Nel 2019 l'ente ha ricevuto un Premio per «L'Altra Impresa» da parte di Buone Notizie, Corriere della Sera.

TAB. 7. *I numeri di Contatto*

Le persone attive nell'ente	21 volontari dell'Associazione ApI attivi in Contatto Coop. Soc. Onlus. 57 dipendenti della Contatto Coop. Soc. Onlus
L'attività innovativa realizzata	8 postazioni di lavoro con tecnologia a supporto delle persone svantaggiate. 14 prodotti artigianali realizzati secondo ricette studiate ad hoc e con ingredienti locali e BIO. Servizi al territorio: Centro Diurno RamO, screening neurologici, Alzheimer Caffè, palestra per la mente
Le persone coinvolte nell'attività innovativa	9 volontari dell'Ass. ApI attivi per il Gruppo IN. 250 dipendenti e collaboratori del Gruppo IN, di cui il 52% residenti in Val Serina. Beneficiari: - 78 persone in situazione di svantaggio coinvolte in percorsi di inclusione sociale (N. 38 in inserimento lavorativo e N. 40 per Residenza Leggera e Housing Sociale);

TAB. 7. segue

	- in modo indiretto i dipendenti delle cooperative, gli abitanti della Val Serina, così come artigiani e commercianti
Altri soggetti coinvolti nell'attività innovativa	Enti pubblici: - 6 comuni della Val Serina - CPS e ATS della bergamasca - Ambito e Comunità Montana Enti profit: - clienti e fornitori della cooperativa grazie ai quali è possibile realizzare progetti di inserimento nel mondo del lavoro di persone svantaggiate. - 5 artigiani e commercianti che sperimentano l'affiancamento sul lavoro di persone disabili. 3 enti non profit: le cooperative sociali La Bonne Semence, ProgettAzione e Alp Life che con Contatto compongono il Gruppo IN e sono impegnate per progetti completi di inclusione sociale.
Principali risultati sociali dell'attività innovativa	38 persone in situazione di svantaggio che hanno trovato lavoro in Contatto nel 2019. Le famiglie che trovando lavoro sul territorio grazie alle attività del Gruppo IN hanno la possibilità di rimanere in Val Serina.
Principali risultati economici dell'attività innovativa	Valore della produzione: - Anno 2016 - € 1.019.767,00 - Anno 2017 - € 1.122.304,00 - Anno 2018 - € 1.135.166,00 - Anno 2019 - € 1.393.184,00

8. *Gengle Onlus Aps*¹⁷

Gengle Onlus Aps¹⁸ è un'associazione di promozione sociale nata nel 2016, dall'esperienza personale della sua fondatrice, per dare un sostegno reale alle famiglie monogenitoriali e per creare una rete di auto aiuto e solidarietà tra genitori *single*, al fine di garantire assistenza e solidarietà ai soggetti svantaggiati in ragione del loro status familiare. Nel tempo l'associazione ha deciso di allargare la sua mission a tutte le famiglie per portare supporto in tutti gli ambiti di disagio sociale, economico, culturale e relazionale.

Esperienza diretta e ricerche sociali mirate hanno fornito la chiave di lettura per individuare precocemente e rispondere tempestivamente ai reali e nuovi

¹⁷ A cura di Giuditta Pasotto, Roberta Paolini.

¹⁸ Via Scipione Ammirato, 108 – Firenze (sede legale) | Via San Giovanni Bosco, 33 – Firenze (sede operativa) | Sito web: gengleonlus.org | E-mail: info@gengleonlus.org.

bisogni della famiglia in generale e del fenomeno della monoparentalità, in costante aumento.

Molti altri soggetti si occupano oggi di famiglia e di monogenitorialità ma ciascuno si limita ad esaminarne solo alcuni aspetti. L'azione di Gengle, invece, è innovativa per due motivi:

1. perché agisce su tutte le condizioni di disagio, dando il sostegno e strumenti più adatti alle diverse situazioni per permettere ai destinatari di riemergere e di rimettersi in gioco, salvando se stessi e i propri figli dall'esclusione sociale;
2. l'innovativo metodo Gengle di fare comunità, che coniuga indissolubilmente due anime, quella virtuale, che nasce sui social media, con quella reale, fatta di persone vere che si incontrano fisicamente e si sostengono a vicenda.

Nel metodo Gengle gli strumenti virtuali sono il mezzo per creare aggregazione reale tra persone con vissuti comuni che si sentono accolte, capite e sostenute e che ben presto mettono a disposizione se stesse per aiutare nel concreto della vita quotidiana altri genitori in difficoltà. Stiamo insegnando a un'intera generazione le basi dell'auto aiuto.

Tutti i componenti della comunità sono utenti consapevoli perché il metodo Gengle offre un percorso di crescita, di *empowerment* e di responsabilizzazione spontaneo; alcuni decidono di divenire tutor, col compito di seguire specifiche attività.

Il Pronto soccorso emotivo, servizio retto da genitori volontari supportati da supervisori e professionisti, permette ad altri genitori di esprimere senza vergogna i propri stati emotivi e di essere ascoltati e sostenuti mediante una linea di ascolto telefonica. Un servizio chat rivolto agli adolescenti è invece tenuto da educatori socio relazionali professionisti.

FattoreCV offre un percorso di riqualificazione lavorativa che agisce sulle attitudini, motivazioni e predisposizioni del destinatario disoccupato, attraverso l'intervento di professionisti che lavorano insieme a lui anche alla predisposizione di strumenti operativi, quali il Curriculum vitae, la lettera di presentazione, il colloquio di lavoro. Il servizio prevede tre sezioni dedicate ai disoccupati over 45, alle donne e ai giovani.

Il CoLiving interviene sul disagio abitativo favorendo la coabitazione tra persone e nuclei familiari che non si conoscono e che si incontrano, inizialmente, per affrontare insieme la ricerca di una sistemazione abitativa e, successivamente, per condividere l'abitazione individuata e suddividerne le relative spese e la gestione.

EduGengle è un'attività di supporto scolastico che nasce dalla volontà di garantire ad ogni famiglia che ne abbia bisogno la possibilità di far accedere i propri figli a percorsi di sostegno educativi importanti, spesso costosi. I percorsi proposti – individuali e personalizzati – pongono lo studente nella condizione di essere attore attivo del proprio apprendimento e mirano allo sviluppo generale delle competenze, della motivazione allo studio, dell'autonomia e dell'autostima.

Gengle propone, inoltre, attività educative, ricreative e socializzanti per genitori, bambini e ragazzi.

I destinatari delle attività sono: genitori, genitori *single*, separati/e, divorziati/e, vedovi/e o ragazze-madri, disoccupati, nella maggior parte dei casi nella difficile fascia over 45, con disagi sociali, economici o relazionali causati dalla trasformazione familiare in atto o avvenuta, o da altri fattori che li pongono generalmente nella cosiddetta «fascia grigia della popolazione», che rimane al di fuori delle misure di sostegno previste dal sistema sociale e sanitario pubblico.

Le connessioni che si creano attraverso i servizi tra volontari, associati e utenti si espandono e si replicano in modo automatico, dando il via ad un sistema di relazioni che permettono di mantenere in piedi i servizi, di offrirne sempre di nuovi e di ampliarne la portata territoriale.

Le necessità monetarie non mancano e Gengle ha attuato la strategia di diversificare le fonti di finanziamento, partecipando a bandi di soggetti pubblici e privati, effettuando la raccolta tra privati e realizzando eventi di raccolta.

L'impatto sociale generato da Gengle è una risposta completa e integrata al bisogno di supporto e promozione del sistema familiare, per prevenire il superamento delle situazioni di vulnerabilità e incrementare l'empowerment di ogni componente della famiglia e di tutto il sistema familiare, in quanto soggetto attivo e risorsa essenziale per gli individui che la compongono e per la società. Il nostro progetto ha un impatto sociale di tipo universale perché agisce su tutti gli aspetti di vulnerabilità, disagio psicologico, relazionale, sociale ed economico.

Gli strumenti tecnologici e innovativi che utilizziamo accrescono l'interazione tra i soggetti, favorendone la partecipazione sociale attiva.

L'intesa immediata che si crea fra persone con un vissuto comune e la semplicità di linguaggio tipico del social media dà modo ai partecipanti di creare connessioni immediate e profonde.

Il progetto, il metodo e le attività sono esportabili ovunque, in piccoli paesi o in enormi città. Basta un piccolo gruppo di persone per far partire una nuova comunità di solidarietà locale, sostenuta dall'associazione e da un tutor.

Nel 2019 e 2020 gli interventi di sostegno relazionale sono stati sostenuti da Regione Toscana Settore Welfare e Sport e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Sempre nel 2019 e 2020 l'intervento di riqualificazione professionale per over 45 è stato sostenuto da Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze e Otto per mille alla Chiesa Valdese. Nel 2020 il progetto dedicato in particolar modo alla crescita personale e all'avvicinamento al lavoro dei giovani è stato sostenuto da Regione Toscana Settore Welfare e Sport e Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale.

TAB. 8. I numeri di Gengle

Le persone attive nell'ente	20 volontari 1.000 associati 15 collaboratori 500 genitori <i>single</i> , 100 disoccupati, 50 giovani in cerca di occupazione, 100 bambini e ragazzi beneficiari delle azioni in presenza 97.000 beneficiari delle azioni a distanza
L'attività innovativa realizzata	30 azioni formative attivate 25 eventi realizzati 10 mediazioni familiari attivate 2 percorsi di sostegno relazionale attivati 3 percorsi di riqualificazione lavorativa attivati 2 percorsi di sostegno abitativo attivati 1 progetto di sostegno allo studio attivato 1 protocollo di prevenzione violenza domestica attivato
Le persone coinvolte nell'attività innovativa	10 collaboratori 500 genitori <i>single</i> 100 disoccupati 50 giovani in cerca di occupazione 100 bambini e ragazzi
Altri soggetti coinvolti nell'attività innovativa	4 enti pubblici 1 ente profit 10 enti non profit Gli altri enti coinvolti contribuiscono alla promozione e diffusione degli interventi
Principali risultati sociali dell'attività innovativa	400 persone, professionisti dei nostri ambiti di intervento e genitori, che si sono formati con i nostri corsi 20 persone hanno trovato lavoro dopo il percorso formativo 20 famiglie a cui è stato dato supporto per trovare una soluzione abitativa 10 famiglie cui è stato dato sostegno alla mediazione dei conflitti 20 minori che hanno migliorato il loro approccio allo studio dopo aver seguito il nostro percorso di sostegno scolastico 500 persone che hanno partecipato agli eventi
Principali risultati economici dell'attività innovativa	€ 255.000 da bandi pubblici e privati € 4.000 da quote associative € 20.000 da eventi

9. Cascina Don Guanella Società Cooperativa Sociale Agricola¹⁹

Il progetto di agricoltura sociale Cascina don Guanella²⁰ nasce nel 2014 e discende dall'esperienza e dalla storia dell'Opera don Guanella e, in particolare, della comunità educativa Casa don Guanella di Lecco, che ospita circa 30 ragazzi affidati, in forma residenziale o diurna.

