

## 11. Lezioni da Harvard e azioni per la sostenibilità dei progetti

di Frank Cinque e Ivan Basilico

### Introduzione

Le associazioni non profit che operano per favorire la coesione sociale rappresentano una grande ricchezza per la comunità. Tali organizzazioni hanno acquisito, nel tempo, l'abilità di avvicinare a sé un esercito di volontari e collaboratori che quotidianamente realizzano una missione di grande valore.

Nel progetto sperimentale *Coesione Sociale*, le modalità operative del mondo non profit nei confronti della Pubblica Amministrazione hanno fatto molti passi avanti, si è assistito a un perfezionamento importante di questi rapporti e a una contestuale valorizzazione del ruolo dei soggetti coinvolti. Resta invece ancora da affrontare il problema che caratterizza da sempre ogni azione a valore sociale: la loro sostenibilità nel tempo. *Cioè, una volta avviato con finanziamenti pubblici, come può un progetto sociale, che realizza benefici per il territorio, perdurare anche oltre il contributo originale?*

Questo capitolo intende rispondere a tale quesito, fornendo inizialmente una definizione del concetto di sostenibilità e le modalità con cui viene adattata alle azioni a rilevanza sociale, per poi presentare, in quest'ottica, i due casi di *Mazzini* e *Quarto Oggiaro*, oggetto di analisi del presente libro; fornire inoltre una testimonianza proveniente dall'Università di Harvard, che ha tentato di favorire azioni di sviluppo socio-economico nei quartieri poveri e disagiati delle grandi metropoli americane. Concluderemo con alcune indicazioni e suggerimenti, frutto dell'osservazione di questi progetti, su come sia possibile realizzare azioni sociali che siano al contempo anche sostenibili.

### La sostenibilità

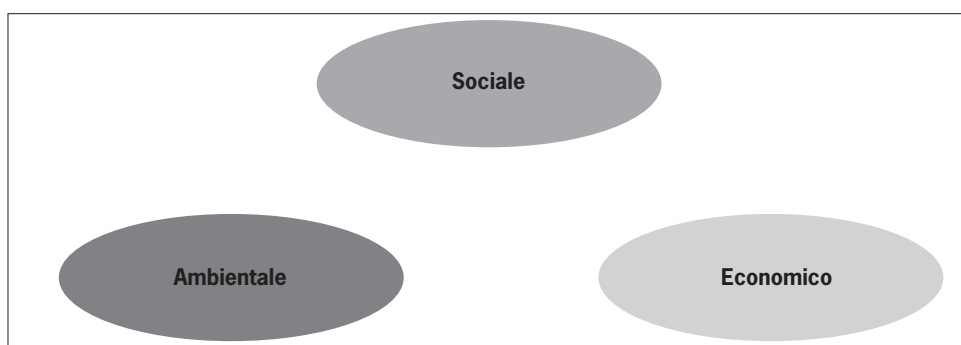
*Il concetto di sostenibilità e le sue dimensioni fondamentali*

Con il termine *sostenibilità* vogliamo indicare le condizioni che rendono possibile la durabilità nel tempo di un'iniziativa. Inizialmente il concetto faceva riferi-

mento al mondo degli organismi viventi e degli ecosistemi, e indicava la particolarità di uno stato o di un processo di mantenersi inalterato indefinitamente a un determinato livello. In seguito, adattato al contesto dell'agire umano, il termine è andato a indicare un «equilibrio tra il soddisfacimento delle esigenze presenti che non comprometta la possibilità delle future generazioni di sopperire alle proprie»<sup>1</sup>.

Negli ultimi vent'anni si è iniziato a parlare di sostenibilità soprattutto in riferimento alle imprese e alle attività di produzione nelle quali l'agire di medio-lungo termine era legato non solo alla capacità di produrre profitto, ma anche al ruolo e alle conseguenze dell'operare in un preciso territorio. Si cominciava a concepire l'azienda sotto il profilo di attore non solo economico, ma come soggetto avente un impatto importante sia nella società che sull'ambiente. Si faceva strada l'idea che il successo nel lungo periodo di un'azienda era strettamente legato al ruolo che questa giocava nella società e alle ricadute ambientali del proprio agire. La sostenibilità intende quindi creare le basi per un processo di sviluppo che ponga al centro della propria crescita le tre dimensioni fondamentali: *economica*, *ambientale* e *sociale* (figura 11.1).

**Figura 11.1 – Le dimensioni fondamentali della sostenibilità dello sviluppo**

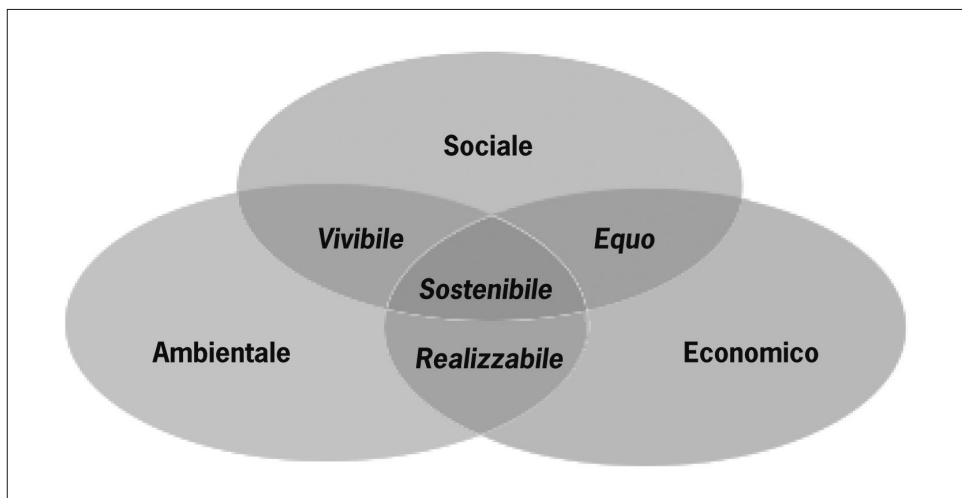


La variabile economica è la *conditio sine qua non* un'azienda può definirsi sostenibile. In quanto tale, questa condizione viene spesso data per scontata nelle considerazioni e nei discorsi inerenti la sostenibilità aziendale. Una visione più