La Cooperativa coltiva la speranza attraverso l'accoglienza e la cura, la formazione e l'inserimento lavorativo di minori e giovani a grave rischio di emarginazione sociale.

L'attività premiata è «innovativa» perché di diretta emanazione della ... tradizione. La nostra agricoltura sociale si pone nel solco della continuità rispetto alla tradizione agricola e rurale da sempre connotata da caratteri di accoglienza e inclusione sociale, così come la storia dell'Opera don Guanella che è assolutamente legata – fin dalle sue origini – ad una pedagogia del fare e alla creazione di micro economie semplici, spesso legate all'autoconsumo, in grado però di fornire gli strumenti per una reale inclusione, emancipazione economica e sociale.

L'agricoltura sociale può essere considerata innovativa, soprattutto perché introduce modelli culturali differenti, in ordine soprattutto alla finalità principale, che è quella di inserire nel proprio contesto produttivo e operativo servizi e attività sociali, in un tessuto di relazioni educative e potenzialmente favorevoli all'emancipazione dei soggetti deboli.

L'agricoltura sociale rappresenta la possibilità concreta di sperimentare luoghi e contesti di inclusione sociale, di benessere, di riabilitazione e cura, offrendo in questo modo al sistema di welfare l'occasione di operare un cambiamento importante dal punto di vista dell'impianto generale e della tipologia di servizi sociali, in una visione sistemica e di ampio respiro, dalla «cura» di stampo sanitario al «care», di tipo sociale.

Riteniamo importante centrare il nostro obiettivo su quelle che abbiamo chiamato «la filiera della vita».

La «filiera della vita» prende spunto dalle due caratteristiche che danno una precisa connotazione a Cascina don Guanella: da una parte la grande varietà di filiere che conducono, dalla produzione delle materie passando per i processi di trasformazione dei prodotti, fino ai buoni cibi presentati nell'agriturismo; dall'altra l'accompagnamento alla vita adulta e alle professioni dei ragazzi e giovani a grave rischio di esclusione, una vera e propria attività pedagogica ed educativa oltre che tecnica.

Il modello applicato è così innovativo sotto il profilo metodologico, fortemente orientato alla *mission*, che percorre interamente tre diversi filoni:

¹⁹ A cura di Bruno Corti, Elisa Rimotti.

²⁰ Piazza Rossé, 3 – Valmadrera. (LC) | Sito web: cascinadonguanella.home.blog | Tel. 0341.364389.

1. *le produzioni*: dalla coltivazione dei cereali fino alla farina e al pane servito a tavola; dai frutti dell'orto alle conserve e confetture; dal latte al formaggio e così via;

2. *i progetti individuali*: dalla prima accoglienza fino all'accompagnamento all'autonomia, attraverso l'offerta di formazione e occupazione (nel rispetto dei diversi livelli di autonomia dei beneficiari);

3. *i percorsi*: dalla formazione (teorica e pratica) alla vera esperienza lavorativa in tanti contesti diversi, una vasta gamma di mestieri e professionalità coerenti con le attitudini e aspirazioni dei giovani coinvolti dal progetto (allevatore, orticoltore, panificatore, cantiniere, cameriere...).

La Cascina è una realtà capace di aggregare, creare valore comunitario e sociale. I destinatari sono in *primis* i giovani accolti, ma anche la comunità territoriale. I destinatari diretti sono tutti giovani fragili. Alcuni arrivano da lontano, non parlano la lingua e hanno vissuto paura e violenza. Altri vengono dal carcere e i loro saperi sembrano appresi dalla strada dove hanno costruito pezzi della propria identità. Tutti si sentono disorientati, senza speranze di una vita dignitosa.

La cooperativa ha avviato fin da subito una molteplicità di azioni per garantire la sostenibilità progettuale e offrire ai beneficiari diversi settori in cui poter assumere il proprio ruolo.

È stata avviata una filiera a «km 0», settore agricolo e caseario, panificazione e allevamento, che ha portato a sviluppare nuove produzioni nelle grandi potenzialità del sito: vigneto, uliveto, ortifrutti, allevamento e apicoltura. Queste filiere hanno permesso di implementare un sistema di trasformazione per valorizzare i prodotti e creare valore economico aggiunto. Il grande sostegno popolare ottenuto fornisce importanti garanzie circa il potenziale mercato di prodotti, così pure rispetto all'attività turistica. Le prime esperienze effettuate sembrano confermare ciò, insieme al potenziale di Opera don Guanella, in grado di assorbire una buona percentuale della produzione agricola. I costi sono monitorati grazie al consolidamento del sistema gestionale sperimentato e la definizione di processi efficienti.

Anche i risultati di impatto e di inclusione sociale possono essere esaminati alla luce della «filiera della vita». Il progetto genera:

- benessere e cura in soggetti in stato di sofferenza o emarginazione: dei 13 dipendenti ben nove provengono da percorsi di comunità. Nell'anno 2020 sono stati attivati 5 tirocini in borsa lavoro; 4 i ragazzi che partecipano come volontari in servizio civile; almeno 15 i ragazzi che annualmente fruiscono di percorsi educativi in «Cascina»;

- reddito per la sostenibilità economica della struttura – secondo un'ipotesi di welfare di comunità: il progetto persegue la sostenibilità ambientale sviluppando un'agricoltura naturale fondata su un limitato uso di mezzi meccanici e la valorizzazione della biodiversità. In riferimento all'innovazione tecnologica l'impianto di produzione fotovoltaica, sopra la grande stalla, porta a un basso

impatto energetico e ambientale, così come il capillare impianto di irrigazione che attinge ad una fonte interna alla struttura.

TAB. 9. I numeri di Cascina Don Guanella

Le persone attive nell'ente	12 volontari 13 dipendenti 15 beneficiari
L'attività innovativa realizzata	4 azioni formative attivate 4 eventi realizzati 4 laboratori di trasformazione dei prodotti attivati
Le persone coinvolte nell'attività innovativa	8 volontari 13 dipendenti 15 beneficiari
Altri soggetti coinvolti nell'attività innovativa	2 enti pubblici 4 enti profit 4 enti non profit <i>Percorsi di formazione «in azione», promozione e sostegno al progetto sul territorio, collaborazione nelle attività di tutoraggio educativo</i>
Principali risultati sociali dell'attività innovativa	9 persone hanno trovato lavoro dopo il percorso formativo 15 ragazzi hanno partecipato ad attività educative in grado di incrementare il loro benessere e le loro capacità personali 100 persone hanno partecipato agli eventi realizzati 10 collaborazioni avviate tra realtà profit e non profit in una prospettiva di welfare comunitario
Principali risultati economici dell'attività innovativa	€ 280.000 nel 2019 i ricavi da prodotti venduti € 120.000 circa nel 2019 i ricavi dagli eventi realizzati

10. Fondazione Div.ergo-Onlus²¹

La Fondazione Div.ergo-Onlus²², promossa nel 2015 dalla Comunità della Casa e dall'Associazione di volontariato C.A.SA., ha come scopo la solidarietà, l'assistenza sociale e la formazione in favore di persone con disabilità intellettiva e, comunque, delle fasce deboli della società, tutelando la loro dignità di vita e favorendo processi di inclusione (Statuto art. 3). È iscritta nel «Registro delle persone giuridiche» della Prefettura di Lecce. Nelle sue attività coinvolge oltre 60 persone con disabilità intellettiva.

²¹ A cura di Maria Teresa Pati, Gianluca Marasco.

²² Via Cosimo De Giorgi, 85 – Lecce (sede legale) | via Vittorio Emanuele, 38 – Lecce (sede laboratorio creativo Div.ergo) | via Francesco Netti, 31 – Santeramo in Colle (BA) (sede Bottega creativa Div.ergo) | via Leone Pancaldo snc, Lecce (sede Casetta Lazzaro) | Siti web: www.fondazione-divergo-onlus.org – www.divergo.org | E-mail: info@fondazione-divergo-onlus.org – info@divergo.org – fondazione-divergo-onlus@pec.it.

Tra le molteplici iniziative che promuove, la principale è il Laboratorio creativo *Div.ergo*, un'esperienza continuativa di inserimento e inclusione sociale per giovani e adulti con disabilità intellettiva, gli artisti, attraverso una proposta di formazione al lavoro: dal martedì al sabato per 6,5 ore al giorno, 11 mesi l'anno, un gruppo di 11 giovani e adulti prende parte alla produzione di manufatti artistici e artigianali all'interno di un laboratorio-negozio, concesso dal Comune di Lecce, e situato nel corso principale della città.

La frase ispiratrice del progetto è «Si è uomini solo con gli altri»: dal dicembre del 2009 un gruppo di persone con disabilità intellettiva, come recita l'art. 30 della Convenzione Onu dei Diritti delle Persone con Disabilità, può esercitare fattivamente «il diritto a prendere parte su base di eguaglianza con gli altri alla vita culturale» al fine di «sviluppare e realizzare il loro potenziale creativo, artistico e intellettuale, non solo a proprio vantaggio, ma anche per l'arricchimento della società».

Dal 2017, ogni settimana, a ciascuno è affidato il piano di lavoro, con la suddivisione quotidiana della produzione e degli incarichi personali utili al benessere del gruppo degli artisti e all'accoglienza dei clienti. Tale metodologia consente piena corresponsabilità ed effettiva partecipazione al lavoro: l'esperienza del Laboratorio è stata presentata come buona pratica presso Consorzio Parsifal, Frosinone; Fisac Cgil e Banca di Credito Cooperativo Campania Sud. Nel 2019 è stata inserita nel catalogo delle best practices per l'innovazione sociale nell'ambito del progetto europeo «SI4SI – Sharing Ideas for Social Innovation».

Accanto all'esperienza di tipo lavorativo, ampio spazio è dato alla promozione di una cultura accessibile: il Laboratorio infatti favorisce l'accesso a contenuti culturali, artistici – in particolare alla conoscenza e allo studio di biografie e opere di artisti – e di informazione agli artisti mediante la programmazione di percorsi mirati, di spazio-notizie e la traduzione di quanto approfondito in creazioni artistico-artigianali.

Dal 2015 sono stati realizzati 5 viaggi studio di cui 3 internazionali (Barcellona, Madrid e Vienna) e 2 nazionali (Torino e Roma), con la visita a musei e luoghi d'arte per la conoscenza diretta delle opere di artisti studiati nel corso di specifici percorsi (Picasso, Mirò, Gaudì, Klimt, Klee, ...).