<sup>1</sup> Rapporto della Commissione Indipendente sull'Ambiente e lo Sviluppo (*World Commission on Environment and Development*) del 1987, cosiddetto Rapporto Brundtland, presieduto da Gro Harlem Brundtland, secondo la quale «L'umanità ha la possibilità di rendere sostenibile lo sviluppo, cioè di far sì che esso soddisfi i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la capacità delle generazioni future di rispondere ai loro».

esaustiva considera l'azienda anche sotto i profili sociale e ambientale. Una situazione equa si realizza quando il rapporto tra azienda e persone/istituzioni si indirizza verso il *bene comune*. Un rapporto più armonioso tra l'agire produttivo e l'ambiente contribuisce a creare un contesto di maggior vivibilità. Laddove si avrà l'incontro positivo di questi due elementi l'azienda acquisirà una sorta di «licenza d'agire» (*license to operate*) non tanto sotto il profilo tecnico, quanto piuttosto sotto quello morale. Questo rapporto positivo con i portatori di interessi (società e ambiente) che va al di là della condizione essenziale precedentemente richiamata, è determinante ai fini della sopravvivenza nel lungo periodo dell'azienda e come tale viene chiamato *sostenibile* (figura 11.2).

**Figura 11.2 – Le caratteristiche dello sviluppo sostenibile**



### *La variabile temporale*

Nel mappare strategie e obiettivi sostenibili bisogna considerare una variabile fondamentale, quella temporale. La progettazione dello *start-up* di un nuovo prodotto o servizio parte dall'individuazione di una richiesta o esigenza precisa e in seguito analizza le risorse, sia umane che materiali, necessarie a soddisfare tale richiesta. Tale analisi non è però sufficiente a garantire il successo dell'iniziativa. Questa deve essere in grado di fornire un prodotto o un servizio per un tempo sufficiente affinché ogni bisogno sia soddisfatto; al contempo deve dare stabilità alla missione del soggetto proponente e massima soddisfazione all'utente finale. In questo momento entra in gioco la sostenibilità. In sostanza lo sviluppo sostenibile necessita di un progetto ideato in base a una precisa strategia basata su un *arco temporale di medio-lungo periodo*.

### *Bottom-up versus Top-down*

A questo punto va precisata la distinzione tra azioni che provengono dalle istituzioni e che creano le condizioni per un agire sostenibile (sanzioni, leggi, incentivi, finanziamenti) e le azioni realizzate dal singolo (azienda o altro soggetto) anch'esse caratterizzate da sostenibilità.

La logica così detta *top-down* di interventi istituzionali parte da un obiettivo prefissato dal *top*, al quale seguono una strategia e delle linee guida anch'esse indicate dal vertice, e utili a raggiungere l'obiettivo prestabilito. Tale modello ha un procedimento maggiormente strutturato, ordinato, logico e alleggerito di molte azioni casuali, e denota una strategia maggiormente sistematica e logica. Il processo *top-down* è però per noi oggetto di analisi solo in modo marginale, in quanto la pubblica amministrazione, con le sue politiche di incentivi e finanziamenti e con le sue disposizioni di leggi e sanzioni, è già naturalmente in grado di creare le condizioni per un agire sostenibile.

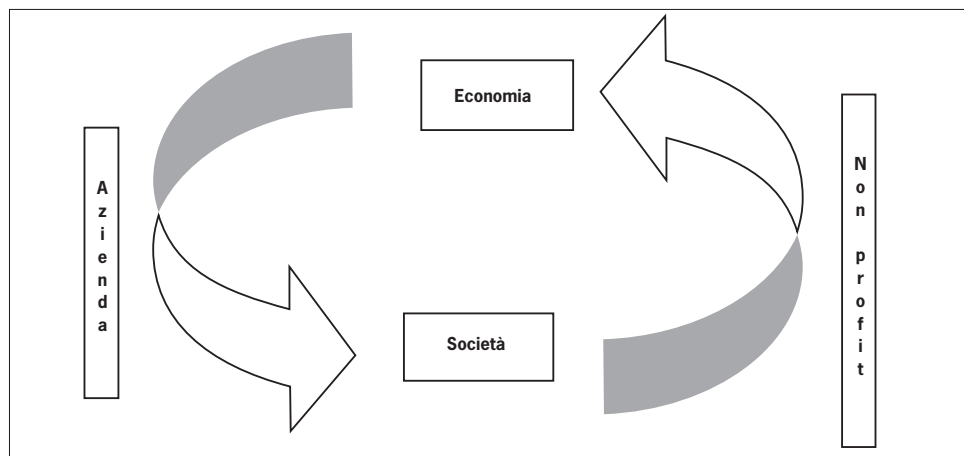
Più centrale per la nostra riflessione è l'approccio *bottom-up*. In questo caso può mancare il concetto di strategia preconstituita, in quanto il percorso che si intraprende per arrivare all'obiettivo finale è organizzato in passaggi successivi, ognuno dei quali rappresenta un traguardo parziale, mentre l'obiettivo finale è ricercato con metodologie basate su tentativi, magari anche con qualche errore. L'importante è che nel modello *top-down* le scelte sono obbligate e l'obiettivo è già determinato, mentre nel *bottom-up* si lascia ampio spazio alla capacità d'agire – e forse anche all'inventiva – dei singoli e può anche capitare che il risultato finale raggiunto sia superiore all'obiettivo prefissato.

## **Il progetto di coesione sociale sostenibile**

### *Dall'azienda alla coesione sociale*

Nelle imprese, quando si parla di sostenibilità dei progetti di coesione sociale, è utile realizzare una distinzione tra processi imprenditoriali e progetti sociali. I primi infatti si fondano su un sistema autoregolato, nel quale l'impresa produce un bene o un servizio assegnandone il relativo prezzo. Questo viene pagato da un soggetto (cliente) che necessita di quel bene o servizio ed è disposto a pagarne il relativo prezzo. Se vengono a mancare uno o più elementi la transazione non si perfeziona e non avviene lo scambio. Esiste dunque un sistema di autoregolazione basato sulla convenienza economica.

Diverso è il discorso quando si tratta di sostenibilità dei progetti sociali. Mentre per l'azienda la *conditio sine qua non* è la creazione dell'autosostenibilità economica, per l'ambito sociale ciò che è fondamentale è il contributo positivo a favore della persona o della collettività. Sono diversi i soggetti in gioco e, ovviamente, le relazioni che si creano tra gli stessi. Risulta dunque centrale il valore sociale della prestazione (figura 11.3).

**Figura 11.3 – Le caratteristiche dello sviluppo sostenibile**

Quanto alle transazioni, nel caso dei progetti sociali, a fronte di un bene o servizio fornito dall'impresa non profit, l'utente-cliente riconosce alla stessa una forma di «pagamento» alternativa: la gratitudine. La transazione economica vera e propria invece intercorre tra l'ente erogante e il soggetto terzo pagante, in tutto o in parte, il valore del bene o del servizio (spesso la pubblica amministrazione). *Quindi, quando si parla di sostenibilità dei progetti di coesione sociale, si parla di sostenibilità economica.* Ciò comporta la necessità di agire per reperire i fondi necessari ed essere in grado di gestire in maniera ottimale tali risorse. Concentriamo ora il nostro discorso sul primo di questi elementi, quello del reperimento delle risorse.

La pubblica amministrazione fornisce risposte ai bisogni sociali in parte direttamente e in parte attraverso il finanziamento alle attività delle Organizzazioni Non Profit. Così facendo permette alle ONP di realizzare la propria *mission* e al contempo di creare un beneficio che va a vantaggio dell'intera comunità. I soli finanziamenti pubblici però non sono sufficienti a garantire nel tempo la continuità delle azioni e dell'operato delle associazioni.

Risulta dunque necessario per le ONP individuare altre fonti che possano fornire nuove risorse e identificare altre modalità di agire affinché il loro operato acquisisca maggior stabilità. Categorizziamo questa modalità d'agire in questo modo:

- *Sostegno esterno.* La diversificazione delle fonti di finanziamento diventa una strategia che le ONP devono utilizzare per ampliare le possibilità di sostegno ai propri progetti. Chiamiamo sostegno esterno questo tipo di interventi in quanto provengono da terzi.
- *Sostegno interno.* Al contempo sono stati realizzati – e tuttora esistono – alcuni servizi e attività all'interno dei progetti di coesione sociale che possono essere considerati una forma importante di sostegno virtuoso; essi rispecchiano in

parte anche le logiche aziendali, in quanto esiste una dipendenza da finanziamenti esterni, ma solo in fase di *start-up*, mentre la realizzazione di un beneficio sociale si auto-realizza. Questa tipologia la chiamiamo sostegno interno.

## Il sostegno esterno

Un primo approccio affinché si crei sostenibilità per i progetti di coesione sociale è la diversificazione delle fonti di finanziamento. Tale strategia, all'interno di un progetto di coesione sociale, porta alla creazione di nuovi rapporti con diversi soggetti finanziatori, aumenta le probabilità di trovarne almeno uno disponibile in qualunque momento e per qualsiasi necessità e riduce i rischi del dipendere da un'unica fonte. In questa sezione elenchiamo tali fonti.

### *Le fonti di finanziamento nell'ambito delle politiche di welfare*

In linea generale possiamo distinguere tra *finanziamenti pubblici* e *finanziamenti di tipo privato*. Nella prima categoria ci sono tutte quelle fonti di finanziamento di provenienza pubblica, spesso erogati attraverso il ricorso all'uso di un apposito bando. Tale procedura è utilizzata di frequente dalle istituzioni di più alto livello, dall'Unione Europea alle province.

**Unione Europea:** eroga finanziamenti a favore di progetti di particolare rilevanza, attivi principalmente in queste aree: cooperazione allo sviluppo, ambiente, cultura, energia, istruzione, formazione e gioventù, occupazione, affari sociali e pari opportunità, ricerca, giustizia, libertà e sicurezza, impresa e industria, salute e tutela dei consumatori. Spesso tali finanziamenti vanno a vantaggio di quei progetti che, oltre a essere caratterizzati da elementi di innovatività, vengono realizzati in partnership tra realtà provenienti da paesi diversi; ciò permette da un lato la conoscenza e il confronto tra nazioni diverse e, al contempo, permette di realizzare uno degli obiettivi prefissati dalla Commissione Europea: la coesione sociale.

**Governo e Ministeri:** a livello nazionale un forte contributo alla volontà di agire delle associazioni arriva da Governo e Ministeri che, anch'essi tramite bando, finanziano progetti attivi in ambiti diversi, che si focalizzano sulle necessità puntualmente individuate nella società; spesso si tratta di progetti per il sostegno o la crescita economica di aziende o *start up* aziendali, ma un ruolo chiave è quello dei progetti a valenza sociale, assistenziale e sanitaria, soprattutto basati su attività a favore di famiglie, giovani, anziani e disabili. Tra i vari requisiti richiesti, spicca quello dell'innovatività, che fornisce punteggi più elevati e quindi maggiori possibilità di accesso ai fondi per le associazioni capaci di proposte innovative.

**Regioni e Province:** operano anch'esse secondo la logica del bando e con premialità legate al già citato elemento dell'innovatività. Diversamente però dagli altri organi istituzionali, gli enti locali nella gran parte dei casi legano i fi-

nanziamenti a progetti di rilevanza territoriale. Gli ambiti di attività che caratterizzano i progetti sovvenzionati sono in gran parte socio-sanitario-assistenziali e permettono di soddisfare in maniera mirata le problematiche avvertite dalla popolazione. Non mancano poi le sovvenzioni a progetti attivi in altre aree, quali l'ambiente, l'arte, la cultura, la musica e in generale ogni attività che possa rappresentare uno stimolo alla partecipazione degli individui alla vita della società.

**Amministrazioni Comunali:** le Amministrazioni municipali, soprattutto nei comuni più piccoli, non fanno ricorso al solo strumento del bando, in quanto a volte danno contributi diretti alle associazioni di volontariato. Se tali realtà realizzano i propri progetti e interventi nel territorio comunale possono soddisfare in modo più diretto e immediato i bisogni della collettività, valorizzando l'elemento della vicinanza territoriale che risulta essere di grande interesse; infine si sviluppano rapporti più diretti con i finanziatori – compresi quelli pubblici – e si semplifica l'accesso ai finanziamenti.