Nel 2017 il Laboratorio è divenuto partner del Comune nel progetto «Lecce città del libro 2017» e nel 2019 in «Lecce città che legge», per azioni di sensibilizzazione culturale rivolte a persone con disabilità. In quest'ambito ha avviato la collaborazione con OLES – Orchestra Sinfonica di Lecce e del Salento – per consentire l'approccio all'opera lirica dei giovani con disabilità partecipanti del Laboratorio.

I 10 anni di esperienza sono stati raccolti in un libro, *ERGO*, edito da Mi-
lella. La collaborazione con differenti portatori di interesse è cresciuta nel corso dei 10 anni di vita del Laboratorio: il progetto è sostenuto dall'Amministrazione Comunale di Lecce che ha garantito nel corso degli anni il comodato d'uso gratuito del locale sito nel centro storico. Sono state attivate numerose collabora-

zioni di tipo sociale, culturale ed economico con realtà del Terzo settore e del mondo imprenditoriale.

Il Laboratorio sviluppa azioni di sensibilizzazione e coinvolgimento della cittadinanza anche attraverso conferenze, incontri guidati con le scolaresche, corsi di avvio al volontariato per un successivo inserimento nelle attività.

È attiva dal 2015 la collaborazione con il Comune di Torino per la realizzazione di iniziative comuni (mostra Prospettivealtre, partnership progetto Ingegno).

Il progetto agisce direttamente nella promozione dell'autonomia, dell'inclusione sociale e lavorativa, nella partecipazione alla vita culturale della città, in totale su 11 giovani e adulti con disabilità intellettiva, altrimenti esclusi dai normali circuiti cittadini.

La loro partecipazione al progetto ha inciso sulla qualità di vita degli 11 nuclei familiari di appartenenza, garantendo un contesto relazionale esterno a quello parentale, in grado di favorire lo sviluppo di competenze relazionali, la gestione delle proprie emozioni, la capacità di autodeterminarsi.

Nel corso degli anni privati cittadini, turisti italiani e stranieri, enti pubblici, imprese private si sono rivolti al laboratorio per acquistare i prodotti in esso realizzati. Div.ergo ha stretto accordi di collaborazione economica con diverse realtà italiane: Verona (Coop. La Buona Terra), Aosta (La Bottega del Sorriso), Taranto (Equociqui), Matera (Oltre l'arte), Gallipoli (Gruppo Caroli Hotel), Ruvo (Kairos).

Clienti del progetto Div.ergo sono state multinazionali quali Hoist finance, Università Bocconi di Milano, l'azienda Terna, Provincia di Lecce, Fisac-Cgil, A.M.E. (Associazione Medici Endocrinologi) per cui ha realizzato materiali per convegni nazionali e A.I.O. (Associazione Italiana Odontoiatri). Nel 2020 ha avviato la collaborazione con l'azienda di interior design Level Project. Nel corso del 2019 la vendita dei manufatti prodotti all'interno del progetto ha generato 81.271,68 euro di sole entrate di cassa.

Il laboratorio è punto di riferimento a livello locale e nazionale per la realizzazione di bomboniere solidali, tramite il negozio a Lecce, i negozi che in Italia ne commercializzano i prodotti e attraverso il proprio sito di *e-commerce*.

Il progetto ha creato posti di lavoro per giovani con disabilità e favorito la promozione del diritto al lavoro di persone con disabilità: il progetto genera occupazione sul territorio impegnando 3 operatori e 3 giovani con disabilità con contratto a tempo indeterminato part-time a 12 ore settimanali (uno dei quali con disabilità al 100%).

Il progetto incide sul territorio locale e, a cerchi sempre più ampi, su quello nazionale. In città e nella provincia di Lecce è concordemente ritenuto un'eccellenza nel processo di inclusione sociale, ciò favorisce la collaborazione con altre realtà istituzionali e non, che ne apprezzano e valorizzano l'affidabilità.

Promozione di una nuova visione della disabilità: attraverso l'azione «A scuola di diversità» sono stati coinvolti 10 istituti scolastici di diverso ordine e grado, 2 parrocchie e 3 gruppi scout in percorsi di sensibilizzazione e confronto sul tema della disabilità, per un totale di oltre 450 partecipanti. I percorsi proposti, a partire dall'incontro con gli artisti, mirano a favorire la riflessione personale e di classe sul modo di intendere e giudicare diversità e fragilità.

Il progetto ha ottenuto un contributo a fondo perduto da parte del Fondo di Beneficenza di Intesa Sanpaolo per il periodo agosto 2020-luglio 2021. L'ottenimento del Premio ha avuto ampia eco sulle testate locali, consentendo al progetto di accrescere ulteriormente la sua credibilità.

TAB. 10. *I numeri di Div.ergo*

Le persone attive nell'ente	45 volontari (soci dell'Associazione C.A.SA.) 9 dipendenti di cui 3 con disabilità 62 beneficiari con disabilità intellettiva
L'attività innovativa realizzata	6 azioni formative attivate 5 eventi realizzati 30 incontri con scolaresche di ogni ordine e grado 3 viaggi internazionali 2 viaggi nazionali 21 percorsi artistici con la successiva creazione di altrettante opere artigianali
Le persone coinvolte nell'attività innovativa	11 volontari 3 dipendenti 11 beneficiari
Altri soggetti coinvolti nell'attività innovativa	2 enti pubblici (Comune di Lecce; Comune di Torino) 6 enti profit (Verona Coop. La Buona Terra – Aosta La Bottega del Sorriso – Taranto Equociqui – Matera Oltre l'arte – Gallipoli – Gruppo Caroli Hotel – Ruvo Kairos – Nardò Ebov) Un ente non profit (Associazione C.A.SA.)
Principali risultati economici dell'attività innovativa	€ 82.648 ricavi da prodotti venduti (anno 2019)

11. *Fondazione Giovan Battista Scalabrini Onlus*²³

Nati²⁴ nel 2004 da istituzioni importanti (di area Acli, Confcooperative, Caritas) per i primi 7 anni abbiamo sviluppato ipotesi di gestione di grandi strutture di residenzialità. Nel 2011, preso atto dell'impraticabilità del progetto iniziale, abbiamo cambiato prospettiva. Non avendo case né soldi abbiamo messo

²³ A cura di Francesca Painsi.

²⁴ Via Martino Anzi, 8 – Como | Tel. 031.3370535 | E-mail: fondscalabrini@confcooperative.it | Sito web: www.fondazionescalabrini.it.

a risorsa la reputazione dei soci fondatori e l'attitudine a collaborare. Ci siamo accreditati presso i proprietari di casa come ottimi inquilini ospitando in case in affitto.

Il nostro lavoro di *housing* temporaneo si basa su due premesse semplici ma stringenti. La prima riguarda la rete: le famiglie che entrano nei nostri percorsi sono segnalati da enti che partecipano con noi al progetto: il loro ruolo è di corresponsabili con noi e con la famiglia della buona riuscita dell'accoglienza verso l'autonomia abitativa. Il secondo riguarda la famiglia: un progetto di autonomia abitativa di dodici/diciotto mesi non è adatto a tutti. È molto importante scegliere con chi condividere questa scommessa, sapendo che il rischio è una parte del nostro lavoro e quindi cercando di leggere in anticipo i problemi e attrezzarci insieme (Fondazione, famiglia e segnalante) per gestirli. Abbiamo poi alcune indicazioni di metodo che per noi sono essenziali:

- un progetto è un'alleanza, funziona quando tutti lavorano per lo stesso obiettivo: famiglie, Fondazione e ente segnalante. La manutenzione di questa alleanza è fondamentale per la riuscita del progetto, e la sua efficacia richiede attenzione e cura continue;

- le nostre principali risorse sono immateriali. Una è il tempo: chi sta nelle nostre case ha dodici/diciotto mesi per farcela, poi deve obbligatoriamente lasciare la casa. Il tempo da solo fa poco, ma la gestione condivisa di una risorsa scarsa può attivare molto. La seconda è la fiducia: quella che noi diamo agli ospiti con l'accoglienza (chi è selezionato per essere accolto non lo è sulla base della gravità dei suoi guai, ma sulla ricchezza delle sue risorse, e dato questo viene valorizzato) e quella che la comunità dà a noi e ci permette di operare e di sostenerci;

- comunicare, comunicare, comunicare. È il racconto di quello che facciamo che ci rende riconoscibili, comprensibili e meritevoli di fiducia. È il racconto di ciò che facciamo che consente alle persone e alle organizzazioni di costruire occasioni di condividere gli obiettivi: i nostri e i loro;

- al centro le persone, sempre. Non per il loro ruolo, ma per la loro individualità. È nello spazio di questo incontro con l'altra persona che si trovano le risorse più preziose: la motivazione, la fiducia, la disponibilità. Che siano assistenti sociali, volontari, proprietari di casa, dirigenti di aziende speciali, politici, famiglie ospiti, vicini di casa, ...

Assumersi responsabilità, uscire allo scoperto, rischiare. In fondo quello che facciamo noi potrebbe farlo qualunque ente, azienda speciale, parrocchia: affittiamo case e ospitiamo famiglie. Il senso del nostro lavoro sta nell'assumerci rischi per chi non dà garanzie formali, ma si mette sostanzialmente in gioco (o almeno ci prova). Questa posizione terza tra ospite e segnalante, di terzo ingaggiato, ci consente di creare ponti e dinamiche interessanti e spesso attivatrici. Assumerci responsabilità (di morosità, di tensioni nei progetti, di garanzia di tempi e termini, di cura degli immobili) è ciò che ci rende credibili e dà senso al nostro lavoro. Forse è il principale valore aggiunto che produciamo.

La sostenibilità della fondazione si appoggia solo in minima parte (4%) su risorse proprie. Non avevamo risorse nel 2011 e nel frattempo il nostro conto economico non si è molto modificato. La sostenibilità si regge sul rapporto con l'esterno le cui voci sono così divise:

- 25% donazioni;
- 11% contributi delle famiglie accolte;
- 60% contributi degli enti segnalanti.

Per ogni singola famiglia accolta viene fatto un piano economico dei costi a copertura di affitto e utenze che cerchiamo di rendere sostenibile per tutti, facendo leva su tutte le strategie sopra indicate.

Determinante per noi è l'aspetto di raccolta fondi che si regge totalmente su iniziative collaborative. Stringiamo alleanze con soggetti in città che, per ragioni diverse, sono sensibili al tema e con loro lavoriamo su problematiche concrete su cui collaborare. Così ad esempio abbiamo collaborato con Centro di Aiuto alla Vita e Confedilizia per comprare una casa, o con una associazione di coscritti comaschi per comprare una cucina. Il lavoro di alleanze paga: a volte siamo noi a proporre collaborazioni, ma non di rado riceviamo proposte di sostegno.

In merito ai risultati di impatto e di inclusione sociale, il primo dato per noi è numerico: una fondazione che dieci anni fa non aveva né case né soldi «ha messo un tetto sulla testa» a 350 persone, oggi gestisce 20 appartamenti di cui 3 di proprietà (il quarto è in arrivo, raccolta da una campagna di donazioni indipendente di una associazione comasca che ci ha voluto sostenere). Se ogni notte dormono nelle «nostre» case 50 persone, vuol dire che le altre hanno trovato una loro via. Il nostro miglior risultato sono loro: le famiglie che escono dai nostri progetti.

Il secondo dato è patrimoniale: in dieci anni il nostro patrimonio è cresciuto di oltre il 450% grazie alla crescita nel nostro (modesto) patrimonio immobiliare. Siamo comunque orgogliosi dei nostri 220.000 euro di risultato.

Il terzo risultato di impatto che vogliamo valorizzare è la rete: decine di enti locali, associazioni, parrocchie, volontari, donatori, con cui collaboriamo dando e ricevendo gli aiuti che sostengono il lavoro di tutti, e prima di tutto sostengono le persone fragili del territorio.

TAB. 11. *I numeri di Fondazione Giovan Battista Scalabrini*

Le persone attive nell'ente	3 volontari 1 dipendente 1 tirocinante
L'attività innovativa realizzata	20 case in gestione di cui 3 di proprietà 2 esperienze portate in altri territori 10 eventi realizzati
Le persone coinvolte nell'attività innovativa	40 proprietari di appartamenti 50 beneficiari, persone che sono ospitate ogni notte

TAB. 11. segue

Altri soggetti coinvolti nell'attività innovativa	12 enti pubblici: Comuni 15 enti non profit Enti segnalanti ed enti che collaborano con l'attività di <i>housing</i> della Fondazione e di <i>fundraising</i>
Principali risultati sociali dell'attività innovativa	336 persone che sono state ospitate dall'inizio dell'attività e hanno trovato una nuova soluzione abitativa. 10 persone sostenute attraverso azioni di microcredito e garanzia per l'affitto 43 appartamenti gestiti dall'inizio dell'attività
Principali risultati economici dell'attività innovativa	La sostenibilità della Fondazione si basa su: 25% donazioni 11% contributi delle famiglie accolte 60% contributi degli enti segnalanti

12. La Rotonda Associazione di Promozione Sociale²⁵

L'avventura inizia a Baranzate nel 2010 da una parrocchia di periferia: un *genius loci* capace di influenzarne il modello organizzativo. Dentro gli spazi del Quartiere abita la gente portatrice di bisogni multidimensionali e di potenzialità inespresse. Qui La Rotonda²⁶ induce processi di cambiamento dal basso trattando la domanda di aiuto in maniera sistemica e facendo emergere le risorse dai beneficiari stessi.

Ogni giorno pervengono richieste di interventi emergenziali: casa, lavoro, aiuto economico per il pagamento bollette e affitto, scuola di italiano, contributi per servizi sanitari e prima infanzia, aiuto nella compilazione del cv, aiuto nei compiti, cibo, farmaci, supporto e aiuto nell'espletamento di ordinarie pratiche. Si è scelto di rispondere ai bisogni non seguendo la logica dell'assistenzialismo e del convenzionamento, ma inventando processi che dalla domanda di aiuto potessero condurre alla costruzione progetti di autonomia e radicamento nella comunità.

Baranzate è il comune della città metropolitana a minor reddito procapite e ha la percentuale maggiore di cittadini stranieri residenti. Su 12.000 abitanti circa il 32% è straniero e questo dato è in continuo aumento. La popolazione, inoltre, è particolarmente giovane ed è formata principalmente da famiglie con minori. La percentuale di minori a Baranzate supera il 40%. È un luogo di facile arrivo, dove il rischio è che rimangano solo le famiglie che non hanno altre possibilità.

²⁵ A cura di Samantha Lentini.

²⁶ Via Merano, 6 – Baranzate (MI) | E-mail: segreteria@larotonda.org | Siti web: www.larotonda.org | www.fiori-occhiello.org.

Qualsiasi intervento deve necessariamente considerare i cambiamenti continui della popolazione e la varietà etnica degli abitanti sviluppando coesione laddove le differenze segnerebbero distanze. Porsi l'obiettivo di sostenere lo sviluppo di una comunità capace di uscire autonomamente dalla fragilità, facendo leva sulle risorse presenti in essa, comporta porre le condizioni per rispondere concretamente ai bisogni emergenti, sostenere il legame degli abitanti con il territorio, favorire la partecipazione alle sue trasformazioni e definire progetti sulle persone capaci di attivarne l'autonomia.

L'Associazione ha implementato un sistema di sostegno generativo al territorio: si è investito in una rete di operatori capaci di lavorare in maniera flessibile e relazionale con le persone. L'associazione ha attivato servizi stabili e non sottoposti a logiche di finanziamento, punti di attracco delle richieste e luoghi di risposta, elementi sempre aperti e disponibili per gli abitanti. Si è intuita l'importanza di attivare un sistema di *housing* sociale diffuso, all'interno dei condomini già presenti sul territorio, capace di permettere l'accesso alla «casa» a persone comunemente definite «non bancabili» e in grado di lavorare in un tempo preciso perché queste potessero ritornare soggetto economicamente attivo.

Si è investito nella rigenerazione urbana del territorio, investendo sulla ristrutturazione e apertura di spazi della comunità perché potessero divenire luoghi di incontro, risposta al bisogno, sede di attività economiche espressione della comunità stessa. Si è riaperto vetrine chiuse, acquisito vecchi capannoni progettando hub di comunità, ristrutturato spazi pubblici o interni ai condomini stessi. L'azione di Rotonda ha contribuito a ridisegnare spazi e luoghi di contesto riuscendo anche a incidere fortemente sul radicamento della comunità e sulle singole storie di vita delle persone che vi abitano.

Beneficiaria dell'azione è l'intera comunità: anziani, migranti degli anni Sessanta e Settanta oggi spesso in difficoltà economica o semplicemente soli; minori italiani e stranieri, dai 7 ai 17 anni con bisogni educativi, donne e uomini stranieri e italiani che hanno bisogno di apprendere l'italiano, sostegni economici, casa e cibo, avviamento al lavoro; famiglie con minori 0-6 anni con bisogni sanitari ed economico; l'intera comunità per feste, attività culturali e progetti di attivazione comunitaria.

Il bilancio di Rotonda si compone di attività a carattere istituzionale e commerciale. L'obiettivo della *governance* dell'Associazione è promuovere una sostenibilità interna dove l'area commerciale possa contribuire attivamente a sostenere le attività istituzionali e di risposta ai bisogni. Rotonda nel 2019 ha sostenuto più di 3 mila beneficiari con contributi derivanti da una raccolta fondi istituzionale sostenuta da Fondazioni e persone fisiche. Laddove possibile Rotonda promuove con le fondazioni la logica della partnership e non unicamente del sostegno filantropico. Nel 2019 Rotonda ha raccolto contributi pari a 638.388,64 euro e ha incrementato il proprio patrimonio arrivando ad una attività pari a 2.090.501,54 euro grazie all'acquisto di un ex capannone industriale, oggi oggetto di una importante ristrutturazione, che diverrà sede di alcune attività e luogo dove implementare il lavoro di comunità.

L'azione di Rotonda ha cambiato le persone e il contesto, i luoghi di vita personale e comunitaria. Rotonda ha cambiato la vita dei propri dipendenti: molti di loro sono di Baranzate e provengono da storie di fragilità socio economica e oggi in virtù di un contratto a tempo indeterminato hanno ripreso a progettare un futuro di autonomia. Il report «Atlante Statistico del Lavoro» di città Metropolitana individua in Baranzate un luogo in cui nel 2019 c'è stato un incremento del 18,4% di persone avviate al lavoro. Rotonda ha coinvolto le aziende del territorio perché dessero la possibilità ai concittadini di vivere un'esperienza di tirocinio lavorativo. Nel 2019 sono stati sostenuti costi di tirocinio pari a 35.000,00 euro. Oggi 25 persone su 30 avviate hanno un contratto in azienda. Si è poi inaugurato un lavoro capillare di educazione finanziaria con le famiglie inserite nei 22 appartamenti di *housing* riuscendo a ricontrattare i debiti pregressi con l'OCC per 12 famiglie.

TAB. 12. I numeri di Rotonda Associazione di Promozione Sociale

Le persone attive nell'ente	72 volontari 25 dipendenti 3.294 beneficiari di cui: – 1.494 area intercultura – 268 Housing e Fragilità – 692 porta della Salute – 645 Area condividi (cibo-vestiti) – 575 area Educare Oltre-Minori educazione
L'attività innovativa realizzata	18 spazi restituiti alla Città di Baranzate 1 Fondazione in Partecipazione costituita 56 progetti implementati gratuitamente per la comunità
Le persone coinvolte nell'attività innovativa	72 volontari 25 dipendenti 3.294 beneficiari
Altri soggetti coinvolti nell'attività innovativa	7 enti pubblici, convenzioni per lo sviluppo dei diversi progetti 12 enti profit coinvolti soprattutto nell'inserimento lavorativo e nella donazione di beni <i>no food o food</i> 25 enti non profit coinvolti per lo sviluppo dei diversi progetti
Principali risultati sociali dell'attività innovativa	30 persone che hanno trovato lavoro dopo il percorso formativo 89 famiglie a cui è stato dato supporto per trovare una soluzione abitativa 380 minori 0-6 coinvolti nei progetti di intervento sulla povertà educativa
Principali risultati economici dell'attività innovativa	€ 56.000,00 ricavi da prodotti venduti € 638.000,00 ricavi da donazione € 2.090.501,00 patrimonio attivo dell'Associazione

APPENDICE

TRAGUARDI PER L'INNOVAZIONE

di Tiziano Vecchiato

1. *Introduzione*

In questa sezione conclusiva vengono proposti due documenti che affrontano il tema dell'innovazione sociale da prospettive complementari:

– *Reviving and restructuring the corporate sector post-covid. designing public policy interventions* (Group of Thirty 2020);

– *Proposta di legge in tema di: Welfare generativo e azioni a corrispettivo sociale* (Fondazione Zancan 2015).

2. *Reviving and restructuring*

È un documento che entra nel merito del ridisegno delle politiche pubbliche a seguito della pandemia. È stato predisposto dal gruppo dei 30 e, come dice il titolo, ha affrontato domande che tutti i paesi sono stati costretti ad affrontare. Gli autori formulano proposte economiche e politiche per affrontare la crisi del Covid, a partire dall'insolvenza che improvvisamente ha colpito le imprese, creando enormi stress economici e sociali. Hanno messo a dura prova i sistemi finanziari e, soprattutto, hanno amplificato le disuguaglianze sociali.

Le misure di contenimento, lo dice il termine, sono un argine cioè una difesa immediata per affrontare l'emergenza. Sono una condizione necessaria ma non sufficiente per mettere in campo soluzioni capaci di gestire il presente e preparare il futuro, integrando la prevenzione vaccinale con la ripresa economica. Ma entrambe queste condizioni non sono sufficienti in sistemi sociali obsoleti e incapaci di innovare.