Oltre alle fonti di natura istituzionale troviamo quelle di natura privata, che, in valore assoluto, raggiungono cifre ragguardevoli.

**Fondazioni bancarie:** sono persone giuridiche private senza fini di lucro, introdotte nell'ordinamento italiano con lo scopo di perseguire valori collettivi e finalità di utilità generale. Hanno origine dalle antiche Casse di risparmio e, a partire dal 1990, si configurano come *holding* pubbliche che gestiscono il pacchetto di controllo della banca partecipata ma non possono esercitare attività bancaria. Operano nel settore non profit e possono impiegare il loro patrimonio in sei aree rilevanti: assistenza e sanità, ricerca scientifica, attività culturali, arte, ambiente, istruzione. Quasi il 90% delle risorse economiche delle fondazioni deve essere destinato a iniziative di carattere locale, cioè nell'ambito della regione di appartenenza. Si tratta di cifre importanti e da capogiro; un dato su tutti riguarda Fondazione Cariplo, una delle più note fondazioni lombarde, che dal 1991 a oggi ha sostenuto più di 20.000 progetti di enti non profit versando loro più di 1 miliardo e 700 milioni di euro. Altrettanto importanti i contributi riconosciuti dagli istituti bancari e finanziari, che sostengono l'operato di molte associazioni con elargizioni in denaro o in natura. Restando all'interno dei confini lombardi è utile ricordare il ruolo delle Banche di Credito Cooperativo, istituti ad alta denotazione territoriale, ben radicati e dunque sempre molto attenti alle esigenze, non solo dei propri correntisti o imprenditori, ma anche, in generale, dei bisogni della comunità.

**Fondazioni d'impresa:** si tratta di un organismo caratterizzato da personalità giuridica privata e da un fondo patrimoniale proveniente ma distinto da quello dell'impresa, di cui questa può dotarsi per perseguire finalità diverse da quelle istituzionali, vale a dire finalità non profit. In sostanza, attraverso l'utilizzo del fondo, l'obiettivo delle fondazioni è quello di finanziare progetti di utilità sociale. Il fondo economico patrimoniale delle fondazioni viene alimentato su base continuativa dall'impresa che vi ha dato origine, grazie al prelievo di una quota percentuale

sugli utili ante imposte. La dotazione patrimoniale è, in genere, leggera: non prevede, perciò, l'immobilizzo di consistenti risorse da sottrarre ai processi produttivi.

**Aziende:** la modalità più efficace a disposizione di una ONP per collaborare con un'azienda è la realizzazione di una partnership. In questo caso l'ONP coinvolge attivamente il soggetto profit in alcune fasi progettuali e gli fornisce al contempo la possibilità di trarre alcuni vantaggi strategici (reputazione, economicità, visibilità ecc.). Indubbiamente tale approccio richiede per il non profit un maggior impegno ma, se ben realizzata, tale collaborazione aumenta la probabilità che il rapporto duri nel tempo, soprattutto se paragonato a un rapporto basato solo sulla filantropia, che implica semplicemente un'elargizione liberale in denaro da parte dell'azienda.

**Privati:** nelle cosiddette *campagne di raccolta fondi* le singole persone possono essere coinvolte nel sostegno alle ONP con modalità diverse. Gli eventi pubblici a scopo di raccolta fondi implicano maggior impegno, tempo e organizzazione, ma rappresentano una tipologia di coinvolgimento che crea una fidelizzazione immediata; la sollecitazione via posta o telefono raggiunge invece un maggior numero di persone con minori sforzi, anche se tende a creare rapporti occasionali e non stabili. La combinazione tra i due fattori aiuta invece a convogliare risorse umane e a formare un gruppo ristretto ma fedele, catturando allo stesso tempo risorse economiche casuali e non sempre disponibili.

#### *Criticità*

Abbiamo dunque visto che le fonti sono diverse e che le risorse ci sono e sono disponibili. La sostenibilità necessita che le ONP non facciano affidamento solo su una di esse. Allo stesso tempo, data la natura diversificata dei finanziatori, l'ONP è obbligata a sviluppare al suo interno diverse competenze per riuscire a coinvolgere soggetti così differenti tra di loro. La formazione del personale all'interno delle ONP e la disponibilità delle organizzazioni a investire in un approccio diversificato e variegato, rappresenta un passo verso una gestione sostenibile di una Organizzazione Non Profit.

### **La sostenibilità interna**

#### *Cosa si intende per sostenibilità interna?*<sup>2</sup>

Per sostenibilità interna si intende un particolare paradigma imprenditoriale in cui le pratiche gestionali tipiche delle realtà aziendali si fondono con politiche mirate al perseguimento di specifiche finalità sociali. Alcune attività che sembrano produrre benefici strettamente sociali possono possedere anche ele-

<sup>2</sup> Davister C., Defourney J. & Gregoire O. (2004), *Work Integration social Enterprises in the European Union: an overview of existing models*, Working paper n. 04/04, EMES European Research Network, Liege, BE.

menti e caratteristiche atti a produrre un sostegno economico necessario alla realizzazione di uno specifico progetto. Si tratta di organizzazioni imprenditoriali che realizzano prodotti e servizi destinati al collocamento sul libero mercato, le quali hanno come finalità ultima l'offerta di concrete opportunità a favore di soggetti rientranti nella «popolazione obiettivo» preventivamente definita.

Tali programmi sociali sono rivolti, in particolare, a soggetti con grandi difficoltà di accesso all'impiego a causa del proprio difficile percorso di vita, quali disabili, autori di reato, giovani con esperienze di tossicodipendenza, prostituzione infantile o maltrattamenti. Queste realtà imprenditoriali devono misurarsi quotidianamente con una dura sfida rappresentata dal tenace perseguimento delle finalità sociali che sono alla base del loro stesso concepimento, in un quadro gestionale che, fedele alla matrice imprenditoriale dell'iniziativa, possa garantire il raggiungimento di una duratura sostenibilità.