Per questo proponiamo una sintesi del documento (pp. 1-6) perché, come detto in precedenza, il Premio è stato pensato proprio per incentivare nuove capacità di interpretare le sfide della sostenibilità economica e sociale. Come abbiamo visto prima, le esperienze migliori si sono caratterizzate in termini di generatività sociale, con capacità di moltiplicare il valore umano ed economico che ogni persona può mettere a disposizione. In questo modo i processi produttivi ottimizzano il rendimento delle risorse a disposizione, valorizzando il concorso al risultato dei destinatari dei beni e dei servizi, con una creazione di valore meglio distribuita dalla produzione alla fruizione.

Il decalogo proposto dai trenta autori valorizza le piccole e medie dimensioni, il radicamento territoriale, i sistemi di fiducia basati sulla solidarietà, il riequilibrio tra forti e deboli, l'ecologizzazione delle produzioni, la gestione condivisa delle decisioni, gli spazi di ideazione dei giovani, chiamando tutti a misurarsi

con i risultati economici e sociali. È l'insegnamento fondamentale che la pandemia affida a tutti, in particolare alle nuove generazioni.

3. *Pratiche generative*

Vincere la povertà con un welfare generativo è il titolo del rapporto annuale della Fondazione Zancan 2012. Propone un cambio di passo nei modi di intendere e realizzare le pratiche di lotta alla povertà per passare da un welfare assistenziale a pratiche di welfare che investendo conseguono risultati economici e sociali. Tre anni dopo, questa ricerca ha messo a disposizione una proposta giuridica implementabile su scala nazionale, regionale e municipale, contenuta nel rapporto intitolato *Cittadinanza generativa* (Fondazione Zancan 2015).

I criteri e le soluzioni espresse nella proposta di legge hanno mostrato sul campo la possibilità di facilitare l'incontro tra diritti e doveri, tra bisogni e capacità. È avvenuto su scala regionale e su scala locale, utilizzando le soluzioni proposte per affrontare problemi di rilevante interesse sociale. Partono dall'idea che non è sufficiente raccogliere e redistribuire se, nello stesso tempo, non si investe nel moltiplicare il valore a disposizione con azioni finalizzate a rendere, rigenerare, responsabilizzare.

Le misure di efficacia ottenute e verificate sul campo parlano di indici di costo efficacia convincenti, che nascono da soluzioni basate su una logistica delle capacità e delle responsabilità. Può essere incentivata con regole capaci di far convergere gli sforzi e i risultati. Per questo la proposta di legge ha come titolo *Welfare generativo e azioni a corrispettivo sociale*, perché entra nel merito delle politiche pubbliche interessate a promuovere valore economico e sociale moltiplicativo. Può essere misurato nella filiera che lega i fattori conferiti in input con i valori misurati in output e in outcome. Sono così emerse interessanti potenzialità di reinvestimento delle risorse generate, soprattutto nella sfera dei servizi sociali di interesse generale.

4. *Comporre visioni in grado di sviluppare soluzioni sociali*

Insieme i due documenti esemplificano come possono prendere forma proposte e pensieri in dialogo, in doppia lettura su scala nazionale e internazionale. La dimensione nazionale è, per sua natura, ampia e regionalmente diversificata. Lo sguardo internazionale aggiunge allo sguardo strategico la giusta distanza, per meglio bilanciare problemi e soluzioni, evitando le trappole del pensiero settoriale. È un rischio che da anni confina il dibattito sull'innovazione sociale dentro spazi decisionali angusti e di corto respiro. I soggetti del terzo settore normalmente non sono di grandi dimensioni e questa condizione facilita la gestione prototipale dei processi innovativi, valorizzando il radicamento nei territori.

Nei criteri utilizzati dal documento *Reviving and Restructuring* lo spettro di analisi è molto ampio, distribuito dal micro al macro, dove quindi anche le potenzialità delle PMI possono trovare adeguata collocazione. Lo abbiamo visto nelle condizioni emergenziali della pandemia e lo possiamo vedere in condizioni inedite, che normalmente caratterizzano le scelte innovative.

Con un linguaggio diverso, il documento sulle pratiche generative affronta problemi analoghi, ma posizionando i problemi dell'innovazione a due livelli: la fase di collaudo, necessaria per ottimizzare le soluzioni, e la fase di implementazione che, in questo caso, riguarda scelte istituzionali necessarie per universalizzare le soluzioni proposte.

Come detto in precedenza, grazie alla diversità dei linguaggi e degli oggetti considerati, i due testi rendono più evidente l'utilità di comporre visioni in grado di sviluppare soluzioni sociali affidabili. Il punto di incontro è un carattere peculiare dell'innovazione sociale. Ha a che fare con nuovi modi di essere società e di essere imprese economicamente sostenibili. Dipendono dal concorso al risultato di ogni persona, ottimizzando i conferimenti professionali in *input* e soprattutto valorizzando i conferimenti delle capacità personali in *output* e in *outcome*, per ottimizzare i benefici diretti per le persone e quelli più estesi alle comunità sociali.

REVIVING AND RESTRUCTURING THE CORPORATE SECTOR POST-COVID. DESIGNING PUBLIC POLICY INTERVENTIONS

*di Group of Thirty*¹

1. *The situation*²

The coronavirus pandemic, by dramatically changing consumption patterns and business operations, is triggering a major corporate solvency crisis in many countries. Apart from policies directly supporting employment, initial policy responses to support businesses focused heavily on liquidity issues. Some liquidity support is still needed, but the crucial issue now is solvency.

Policymakers need to act urgently, as the solvency crisis is already eroding the underlying strength of the business sector in many countries. The problem is worse than it appears on the surface, as massive liquidity support, and the confusion caused by the unprecedented nature of this crisis, are masking the full extent of the problem, with a «cliff edge» of insolvencies coming in many sectors and jurisdictions as support programs lose funding and existing net worth is eaten up by losses. However, the difficulty of predicting the duration and recovery path after the pandemic, and of differentiating between structural versus temporary changes in demand, makes it hard to determine the long-term viability of enterprises during the pandemic.

This complicates the targeting and design of measures to support the corporate sector. This solvency crisis differs sharply from the global financial crisis, which centered on the financial system and on liquidity problems. Some of the answers from that previous crisis are valid now, but new approaches are also needed.

2. *The response*

The first wave of liquidity-focused policy measures has prevented much more severe consequences for the corporate sector, jobs, and for the economy more broadly. As the crisis progresses, jurisdictions now need to develop policy responses that accommodate structural changes in the economy triggered by the

¹ Il Group of Thirty, fondato nel 1978, è un organismo indipendente composto da leader economici e finanziari dei settori pubblico e privato e del mondo accademico. Il gruppo affronta le questioni economiche e finanziarie a livello globale e le possibili ripercussioni internazionali.

² Ringraziamo The Group of Thirty che ha autorizzato la pubblicazione dell'Executive summary (pp. 1-6). Il rapporto intero è scaricabile da <https://group30.org/publications/detail/4820>.

pandemic, and address the following problems that make the initial response unsustainable:

- Inadequate targeting of support, which fails to sufficiently tailor the policy response to the situations of different firms.
- An excessive focus on credit provision, which risks overburdening firms with debt, promoting inefficient use of resources, and engendering future problems.
- Excessive direct government decision-making and suboptimal use of private sector expertise that could be used to better direct support.
- A level of public spending that would be unsustainable over the potential duration of the ongoing economic crisis.

In this report we recommend for policymakers:

- a set of *universal core* principles to guide the design of the policy response.
- A set of *potential tools* with which to respond.
- A *decision framework* to determine appropriate policy responses for a specific jurisdiction.

Our objective is to encourage the development of policy actions that support long-term economic resilience and growth, and broad-based improvements in living standards, while minimizing the costs to the public.

Desirable, and feasible, responses will vary across nations and regions due to differences in available government resources, institutional capabilities, and social and political priorities and constraints.

Available resources: all countries have to assess programs based on whether they are a good use of resources, particularly in helping engender robust economic growth and recognizing that any government costs today will eventually have to be paid for. To the degree that a country faces constraints on borrowing or higher borrowing costs, as is especially true of many emerging markets and developing countries, they will have to make tougher trade-offs in the targeting and scale of possible interventions, and place more emphasis on harnessing foreign investment flows. Without assistance from advanced economies, and sovereign debt relief, some developing countries would struggle to create the fiscal resource envelope to allow them to respond to the crisis. In countries where a larger share of the financial and corporate sector is state-owned, there will be less scope for private risk holders to absorb some costs.

Institutional capabilities: in countries where there is a strong privately owned banking sector or well-developed capital markets, there will be greater opportunity to use the private sector to target and deliver support than in others. Some countries, including some emerging markets and developing countries, have significant public sector investment capability to draw upon through sovereign wealth funds and development banks. Countries with independent, government-sponsored long-term pools of capital that have a record of successful partnership with the private sources of capital have certain advantages when responding to this type of crisis. The strength and efficiency of bankruptcy sy-

stems will determine the extent to which they can be relied upon in the crisis versus demanding other intervention.

Social and political priorities and constraints: countries vary in what they value and what they can do politically or bureaucratically. Some countries are more open to full or partial state ownership of firms. Similarly, cultural attitudes toward debt forgiveness and second chances for bankrupt individuals and firms may place design constraints on adjustments to restructuring and bankruptcy measures. The appetite for using the private sector to distribute taxpayers' money for credit and investment also varies across the world. Views differ as well on industrial planning or the desirability of incorporating national objectives, such as the greening of the economy or digitalization, into policy responses. Market failures will manifest differently for firms of different sizes, and any support deemed appropriate may need to be tailored to the company size. Policy interventions will therefore also differ significantly between large corporates and the small and medium-sized enterprises (SMEs) that provide a substantial share of employment and whose failure may have significant economic and social costs.

3. Core principles

We recommend a set of core principles that are critical for success. These fall within three broad areas of focus for policymakers.

– *Focus on the long-term health of the corporate sector.* The duration of the pandemic forces us to focus on structural issues and solvency, rather than buying time through a focus on liquidity. This also means we need to shift from broad-based to targeted measures, allowing reallocation of resources to occur.

– *Focus on the most productive use of resources.* It is critical at this stage that public policy is geared towards a strong economic recovery. This is one reason for taking advantage of private sector capacities where they exist, in order to leverage scarce public resources and to make use of private sector expertise to evaluate the viability of businesses. This also means that the choice of strategies aimed at achieving other societal objectives, such as greening of the economy or digitalization, should be based on their synergies with the efforts to accelerate the recovery. Finally, the design of any scheme to support the corporate sector should contain the risks of adverse selection, with weaker players seeking to take great advantage of such support.

– *Focus on preventing collateral damage.* The main example of this is avoiding unintended consequences for financial stability, including preserving the ability of the financial system to sustain lending and otherwise support the recovery.

We believe policymakers should rely on a set of ten core principles to help put into practice these areas of policy focus.

1. *Act urgently to tackle the growing corporate solvency crisis.* This crisis threatens prolonged economic stagnation, and harm for households and workers,

if it precipitates a «cliff edge» wave of insolvencies or the creation of masses of zombie firms. Many measures to support the recovery will take time to deliver and should be initiated early. Some nations have already made significant progress in this area.

2. *Carefully target public support to optimize the use of resources and help economies emerge fitter and stronger.* Policymakers need to consider how to allocate scarce resources, and how to facilitate appropriate loss absorption by existing stakeholders. Indiscriminate support carries the danger of imposing a significant burden on taxpayers. Not all struggling firms should receive public support. Resources should not be wasted on companies that are ultimately doomed to failure or which do not need public support. Moreover, firms that would otherwise be successful should not receive unjustified windfalls.

3. *Adapt to the new business realities, rather than trying to preserve the status quo.* The business sector that emerges from this crisis should not look exactly like it did before due to permanent effects of the crisis and the pandemic's acceleration of existing trends such as digitalization. Governments should encourage necessary or desirable business transformations and adjustments in employment. This may require a certain amount of «creative destruction» as some firms shrink or close and new ones open, and as some workers need to move between companies and sectors, with appropriate retraining and transitional assistance. However, even governments that support such adaptation in principle may need to take measures to manage the timing of creative destruction to account for the knock-on effects of excessively rapid shifts, such as for insolvency regimes that could become overwhelmed.

4. *Market forces should generally be allowed to operate, but governments should intervene to address market failures that create substantial social costs.* Some existing market failures are particularly troublesome in the current crisis, such as the longstanding difficulty in funding SMEs effectively. Other market failures are artifacts of this specific crisis, such as the high degree of uncertainty that can deter private investment.

5. *Private sector expertise should be tapped to optimize resource allocation, where possible.* Properly functioning markets can help allocate resources (and costs) using existing expertise and funding channels. Governments are usually less able to pick winners and losers and to structure funding injections that properly align incentives. Harnessing private sector expertise is also likely to reduce adverse selection problems. When combining private and public sector expertise and resources, often the optimal solution will be to provide government incentives to encourage or channel private sector investment. Some states additionally have substantial investment expertise and financial resources in long-term capital pools, including sovereign wealth funds and development banks, that can complement private sector expertise.

6. *Carefully balance the combination of broader national objectives with business support measures.* Many countries are interested in using their policy re-

sponses to solvency and liquidity crises to accelerate strategic changes, such as the greening of the economy or digitalization. This is a legitimate choice, but requires a careful balancing of the desire to direct the change process against the need to avoid imposing excessive constraints on struggling businesses or too narrow an allocation of support into too few business sectors or specific firms. In many cases other policy levers may be better suited to advancing national objectives.

7. *Minimize risk and maximize upside potential for taxpayers, while ensuring stakeholders' share in losses and do not receive unjustified windfalls.* Where possible, government support measures should limit risk for taxpayers, such as through staged deployment of funding, and come with some direct upside, such as through a share of future profits.

8. *Be mindful of moral hazard issues without undermining the core objectives.* Where companies entered the crisis with excessive debt leverage, there is the danger of «bailing out» owners and managers who took too much risk, which could also create moral hazard problems, through the expectation of future rescues. At the same time, governments should avoid an excessive focus on assigning blame or withholding support; such an approach could cripple essential business support measures necessary for the sake of society as a whole.

9. *Get the timing right in the staging and longevity of interventions.* The duration of the pandemic, the shape of the economic recovery, the long-term consequences for demand, and the structural impacts on businesses are still unknown. Policymakers should move quickly, but design their programs to reflect this uncertainty, as well as mitigate political and bureaucratic tendencies to make temporary programs effectively permanent. Policy interventions should be designed to phase out when they are no longer needed. Policymakers may also wish to keep some «dry powder» available for later interventions, although this must be balanced against the benefits of the strongest possible early intervention to head off later problems.

10. *Anticipate potential spillovers to the financial sector to preserve its strength and enable it to help drive the recovery.* While this is primarily a crisis of non-financial firms, government may need to intervene to protect or bolster the ability of the financial sector to support the economic recovery. Further, policy choices should avoid actions that would significantly weaken the financial sector, such as forcing banks to make bad loans as a way of supporting the economy.

There are other important considerations for policymakers that are outside the scope of this report, which focuses specifically on the corporate solvency crisis.

These include:

- Wider economic policy responses to the recession, such as fiscal and monetary policy stimuli.
- Policies designed to support broader national objectives such as digitalization, environmental sustainability, or the promotion of new or strategic in-

dustries. We note that some of these measures could be incorporated into the targeting or design of responses to the corporate solvency crisis, but do not discuss these in detail.

– Responding to the implications for individuals of business failures. By accepting that some firms should be allowed to fail, governments will need to ensure their social safety nets are robust, and provide support for retraining and entrepreneurship.

4. *Making hard choices*

These principles provide a guide for the hard and often unpopular choices that most governments will have to make. These choices include:

Reducing broad support of businesses and moving to more targeted measures focused on those firms that need support but are expected to be viable in the post-Covid 19 economy. Our interviews with government officials, central bankers, private sector executives, and academics demonstrated a broad consensus in favor of targeting business support measures to firms viable in the long run that face temporary financial problems. A key task will be to communicate these aims clearly, and manage the inevitable pushback against winding down broad, untargeted support programs and allowing some businesses to fail. It is equally necessary to provide proactive support to displaced workers, to help them transition into growing industries and firms.

Limiting government support of businesses to those circumstances where there is a market failure. Again, there was broad support in our interviews for saving government resources for those situations where private sector mechanisms were not adequate to solve problems effectively.

Partnering with the private sector to finance necessary balance sheet restructurings. Virtually every serious analyst recognizes that governments face severe practical and political constraints in targeting loans and investments to firms that will be viable in the long term but need support now. Banks and private sector investors usually have substantially more expertise in evaluating viability, and they certainly face less political pressure as they make those decisions.

Investing in equity and quasi-equity of businesses. Now is a time for many businesses to increase the amount of their equity funding and to limit their debt, to give themselves a greater margin for error and to decrease repayment burdens. Governments can get the most «bang for their buck» by encouraging that balance sheet restructuring through incentives for new equity and quasi-equity in these targeted firms or by making such investments themselves. Properly structured, these government initiatives can generate substantial investment earnings to partially or fully offset the cost of the incentives or the losses governments incur from firms that collapse.

Changing bankruptcy laws or introducing new restructuring schemes for firms that would otherwise go bankrupt. There has been a strong consensus for years that most countries have bankruptcy laws that are ill-suited to a situation like the current one, where there are many businesses that are fundamentally sound but have unsound balance sheets. This crisis increases the need to tackle reforms of insolvency laws or to pilot new schemes that would facilitate contractual debt restructurings without the use of bankruptcy procedures.

In the remainder of this paper, we present a series of policy tools to help governments follow through on our ten principles, as well as a decision framework to help optimize the use of these tools. We urge policymakers to stay true to these principles, despite the political pressures they will inevitably face in the short run.

5. *Potential tools*

We propose a toolbox of policy measures from which policymakers can choose to tackle the solvency crisis in their jurisdiction. Some are long-standing tools, some are substantial adaptations of existing tools, and some are novel.

Our primary focus is on the following tools to support the corporate sector in the current crisis:

- *Targeted credit programs.* Government programs or guidance to encourage lending to viable, solvent firms while discouraging indiscriminate lending.

- *Infusions of equity or equity-like investments.* Policies to make, or encourage the infusion of, equity or equity-like investments in viable firms.

- *Balance sheet restructuring of otherwise viable businesses.* Enable restructuring of balance sheets to be achieved rapidly and inexpensively for qualifying businesses, including through modified bankruptcy processes and workout procedures.

A further tool is briefly explored, with potential to support the corporate sector primarily against future pandemic risk:

- *Government-backed (re)insurance* against future pandemic-related business interruption.

In addition, we address further measures that could support the health of the financial sector:

- *Measures to deal with bad debt efficiently and effectively.* Buying or guaranteeing bad assets, establishing «bad bank» structures, or encouraging the use of specially designed Asset Management Companies to take on nonperforming assets.

6. Decision framework

There is no «one-size-fits-all» answer to this complex crisis, given the many differences across countries and regions. We therefore propose a framework for decisions, rather than a single set of answers. We recommend that policymakers address the following set of questions to determine whether and how to deploy these tools.

BOX 1. Targeting, governance, design and implementation

TARGETING

Which companies to assist, and why?

1. *What are your priorities?* This includes being clear about attitudes toward firm failure, protecting jobs and assets in SMEs versus large corporates, the importance of broader strategic objectives such as preservation of critical industries or encouraging the greening of the economy, and the balance of cost burden sharing across different stakeholders.

2. *What resources do you have available?* Clarity over available resources (both domestic and through foreign investment) will drive the targeting and scope of support measures.

3. *Where are there market failures with substantial social costs?* Identify for different types of firm whether there are sufficiently significant market failures to require interventions, and the barriers to the private sector in resolving them. In addition, identify where the costs of financial distress and the social costs of business failure are substantial.

4. *Which firms should be assisted through public policies to address these market failures?* Define your policy objectives for the different categories of firm defined by their size, financial constraints, nature of any market failures, and costs of business failure. This will depend on social and political priorities.

GOVERNANCE

Who decides which companies to assist?

5. *How should the viability and needs of individual firms be determined, and by whom?* Establish whether the private sector can determine the viability and needs of the firms in question, or whether and what government action is required. This will depend on local institutional capabilities. Where government does intervene, it should do so in a transparent way, with clear accountability, to provide clarity to the market and wider public.

DESIGN AND IMPLEMENTATION

How to assist them?

6. *What public support could be provided?* Identify the desired intervention or interventions to support firms in different situations.

7. *How should the chosen interventions be structured?* Design the delivery of the intervention, making best use of private expertise. The design of the intervention will depend on available government resources, institutional capabilities, and social and political priorities.

8. *When should the interventions be made, and for how long?* Determine when interventions should be introduced to have the greatest effect at lowest cost, and consider for how long they should last.

9. *Are actions needed to prevent spillovers to the financial sector?* Identify whether there is risk to the health of the financial sector that justifies government action to ensure it remains resilient and capable of supporting the recovery.

7. *Time to act*

Policymakers need to act urgently if they are not already doing so. The solvency crisis is already eroding the underlying strength of the business sector in many countries. Action is required to design and implement the policies and structures required before companies have failed.

Although the situation varies by country, officials cannot afford to be complacent in any jurisdiction.