Tra le possibili forme di imprenditorialità sociale vi è quella finalizzata alla promozione della reintegrazione sociale di persone in condizioni di disagio socio-economico, attraverso il loro inserimento o reinserimento nel mondo del lavoro che offriamo a titolo di esempio.

*Un caso concreto: Contrada degli Artigiani, vincitrice del Premio GSVC - Global Social Venture Competition<sup>3</sup>*

A titolo di esempio di sostenibilità interna, citiamo la realtà della *Contrada degli Artigiani*, una bottega-scuola nelle vicinanze del centro di Como, in cui i ragazzi usciti dal percorso scolastico vengono accompagnati da maestri artigiani, i quali insegnano un mestiere utile e permettono di realizzare oggetti unici nel loro genere. La sfida educativa è nata dal desiderio di vivere il valore e il significato del lavoro, di sperimentare nuove strade, di impegnarsi insieme ad adulti e imprenditori per costruire con i ragazzi cose belle e uniche. La contrada opera in cinque aree chiave: falegnameria, tappezzeria, design, restauro, sartoria. Due gli obiettivi principali del progetto:

- a livello sociale, insegnare un mestiere ai giovani usciti dal percorso scolastico, prevenire e recuperare la dispersione scolastica degli adolescenti tramite la costruzione di una dimensione educativa con valenza formativa, orientativa e finalizzata all'inserimento lavorativo;

<sup>3</sup> *Global Social Venture Competition* è un concorso internazionale che intende favorire la nascita e lo sviluppo di nuove imprese a forte rilevanza sociale (*social venture*). Dalla sua prima edizione, nel 1999, a oggi, GSVC si è affermato come l'unico tra i concorsi per Business Plan a focalizzare l'attenzione nel campo dell'imprenditoria sociale, oggi come non mai oggetto di crescente interesse nella prospettiva globale di uno sviluppo economico sostenibile. Fondato da cinque fra le principali scuole di management internazionali (*Haas school of business, Colombia business school, Indian school of business e Yale school of management*), si è realizzato per la prima volta in Italia, promosso e organizzato in collaborazione con ALTIS - Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica di Milano.

- a livello economico, sostenere e promuovere l'artigianato artistico quale modello di impresa economicamente sostenibile, mediante la realizzazione di un'impresa innovativa e la valorizzazione della ricchezza dei molteplici aspetti del processo produttivo di un prodotto artigianale. L'impresa intende realizzare nel primo anno di vita cinque botteghe artigianali, coinvolgendo circa una decina di artigiani.

*Contrada degli Artigiani* è una cooperativa di produzione e lavoro costituita nel 2008 tra artigiani e ragazzi che nasce nell'ambito dell'esperienza di Cometa, un'opera di accoglienza ed educazione di bambini e famiglie.

Il progetto ha vinto il primo premio del *Global Social Venture Competition*, edizione italiana, in quanto coniuga la valenza sociale e la redditività economica.

### **I quartieri interessati dal progetto di Coesione sociale**

Nei due progetti in attuazione del bando regionale Coesione sociale, abbiamo osservato gli approcci che i due partenariati hanno messo in atto e che hanno permesso l'identificazione di due metodologie: Quartiere Mazzini, dove è prevalsa la sostenibilità esterna e Quarto Oggiaro, dove si è tentato di instaurare azioni sostenibili dall'interno.

#### *Arcipelago Mazzini al Quartiere Mazzini*

Prima della conclusione del finanziamento regionale, il partenariato ha iniziato la ricerca di fonti aggiuntive e ha effettuato una indagine tra i soggetti che maggiormente finanziano progetti a rilevanza sociale. Tra questi un ruolo molto importante lo ricopre *Fondazione Vodafone Italia*, la Fondazione d'Impresa di Vodafone Italia, una struttura completamente dedicata ad attività di servizio e di solidarietà sociale, specializzata nel compiere azioni positive e disinteressate a favore di tutti e in particolare dei soggetti in situazioni molto disagiate. Si denota come fondazione d'impresa di erogazione multiscopo e persegue i propri scopi statuari principalmente attraverso la collaborazione e l'erogazione di contributi ad altri soggetti che operano nella società civile. Svolge un ruolo di sostegno promuovendo e finanziando progetti innovativi o rafforzando progetti esistenti gestiti da organizzazioni non profit che operano in settori e campi diversi.

Fedele alla sua missione e al suo statuto, fondazione Vodafone collabora anche alla realizzazione di progetti a favore della creazione e del mantenimento della coesione sociale in aree urbane disagiate. Il partenariato, sul finire del finanziamento di Regione Lombardia e nell'ottica della diversificazione dei soggetti finanziatori, ha partecipato al *Bando 2008* della fondazione ed è risultato

vincitore del contributo che ha permesso il proseguimento del progetto per un intero anno.

Da luglio 2008 a giugno 2009 dunque il progetto è finanziato da Fondazione Vodafone Italia con il bando 2008, il quale garantisce il pieno sostegno alle iniziative intraprese nel primo biennio e la realizzazione di nuove attività a sostegno del quartiere, delle famiglie italiane e straniere e dei singoli cittadini. Il contributo ha permesso il sostegno all'ampliamento e alla gestione della rete, che ha lavorato per migliorare le attività realizzate dai soggetti non profit partecipanti al progetto; l'impianto generale delle attività è rimasto immutato e il sostegno ha permesso il loro potenziamento.

In risposta al bando della Fondazione Bancaria Cariplo, Arcipelago Mazzini ha ideato, progettato e dato vita al progetto *Un ponte per l'Arcipelago*. Nello specifico il partenariato ha partecipato a un bando di Fondazione Cariplo che sostiene la realizzazione di studi di fattibilità per il successivo finanziamento a interventi in ambito di coesione sociale. L'Arcipelago è risultato tra i soggetti ammessi, realizzando uno studio di fattibilità impostato come ricerca sul territorio del Quartiere Mazzini-Corvetto che intende, nel periodo compreso tra marzo e settembre 2009, costruire un nuovo intervento sul territorio per il triennio 2010-2012. In questi mesi verranno contattati e coinvolti gli abitanti del territorio, alcune famiglie, insegnanti e dirigenti delle scuole, i commercianti, le parrocchie, le associazioni, le cooperative, i servizi territoriali di Comune e ASL, il Consiglio di Zona e in sostanza chiunque graviti nel territorio oggetto degli interventi progettuali.