WELFARE GENERATIVO E AZIONI A CORRISPETTIVO SOCIALE

di Fondazione Zancan¹

Art. 1 (Finalità)

1. La presente legge disciplina le azioni a corrispettivo sociale di welfare generativo al fine di:

- a) perseguire il bene comune mediante l'incremento della coesione e della solidarietà sociale;
- b) favorire il pieno sviluppo della persona e l'espressione delle sue capacità valorizzando l'apporto che può offrire al perseguimento del bene comune;
- c) realizzare il principio di solidarietà inteso come apporto responsabile di tutti alla costruzione del bene comune;
- d) promuovere lo sviluppo di soluzioni che valorizzano e incrementano le risorse disponibili per un nuovo sistema di welfare.

Art. 2 (Definizioni)

1. Per welfare generativo, ai fini della presente legge, si intende l'insieme delle modalità di rigenerazione e rendimento delle risorse a disposizione del sistema di welfare, mediante la responsabilizzazione dei soggetti destinatari di interventi di sostegno, come specificati nel successivo art. 4, che realizzano azioni a corrispettivo sociale a vantaggio della collettività.

2. Per azioni a corrispettivo sociale (ACS) si intendono quelle attività che comportano il coinvolgimento attivo e responsabilizzante del soggetto destinatario di interventi di sostegno, definito Attore di ACS, finalizzato a rafforzare i legami sociali; a favorire le persone deboli e svantaggiate nella partecipazione alla vita sociale; a promuovere a vantaggio di tutti il patrimonio culturale e ambientale delle comunità; in generale, ad accrescere il capitale sociale locale e nazionale.

¹ Il testo della proposta della Fondazione Zancan è stato redatto da un gruppo di lavoro composto da Maria Bezze, Giacomo Delledonne, Devis Geron, Elena Innocenti, Fabio Pacini, Emanuele Rossi, Tiziano Vecchiato.

Art. 3
(Principi ispiratori)

1. Le ACS di welfare generativo, come disciplinate ai sensi della presente legge, mirano a dare concreta attuazione ai seguenti principi costituzionali:

a) principio di solidarietà sociale di cui all'art. 2 della Costituzione, come specificato dalla previsione contenuta nell'art. 4, secondo comma, della Costituzione;

b) garanzia dei diritti inviolabili della persona, sancita dall'art. 2 della Costituzione, realizzata anche attraverso il contributo da questa offerto al perseguimento del bene comune;

c) principio di sussidiarietà di cui all'art. 118, comma 4, della Costituzione.

2. Le ACS di welfare generativo contribuiscono alla realizzazione degli obiettivi costituzionali connessi alla tutela della salute e all'assistenza sociale; alla tutela e valorizzazione dell'ambiente e dell'ecosistema; alla valorizzazione della cultura; all'educazione e istruzione; all'inclusione sociale, alle pari opportunità e al superamento di ogni forma di discriminazione; al sistema della protezione civile.

Art. 4
(Livelli essenziali)

1. In quanto finalizzate a qualificare gli interventi volti a favorire il pieno sviluppo della persona e l'espressione delle sue capacità nell'esercizio dei diritti fondamentali, le azioni disciplinate dalla presente legge costituiscono attuazione della previsione di cui all'art. 117, comma 2 lett. m), relativamente a:

a) interventi di natura assistenziale finalizzati a rimuovere e superare condizioni di bisogno e difficoltà della persona;

b) ammortizzatori sociali ordinari e in deroga; indennità di mobilità e disoccupazione; ogni altra prestazione connessa alla cessazione del rapporto di lavoro o alla sospensione o riduzione dell'attività lavorativa di cui alla normativa vigente;

c) interventi di politica attiva del lavoro, realizzati a livello nazionale o regionale;

d) interventi di protezione umanitaria previsti dalla legislazione vigente.

2. La realizzazione delle azioni di cui alla presente legge deve salvaguardare le competenze regionali in materia di normazione, programmazione e gestione delle politiche sociali e sociosanitarie e delle politiche attive del lavoro.

Art. 5
(Soggetti del welfare generativo)

1. Alla realizzazione delle azioni di cui alla presente legge contribuiscono, attraverso una sistematica collaborazione:

a) lo Stato, le Regioni e i Comuni secondo le rispettive competenze e funzioni, come specificato nel comma 3;

- b) gli enti del Terzo settore e gli enti religiosi, come definiti e regolati dalla normativa vigente;
 - c) i cittadini associati, che si attivano per la cura dei beni comuni e per lo svolgimento di attività di utilità sociale;
 - d) ogni altro ente pubblico o privato che promuova ACS.
2. I soggetti beneficiari degli interventi di cui all'art. 4 comma 1 partecipano alla realizzazione degli obiettivi della presente legge mediante lo svolgimento di ACS, dando vita a sistemi di responsabilità condivise in attuazione del principio di sussidiarietà.
3. Gli enti di cui al comma 1 lett. *a*) svolgono funzioni di promozione, regolazione, monitoraggio e valutazione delle ACS. In particolare, a livello statale vengono definiti i criteri generali per la realizzazione di strategie di WG e gli elementi qualificanti le ACS; le regioni e le province autonome di Trento e Bolzano definiscono, nell'ambito delle proprie competenze, le modalità di sviluppo strategico e contribuiscono al monitoraggio delle ACS; gli enti locali organizzano sul proprio territorio il registro delle ACS secondo quanto previsto nell'art. 6, comma 2, e realizzano la rendicontazione di cui all'art. 10.
4. Gli enti di cui al comma 1 lett. *b*) *c*), *d*), definiti Enti attuatori, partecipano alla realizzazione degli obiettivi della presente legge progettando e coordinando le ACS secondo quanto previsto dall'art. 6.

Art. 6

(Procedure per la realizzazione di ACS)

1. Gli Attori di ACS aderiscono alle proposte di ACS, ai sensi della presente legge, su base volontaria.
2. Ciascun comune, singolarmente o in forma associata entro gli ambiti territoriali e demografici ottimali definiti a livello regionale, istituisce un registro atto a raccogliere le proposte di ACS provenienti dagli Enti attuatori aventi sede o operanti nel territorio di competenza. Tali proposte devono recare indicazione del contenuto dell'ACS che si intende realizzare; della relativa durata, in ogni caso non superiore al limite definito con le modalità di cui al comma 4; la persona responsabile della relativa gestione e coordinamento; la stima delle risorse che si intendono generare, ovvero il valore sociale dell'ACS.
3. Gli enti responsabili dell'erogazione della prestazione di cui all'art. 4 comma 1, direttamente o mediante soggetti terzi, sottopongono ai destinatari di dette prestazioni le ACS contenute nei registri di cui al comma 2. Ciascun Attore di ACS, una volta individuata la ACS che intende realizzare, sottoscrive il relativo accordo di attuazione con l'ente erogatore della prestazione e l'Ente attuatore.
4. Le ACS hanno carattere temporaneo e realizzano attività che non potrebbero essere oggetto, all'interno dell'ente, di attività lavorativa retribuita. Con decreto ministeriale, da emanarsi entro 60 giorni dall'entrata in vigore della presente legge, vengono definite la durata massima delle ACS, in ragione dei beneficiari e degli ambiti di attuazione, nonché le altre misure necessarie a garantire omogeneità e proporzionalità in sede applicativa e ad evitare utilizzazioni improprie.

5. Lo svolgimento di ACS è coperto dall'assicurazione contro gli infortuni e le malattie connessi allo svolgimento delle attività nonché per la responsabilità civile verso terzi.

6. I Comuni, singoli o associati, disciplinano mediante regolamento i criteri e le modalità di organizzazione del registro e di iscrizione delle proposte di ACS.

Art. 7

(Misurazione del valore rigenerato e del rendimento delle risorse)

1. In applicazione delle finalità e dei principi della presente legge, gli enti promotori provvedono alla misurazione del valore sociale prodotto dalle ACS tenendo conto:

a) del valore economico generato mediante ACS, rapportato al costo della prestazione erogata;

b) dell'esito individuale e dell'impatto sociale di tali azioni, con particolare riguardo rispettivamente all'attore di ACS e a coloro che ne beneficiano.

2. La misurazione utilizza metriche coerenti con i contenuti dell'ACS al fine di identificare in modo appropriato i benefici sociali conseguiti. I risultati della misurazione di cui al comma 1 sono pubblicati in apposita sezione del registro nel quale è iscritta l'ACS di riferimento, e sono valorizzati dall'ente attuatore nell'ambito della propria attività di rendicontazione economica e sociale.

Art. 8

(Reinvestimento delle risorse generate)

1. Gli Enti attuatori, sulla base del valore economico generato di cui all'art. 7, comma 1, lett. a), possono determinare il conferimento di risorse da reinvestire per incrementare l'impatto sociale delle ACS e promuovere inclusione sociale nel territorio di riferimento, dandone evidenza con strumenti di rendicontazione sociale.

2. Nell'ambito del regolamento previsto all'art. 6, comma 6 della presente legge, i Comuni tengono conto della determinazione di cui al comma 1 al fine di ammettere l'iscrizione nell'apposito registro di nuove proposte di ACS presentate dagli stessi Enti.

Art. 9

(Monitoraggio e valutazione delle ACS)

1. Il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, insieme alle regioni, e avvalendosi della collaborazione delle altre amministrazioni statali coinvolte, assicura il monitoraggio complessivo dell'attuazione delle ACS al fine di valutare il valore sociale prodotto e di definire indirizzi per il miglioramento del sistema, nella prospettiva di un consolidamento del welfare generativo.

2. Entro il 31 marzo di ciascun anno, i Comuni singoli o associati di cui all'art. 6, comma 2 della presente legge, trasmettono al Ministero del lavoro e delle politiche

sociali i dati relativi alle ACS realizzate. Sulla base di tali dati, il Ministero predispone un rapporto annuale di monitoraggio, nel quale sono evidenziate la diffusione di pratiche ACS e il relativo valore sociale prodotto. A detto rapporto è assicurata ampia diffusione in modo da facilitare una valutazione partecipata delle ACS attuate.

Art. 10

(Rendicontazione a livello locale)

1. In ogni Comune o insieme di Comuni presso cui è istituito un registro delle ACS viene realizzata una rendicontazione pubblica del valore sociale prodotto nei rispettivi territori mediante ACS, evidenziando gli indici di rendimento e rigenerazione determinati con riferimento ai valori di cui all'art. 7 comma 1, secondo modalità definite a livello locale.

Art. 11

(Estensione delle ACS in ambito penale e penitenziario)

1. I soggetti destinatari di misure e interventi di esecuzione penale esterna, messa alla prova e affidamento ai servizi sociali previsti dalla disciplina penale vigente possono essere ammessi allo svolgimento delle ACS ai sensi della presente legge, secondo modalità definite dall'amministrazione penitenziaria.