Se risulterà tra i soggetti vincitori dello studio di fattibilità, il partenariato riceverà un finanziamento che permetterà il proseguo delle azioni intraprese e la realizzazione di nuove attività nell'ambito della coesione sociale nel Quartiere Mazzini-Corvetto per il triennio 2010-2012.

Le iniziative intraprese non si sono limitate alle fondazioni ma hanno individuato altre forme di finanziamento che vedono la partecipazione diretta delle imprese. La prima iniziativa ha coinvolto FCT – Finmarge Travel Consulting<sup>4</sup>, un'agenzia viaggi di Verona che alcuni anni fa ha ideato l'Assegno Vacanze Etico® e la Luna di Miele Solidale®; questi due strumenti di *cause related marketing* permettono di destinare risorse a un'associazione non profit scelta dai clienti dell'agenzia.

La Luna di Miele Solidale, ideata nel 2005, è destinata alle coppie di futuri sposi che devono programmare il loro viaggio di nozze. L'agenzia viaggi si impegna, da contratto, a versare il 6% del valore della vacanza alla ONP scelta liberamente dagli acquirenti, la quale, come contropartita, promuove e valorizza l'immagine e il nome di FCT nei confronti dei propri sostenitori. Nei primi due anni di operatività, FCT ha sostenuto circa dieci progetti realizzati da sette ONP.

<sup>4</sup> FCT Finmarge Consulting & Travel Srl, Direzione generale Via Interrato Acqua Morta 78, 37129 Verona, [www.fct.it](http://www.fct.it).

L'Assegno Vacanze Etico è invece uno strumento ideato per le aziende che possono acquistarne un quantitativo da regalare, come strumento di fidelizzazione, a clienti, fornitori oppure come premio ai dipendenti. Il buono può essere speso presso FCT al fine di ottenere uno sconto, di importo pari al suo valore nominale, sull'acquisto di un pacchetto vacanze all'interno di un ampio ventaglio di scelta. Contestualmente, e questa è la finalità etica, FCT si impegna, autotassandosi, a versare a una predeterminata associazione non profit il 20% del ricavo della vendita, ossia il 4% del valore nominale dell'assegno. Nel tempo l'agenzia ha sottoscritto collaborazioni con diverse realtà del terzo settore, che hanno avuto benefici economici concreti, in quanto molte realtà imprenditoriali hanno deciso di utilizzare l'Assegno Vacanze Etico come strumento alternativo di fidelizzazione esterna o benefit interno.

L'agenzia FCT ha deciso di sposare la causa di Arcipelago Mazzini e ha iniziato una collaborazione per la commercializzazione dei due prodotti, i cui vantaggi andranno a sostegno delle azioni realizzate nel territorio del quartiere milanese. Per ogni assegno effettivamente speso FCT si impegna a versare al partenariato il 4% del suo valore nominale.

Le associazioni del partenariato hanno anche deciso di percorrere la via del coinvolgimento dei commercianti del quartiere. Inizialmente è stata realizzata una mappatura delle attività commerciali presenti per conoscere la composizione del tessuto economico. Successivamente è stato realizzato un questionario da sottoporre ai commercianti chiedendo loro di indicare le maggiori criticità che devono quotidianamente affrontare lavorando in questo territorio; inoltre sono stati coinvolti in quanto, relazionandosi e dialogando con i propri clienti, che sono residenti del quartiere, fungono da soggetto catalizzatore dei pensieri e delle preoccupazioni degli abitanti e sono in grado di fornire una panoramica delle problematiche maggiormente percepite dalla popolazione. Al contempo è stato chiesto loro di fornire il loro parere su una serie di possibili risposte e soluzioni ai problemi individuati, nonché su quali aree sarebbe prioritario investire.

Grazie al questionario, sono state individuate le maggiori problematiche percepite dalla popolazione e dai commercianti e, partendo da questi dati, si è iniziato a riflettere per potenziare le attività già in essere e per individuare nuove azioni che rispondano alle esigenze del quartiere. I dati raccolti sono stati presentati, in due momenti diversi, sia al Consiglio di Zona 4 di Milano, soggetto patrocinatore del progetto, sia agli stessi commercianti, in una giornata a loro appositamente dedicata.

I commercianti sono stati inclusi anche per altri due motivi. Da un lato possono fungere da punto di riferimento per fornire informazioni sulle attività e le iniziative realizzate nel quartiere dalle associazioni del partenariato. In secondo luogo possono essere coinvolti come soggetti finanziatori di alcune attività o iniziative nel quartiere. Così, nel mese di marzo 2009, i collaboratori del partenariato hanno incontrato i commercianti e hanno chiesto la loro disponibilità a tenere in vista nel proprio negozio un espositore contenente le mappe con le at-

tività realizzate dalle associazioni del territorio; oltre alle mappe è stato fornito un questionario anonimo da consegnare ai clienti con alcune domande le cui risposte hanno fornito una valutazione delle attività svolte. L'idea alla base dell'espositore è che lo stesso rappresenti un punto di riferimento per la comunità, nel quale reperire il materiale utile per conoscere meglio il quartiere, i servizi e le attività che in esso vengono realizzate. I commercianti si sono resi disponibili a esporre una locandina informativa sul progetto Arcipelago Mazzini, che ricorda alla cittadinanza l'esistenza del progetto e al contempo identifica i commercianti attivi e partecipi al programma.

Ancora, i commercianti sono stati coinvolti nella festa di quartiere, un evento molto apprezzato dai residenti. Nello specifico è stato chiesto loro di mettere a disposizione degli organizzatori prodotti, servizi o buoni d'acquisto da mettere in palio nella lotteria collegata alla festa, i cui biglietti vengono venduti a residenti e lavoratori del quartiere. La disponibilità dei commercianti è stata molto elevata: ben il 41% di loro si è reso disponibile donando un prodotto o un buono da spendere nel proprio esercizio commerciale, mentre la quasi totalità ha esposto la locandina del progetto e l'espositore con la mappa delle attività realizzate dalle associazioni del partenariato.