Art. 12

(Norma finanziaria)

1. Per promuovere e incentivare l'avvio delle attività di cui alla presente legge, con decreto ministeriale vengono individuate le risorse a valere sulle quali vengono finanziati i predetti oneri assicurativi, così da non introdurre adempimenti a carico degli Attori di ACS né degli Enti promotori di ACS nei primi 24 mesi di attuazione della legge.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Barbero Vignola, G. e Vecchiato, T. (2017), *Innovazione ed economia sociale*, in «Studi Zancan», 3, pp. 23-29.
- Beveridge, W. (1942), *Report on Social Insurance and Allied Services*, London, HMSO.
- (1954), *L'azione volontaria*, Milano, Edizioni di Comunità, ed. or. 1948.
- Bruni, L. e Zamagni, S. (2016), *L'economia civile*, Bologna, Il Mulino.
- Busacca, M. (2020), *Gli studi di innovazione sociale e i loro limiti*, in «Impresa Sociale», 2, pp. 23-33.
- Canali, C. e Vecchiato, T. (a cura di) (2019), *Growing up in poverty? Evaluation of outcome in the international dialogue*, Padova, Fondazione Zancan.
- Cancellieri, G. e Speroni, L. (2018), *Le esperienze di innovazione sociale in Italia* in M.G. Caroli (a cura di), *Evidenze sull'innovazione sociale e sostenibilità in Italia*, Quarto rapporto Ceriis, Milano, Franco Angeli, pp. 40-69.
- Caroli, M.G. (a cura di) (2015), *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia*, Secondo rapporto sull'innovazione sociale, Milano, Franco Angeli.
- (a cura di) (2018), *Evidenze sull'innovazione sociale e sostenibilità in Italia*, Quarto rapporto Ceriis, Milano, Franco Angeli.
- Ciriec-International – Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (a cura di) (2016), *Sviluppi recenti dell'economia sociale nell'Unione europea*, Bruxelles, Comitato economico e sociale europeo.
- Coman, K. (1911), *Some unsettled problems of irrigation*, in «American Economic Review», 101, pp. 36-48.
- Consorti, P., Gori, L. e Rossi, E. (2018), *Il diritto del terzo settore*, Bologna, Il Mulino.
- Council of the EU (2015), *The promotion of the social economy as a key driver of economic and social development in Europe*, Council conclusions (7 December 2015).
- De Tocqueville, A. (2014), *Democrazia in America*, a cura di N. Matteucci, Torino, UTET, ed. or. 1935.
- Dynamo Academy e Sda Bocconi (a cura di) (2019), *Business for the Common Good – Corporate Giving in Italy*, Terza edizione della ricerca.

- EU (2010), *This is European Social Innovation*, Bruxelles.
- European Commission (2010), *Empowering people, driving change. Social innovation in the European Union*, Bruxelles, Bureau of European Policy Advisers.
- (2013), *Guide to Social Innovation*, DG Regional and Urban Policy and DG Employment, Bruxelles, Social affairs and Inclusion.
 - (2014), *Social Innovation. A Decade of Changes*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
 - (2017a), *Vision and Trends of Social Innovation for Europe*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
 - (2017b), *Social Innovation as a Trigger for Transformations, Directorate-General for Research and Innovation*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Facioni, S. (2019), *Ritmografie. Derrida, la letteratura, la cenere*, Genova, Il Nuovo Melangolo.
- Fleurbaey, M. (2008), *Fairness, responsibility and welfare*, Oxford, OUP.
- Flick, G.M. (2015), *Elogio della dignità*, Città del Vaticano, Libreria Editrice Vaticana.
- Fondazione Emanuela Zancan (2011), *Poveri di diritti. Rapporto 2011 su povertà ed esclusione sociale in Italia*, Bologna, Il Mulino.
- (2012), *Vincere la povertà con un welfare generativo, La lotta alla povertà. Rapporto 2012*, Bologna, Il Mulino.
 - (2015), *Cittadinanza generativa. La lotta alla povertà. Rapporto 2015*, Bologna, Il Mulino.
 - (2018), *Se questo è welfare. La lotta alla povertà. Rapporto 2018*, Bologna, Il Mulino.
 - (2020), *La lotta alla povertà è innovazione sociale. La lotta alla povertà. Rapporto 2020*, Bologna, Il Mulino.
- Ghosal, S. e Bartlett, C. (1998), *The individualized corporation. A fundamentally new approach to management*, New York, Harper Collins.
- Gori, L. (2020), *Terzo settore come protagonista dell'attuazione della Costituzione*, in S. Pellizzari e C. Borzaga (a cura di), *Terzo settore e pubblica amministrazione. La svolta della Corte costituzionale*, Trento, Erispes, pp. 35-39.
- Grant, G. (1985), *English-speaking justice*, Toronto, House of Anansi Press Ltd.
- Group of Thirty (2020), *Reviving and Restructuring the Corporate Sector Post-Covid, Designing Public Policy Interventions*, Washington D.C.
- Hardin, G. (1968), *The tragedy of commons*, in «Science», vol. 162, 2859, pp. 1243-1248.
- Hirsch, F. (1976), *Social Limits to Growth*, Cambridge MA, Harvard University Press.

- Hufe, P., Kanbur, R. e Peichl, A. (2018), *Measuring unfair inequality: Reconciling equality of opportunity and freedom from poverty*, IZA Discussion Paper No. 11601, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3205888>.
- Istat (2020), *Struttura e profili del settore non profit. Anno 2018*, Roma.
- Keynes, J.M. (1939), *Democracy and efficiency*, in «The News Statesman and Nation», vol. XVII, 414, pp. 121-123.
- Margalit, A. (1996), *The decent society*, traduzione di N. Goldblum, Cambridge MA-London, Harvard University Press.
- Maritain, J. (1963), *L'uomo e lo stato*, Milano, Vita e pensiero, ed. or. 1951.
- Nervo, G. (2007), *Ha un futuro il volontariato*, Bologna, Ed. Dehoniane.
- Pelligra, V. (2004), *Il principio di gratuità in prospettiva economica*, in «Voce di Strada», 2, pp. 7-12.
- Polanyi, M. (1962), *Personal knowledge. Towards a post-critical philosophy*, Chicago, The University of Chicago Press, ed. or. 1958.
- Rawls, J. (1971), *A Theory of Justice*, Cambridge MA, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Robertson, B. (2018), *Holacracy. Come superare le gerarchie*, Milano, Guerini.
- Rossi, E. (2020), *Il fondamento del Terzo settore è nella Costituzione. Prime osservazioni sulla sentenza n. 131 del 2020 della Corte costituzionale*, in «Forum di Quaderni Costituzionali», 3, pp. 50-60, www.forumcostituzionale.it.
- Sen, A. (1973), *On economic inequality*, New York, Norton.
- Tortia, E.C., Degavre, F. e Poledrini, S. (2020), *Why are social enterprises good candidates for social innovation? Looking for personal and institutional drivers of innovation*, in «Annals of Public and Cooperative Economics», vol. 91, issue 3, pp. 459-477, <https://doi.org/10.1111/apce.12265>.
- Vecchiato, T. (2013), *Un nuovo lessico, per una nuova cultura di welfare*, in «Etica per le professioni», 1, pp. 7-18.
- (2016), *GIA cioè valutazione di impatto generativo*, in «Studi Zancan», 2, pp. 5-18.
 - (2020a), *Per il terzo settore non è un riconoscimento ma una sfida*, in «Studi Zancan», 1, pp. 7-14.
 - (2020b), *Innovazione sociale in comunità generative*, in Fondazione Zancan, *La lotta alla povertà è innovazione sociale. La lotta alla povertà. Rapporto 2020*, Bologna, Il Mulino, pp. 138-153.

- (a cura di) (2011), *Per carità e per giustizia. Il contributo degli istituti religiosi alla costruzione del welfare italiano*, Padova, Fondazione Zancan.

Walker, D. (2019), *From Generosity to Justice*, New York, The Ford Foundation.

Zamagni, S. (2011a), *Economia Civile e nuovo welfare*, in «Italianieuropei», 3, pp. 26-33.

- (2011b), *Introduzione: Slegare il Terzo Settore*, in Zamagni S. (a cura di), *Libro Bianco del Terzo Settore*, Bologna, Il Mulino, pp. 13-60.
- (2020), *Diseguali*, Sansepolcro (AR), Aboca Edizioni.

GLI AUTORI

GIOVANNI BAZOLI, presidente emerito di Intesa Sanpaolo e presidente Giuria Premio Angelo Ferro.

MARIA BEZZE, ricercatrice della Fondazione «E. Zancan», Padova.

CINZIA CANALI, direttrice della Fondazione «E. Zancan», Padova.

GIUSEPPE DE RITA, presidente del CENSIS.

CESARE DOSI, professore ordinario di Scienza delle finanze, Università di Padova.

DEVIS GERON, ricercatore della Fondazione «E. Zancan», Padova.

ELENA INNOCENTI, ricercatrice della Fondazione «E. Zancan», Padova.

GILBERTO MURARO, presidente della Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo e professore emerito Università di Padova.

TIZIANO VECCHIATO, presidente della Fondazione «E. Zancan», Padova.

STEFANO ZAMAGNI, professore di Economia politica, Università di Bologna, presidente della Pontificia Accademia di Scienze Sociali.

L'innovazione nell'economia sociale

a cura di

Gilberto Muraro e Tiziano Vecchiato

Cosa significa innovazione nell'economia sociale? Il Premio Angelo Ferro da alcuni anni stimola a valorizzare le iniziative che hanno contribuito in modo significativo allo sviluppo dell'economia sociale, proponendo nuovi servizi e nuovi processi. Il risultato delle selezioni annuali della giuria, che visiona centinaia di esperienze portatrici di cambiamenti nei processi e nei risultati, è una composizione di prodotti e servizi di alta gamma umana, valutati con criteri che considerano l'originalità insieme con i benefici economici e sociali. Il patrimonio di esperienze valorizza le soluzioni capaci di intercettare i nuovi bisogni sociali, con risposte originali per tipologia di intervento, soggetti coinvolti e collaborazioni attivate. Insieme evidenziano come l'innovazione sia fatta di equilibri virtuosi tra processi, risultati e impatto sociale. Il volume presenta la storia del premio e approfondisce e valorizza le esperienze e gli enti più capaci di interpretare la sfida evidenziandone le positive ricadute sociali ed economiche.

Gilberto Muraro, professore emerito e già rettore dell'Università di Padova, è presidente di Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo. È stato, fra l'altro, vicepresidente del Consiglio superiore di sanità.

Tiziano Vecchiato è presidente della Fondazione Emanuela Zancan, che ha diretto dal 1990 al 2018. È cofondatore e componente dell'International Association for Outcome-based Evaluation and Research on Family and Children's Services.

€ 00,00



Grafica: Alberto Bernini

ISBN 978-88-15-29282-7



9 788815 292827