Il ruolo dei commercianti va visto secondo una duplice logica temporale; nel breve periodo gli stessi fungono da finanziatori di singole iniziative, mentre nel lungo periodo diventano potenziali soggetti sostenitori del progetto di coesione sociale nel suo complesso e dunque di ogni attività realizzata nel quartiere. Questo porta dei benefici diretti sia per i cittadini, che vedono soddisfatte le proprie esigenze e vivono in un territorio maggiormente coeso, sia ai commercianti stessi, che operano in un quartiere con meno problematiche e quindi commercialmente più appetibile ed economicamente più attivo.

Il futuro vede il potenziamento delle attività di coinvolgimento del mondo profit, la partecipazione a bandi di fondazioni e finanziamenti da parte della pubblica amministrazione, il tutto inserito in un mix diversificato di fonti. Allo stato attuale, come detto, le associazioni del partenariato stanno lavorando con le risorse dei bandi di Fondazione Vodafone, Fondazione Cariplo, commercianti e attività produttive del quartiere. Queste sono le vie da percorrere per diventare sostenibili e portare avanti il progetto nel tempo.

### *Spazi di relazione per lo sviluppo locale a Quarto Oggiaro*

Il progetto di Coesione Sociale realizzato nel quartiere Quarto Oggiaro rappresenta un tentativo di incorporare la logica della sostenibilità interna, precedentemente richiamata, e cioè di individuare le modalità attraverso le quali reperire finanziamenti svolgendo in modo autonomo una o più attività o realizzando uno o più servizi. In questa sezione presentiamo due iniziative realizzate nel quartiere.

*Il sistema formazione e lavoro*

Le azioni in ambito formazione e lavoro sono state realizzate su un duplice livello di sperimentazione:

- rendere l'offerta locale omogenea e integrata offrendo ai cittadini una possibilità di visione e di accesso diffuso;
- coordinare la proposta locale per ottimizzare la richiesta di investimento economico da parte dell'ente pubblico e identificare fabbisogni poco espressi o senza risposta.

In tal senso le azioni intraprese dal progetto hanno riguardato in particolare:

- implementazione, diffusione e manutenzione del catalogo dell'offerta formativa rivolta ad adulti over 45 e a giovani disoccupati tra i 18 e i 25 anni;
- modellizzazione di protocolli e strumenti per la gestione integrata dell'offerta formativa;
- erogazione di azioni di orientamento, formazione e accompagnamento al lavoro.

Lo strumento utilizzato per intervenire è l'equipe integrata, costituita dai responsabili di dodici organizzazioni di dimensioni diverse e con tipologie di utenza differenziata. La presenza di un numero consistente di realtà rende necessaria la costruzione di strategie di «rete» che implicano il confronto costante.

Gli obiettivi generali riguardano lo sviluppo delle capacità della rete di produrre risultati efficaci e lo sviluppo di responsabilizzazione dei soggetti formativi ed economici locali. Per quel che riguarda la rete dell'offerta formativa, la prospettiva intende rendere omogeneo e gestito in modo integrato il sistema attraverso un costante lavoro di equipe locale.

Con riferimento alla rete dell'offerta lavoro, gli obiettivi riguardano l'emersione e la gestione coordinata dell'offerta lavorativa locale quale strumento di risposta alle problematiche territoriali e la costituzione di un fondo economico di sostegno alle fragilità.

All'interno di questa progettualità, il coinvolgimento dei tre soggetti – agenzie interinali, artigiani e commercianti del territorio e aziende profit – e la natura degli stessi, ci permette di individuare azioni concrete che favoriscono la sostenibilità del progetto nel suo complesso. Se il rapporto tra le ONP che si occupano di inserimento lavorativo e questi tre soggetti si realizza in forma di impresa sociale, si pongono le basi per la realizzazione dell'auto-sostegno.

*Azioni per la qualità residenziale*

Uno degli ambiti considerati «strategici» per il progetto è quello riferito all'abitare, campo riconosciuto da molti come altamente problematico (nel Quartiere come a Milano). La domanda di ospitalità delle fasce deboli costituisce un fe-

nomeno eterogeneo e di dimensioni importanti e sono diversi i profili sociali interessati a questo tipo di problema. Si tratta di una domanda accomunata da una bassa solidità sociale ed economica, diversamente segnalata dalle «antenne territoriali» che rilevano il bisogno abitativo (associazioni, cooperative, parrocchie, circoli, centri di ascolto...).

*Spazi di relazione per lo sviluppo locale* ha promosso due iniziative che operano attorno a questo tema, la prima con lo scopo di favorire la conoscenza reciproca degli abitanti del quartiere, nell'idea che questo possa favorire la promozione di forme di mutuo aiuto e di autogestione; la seconda iniziativa riguarda la promozione del servizio di *Agenzia Immobiliare Sociale*, finalizzata a favorire l'incontro tra domanda e offerta abitativa nel quartiere.

Il progetto ha operato con l'intento di favorire l'emersione di offerta abitativa locale accessibile a soggetti in fragilità (economica e sociale) e favorirne l'incontro con la domanda intercettata dalla rete di partner e dagli organismi intermediari in rete attraverso:

- l'attivazione di un punto di incontro/sportello permanente sul territorio;
- la gestione di percorsi di accompagnamento e costruzione di meccanismi fiduciari e di relazione finalizzati al *matching* tra domanda e offerta;
- l'intercettazione di nuova offerta da adibire a ospitalità per fasce deboli;
- l'avvio di un progetto di accoglienza con i proprietari dell'offerta intercettata;
- il ragionamento attorno alla fattibilità di un'Agenzia Immobiliare Sociale.

Sono stati inoltre realizzati interventi di animazione sociale orientati allo sviluppo della partecipazione attiva dei condomini delle residenze del quartiere.

Per rispondere ai bisogni espressi e nell'idea che i percorsi di costruzione di autonomia dipendano in modo determinante da condizioni abitative favorevoli, la promozione del servizio di Agenzia Immobiliare Sociale diventa punto focale dell'intervento. Essa si qualifica come promotore e gestore di un sistema integrato di offerta abitativa, composto da soluzioni temporanee e a costi contenuti, obiettivi da realizzare attraverso la costruzione di relazioni fiduciarie.

Anche in questa azione si intravede il soddisfacimento di un bisogno sociale che viene attuato con criteri di economicità all'interno di un sistema imprenditoriale. Agire nel mercato immobiliare anche a favore di persone svantaggiate può creare un reddito che pienamente, o almeno parzialmente, sostiene l'opera.

## Il caso Harvard

Sull'argomento dei quartieri periferici uno dei maggiori esperti è Michael E. Porter della Harvard Business School, che ha dato vita all'*ICIC*, *Initiative for a*

*Competitive Inner City*<sup>5</sup>, un progetto a sostegno dei quartieri disagiati in America, che è poi diventato un modello per affrontare i problemi di tali aree.

Il lavoro svolto dal prof. Porter parte dal presupposto che per rivitalizzare questi quartieri è necessario cambiare approccio. Innanzitutto si considera l'importanza di passare da un modello che si ispira alla riduzione della povertà a uno che si basa sulla creazione di lavoro. Successivamente si pone l'attenzione sul passaggio da un sistema che si occupa di individuare le mancanze del territorio (servizi, infrastrutture, lavoro, coesione) a uno che individua i vantaggi competitivi insiti nel quartiere stesso e promuove gli investimenti quali propulsori di crescita economica e sviluppo sociale. L'idea di fondo è che promuovendo l'investimento si genera lavoro, il lavoro genera ricchezza, la ricchezza allontana dalla povertà e aumenta i consumi, la cui domanda necessita di nuovo lavoro che possa soddisfarla.

A questo proposito Porter afferma la necessità di coinvolgere anche il settore privato nell'affrontare le problematiche di questi quartieri.

A titolo esemplificativo forniamo alcuni elementi del suo lavoro:

- le partnership con grandi realtà produttive, quali Bank of America, The Boston Consulting Group, Merrill Lynch, PricewaterhouseCoopers e Staples, nonché delle istituzioni, dall'Economic Development Administration alla Small Business Administration;
- più di mille piccole aziende, venute a conoscenza dei vantaggi competitivi, sono state fondate o delocalizzate nei quartieri degradati;
- i settori del commercio al dettaglio, tra i quali Old Navy, Payless Shoes e Sears, hanno individuato nei quartieri degradati nuove opportunità per ramificare la propria attività.

Porter ritiene che quando gli sforzi di natura economica nei quartieri degradati si focalizzano sulla creazione di lavoro e reddito, creano anche un maggiore beneficio sociale. I quartieri disagiati spesso godono di una localizzazione strategica, un'area di mercato non adeguatamente servita e forza lavoro sotto occupata. Tali vantaggi competitivi delle aree periferiche possono dunque essere utilizzati per individuare e scoprire esigenze e richieste del territorio che creano non soltanto opportunità economiche ma anche la possibilità di realizzare azioni di coesione sociale realmente utili agli individui e alla società.

<sup>5</sup> Per maggiori informazioni sul tema si rimanda a: Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of the Inner City*, Harvard Business Review, Harvard 1995. Porter è professore alla Harvard Business School, dove dirige l'*Institute for Strategy and Competitiveness*. Porter è uno dei maggiori esperti della teoria della strategia manageriale.

## Conclusioni

Ora, alla luce delle considerazioni ed esperienze menzionate nel presente capitolo, intendiamo identificare alcuni elementi che contribuiscono al perdurare nel tempo dei progetti di carattere sociale e quindi a definire la loro reale sostenibilità.

### *Personale dedicato*

Il passaggio dai Tavoli sostenibilità, già presenti negli attuali progetti di coesione sociale, alla ulteriore individuazione di una figura che sia appositamente e quasi esclusivamente dedicata alla realizzazione della sostenibilità, renderà le strategie individuate dai Tavoli più stabili e sistematiche. Quando una tale figura verrà considerata strategica, cioè partecipante alla programmazione e in contatto regolare con la dirigenza, la stessa progettazione sociale sarà resa più capace di entrare in rapporto con potenziali finanziatori nuovi, comunicando loro non solo i bisogni operativi ma anche i risultati raggiunti e i nuovi traguardi a cui si ambisce arrivare.

### *La comunicazione*

Per la sostenibilità dei progetti di coesione sociale, un piano di comunicazione è indispensabile. Il rendere noti gli sforzi fatti per migliorare il contesto in cui partenariati, imprese, fondazioni e cittadini operano e vivono crea un contesto di familiarità e fiducia tale da aumentare la probabilità di un coinvolgimento incisivo per il sostegno del progetto da parte degli stessi.

### *Imprenditoria sociale*

Nella fase di progettazione è utile individuare almeno un'azione a favore della coesione sociale che più facilmente possa essere trasformata in impresa sociale. Ciò non vuole cambiare la natura del beneficio erogato a favore del quartiere, ma solo il modo nel quale tale beneficio viene conferito. Un'azione svolta secondo la logica dell'imprenditoria sociale trasforma il sostegno iniziale della pubblica amministrazione da erogazione a investimento e aumenta la probabilità che quando tale sostegno verrà meno, il beneficio resterà.

### *Composizione della rete*

Quest'ultima considerazione mette in luce quanto possa essere utile alla sostenibilità includere il settore privato nella rete di collaboratori che realizzano progetti sociali. Infatti l'esperienza in materia di comunicazione, le compe-



tenze economiche e finanziarie, i rapporti ben consolidati e articolati tipici del settore privato possono contribuire al raggiungimento degli obiettivi.

In una parola, la sostenibilità dei progetti sociali vuol dire *apertura*: apertura a nuove competenze, apertura a nuove modalità di fornire benefici sociali alla comunità, apertura ai nuovi soggetti tipicamente non invitati a implicarsi in questi temi. Promuovendo la sostenibilità, quindi, la pubblica amministrazione favorisce un fattore moltiplicatore delle sue politiche sociali, mentre il ruolo delle organizzazioni non profit non viene infranto, ma potenziato e rafforzato.

